

Coaching Magazin

ISSN 1866-4849

Wissen will frei sein

Danke für Ihre Fairness!

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

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

www.coaching-magazin.de/abo



Praxis erleben | Wissen erweitern

Coaching Magazin

ISSN 1866-4849

Praxis

Coaching in der Lehrerbildung | S 24

Spotlight

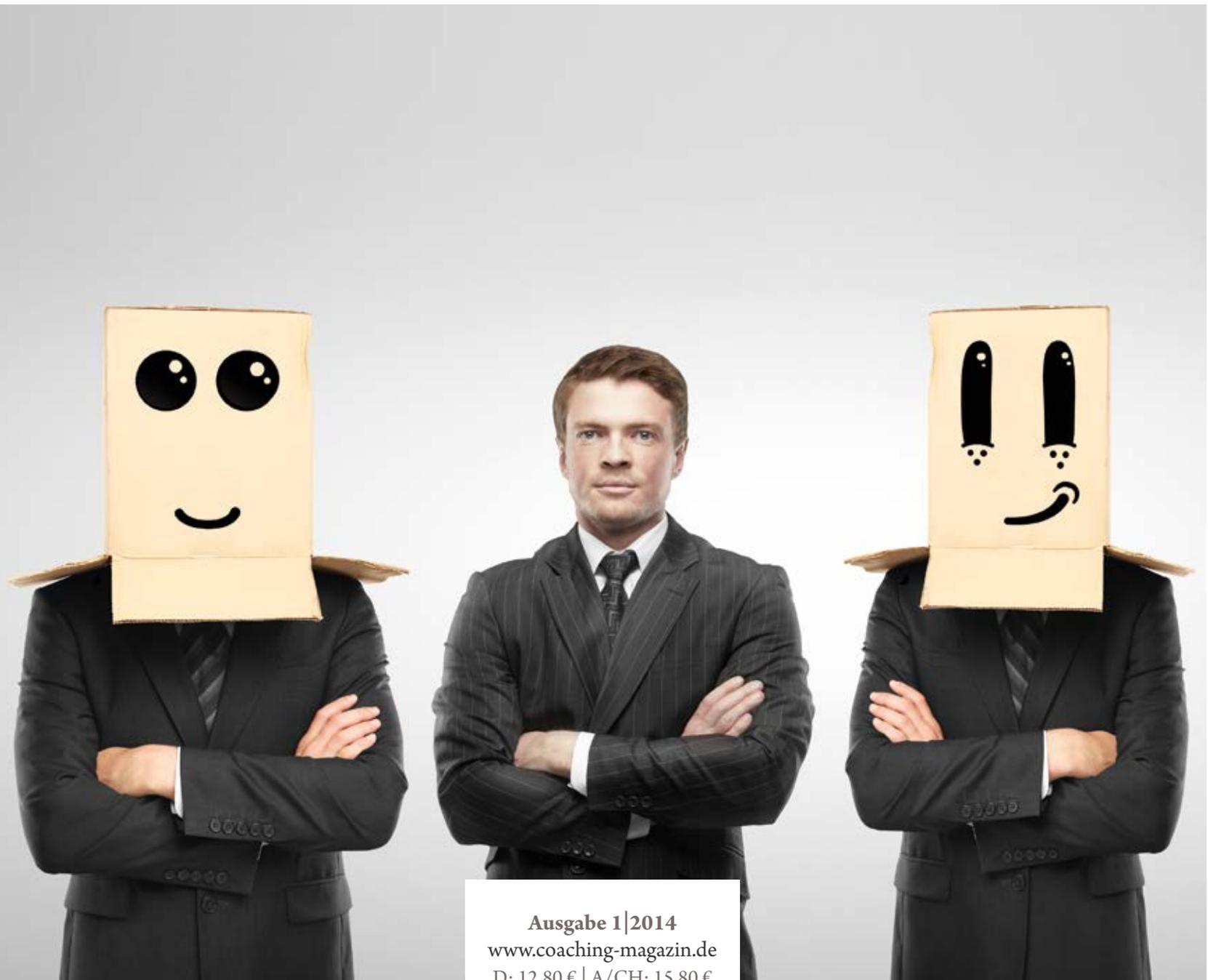
Laudatio auf Dr. Looss | S 36

Philosophie/Ethik

Was ist Wirtschaftsethik? | S 53

Am wichtigsten im Coaching ist die Haltung, nicht die Tool-Box

Gerhard Neumann im Interview | S 12



Ausgabe 1 | 2014

www.coaching-magazin.de

D: 12,80 € | A/CH: 15,80 €

Das Coaching Magazin im Abo

Praxis erleben | Wissen erweitern

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

– Heftpreis –

Das Einzelheft kostet innerhalb Deutschlands 12,80 €
(EU + Schweiz: 15,80 €; Welt: 18,80 €)
inkl. 7% USt., zzgl. 3,50 € Versandkosten.

Jetzt das Einzelheft bestellen

www.coaching-magazin.de/einzelheftbestellung.htm

– Abonnement –

Ein Abonnement umfasst 4 Ausgaben pro Jahr & kostet:

Abonnement: 49,80 € zzgl. Versandkosten
(innerhalb Deutschlands: 1,00 € pro Ausgabe;
EU & Schweiz: 3,50 € pro Ausgabe; weltweit: 6,00 € pro Ausgabe).

StudentInnen-Abonnement: 29,80 € zzgl. Versandkosten
(innerhalb Deutschlands: 1,00 € pro Ausgabe;
EU & Schweiz: 3,50 € pro Ausgabe; weltweit: 6,00 € pro Ausgabe).

(jeweils inkl. 7% USt.)

Jetzt das Abo online bestellen

www.coaching-magazin.de/abo



Mediadaten: www.coaching-magazin.de/mediadaten

Editorial



Die Redaktion des Coaching-Magazins wünscht Ihnen ein gesundes und erfolgreiches Jahr 2014! Ich hoffe, Sie können auch in diesem, mittlerweile sechsten Jahrgang des Magazins für Sie relevante Informationen, wichtige Neuerungen und detaillierte Hintergrundberichte aus Wissenschaft und Praxis beziehen. Nicht zu vergessen ist dabei die Prise Humor, die Sie in jeder Ausgabe finden können. Denn bei aller Ernsthaftigkeit und Wichtigkeit darf man nicht vergessen, auch etwas zu entspannen, ein bisschen abzuschalten – und was ist dafür besser als ein guter Witz, ein lustiger Comic oder ein satirischer Kommentar? Man könnte dies auch als eine Art „Work-Life-Balance“ bezeichnen: Nach der informativen, intensiven Lektüre kommt die Entspannung.

Zum Jahresanfang haben wir auch eine kleine Änderung: Die bekannte Rubrik „Havarie“ hat ihren Namen in „Bad Practice“ gewandelt. Inhaltlich ändert sich aber nichts, es geht weiterhin um den Gegensatz zum „Best Practice“. Aber nicht jede „Bad Practice“ ist (betrügerische) Absicht, manchmal ist sie ein schiefgelaufenes, unter schweren Umständen stattfindendes und scheiterndes Coaching – dann kann man hieraus Erfahrung ziehen. In dem in dieser Ausgabe beschriebenen Fall handelt es sich jedoch um Absicht: Eine skurrile Geschichte mit bizarrem Ausgang.

Gerhard Neumann, den wir in dieser Ausgabe porträtieren, würde sicherlich die „Haltung“ dieses Coachs als zumindest kritisch bewerten. Denn für ihn ist die Haltung und das Weltbild eines Coachs ein entscheidender Faktor, mehr hierzu erfahren Sie in der Rubrik „Portrait“. Daneben bieten wir Ihnen auch einen eher unerwarteten praktischen Einsatz von Coaching und zwar bei der Ausbildung künftiger Schullehrer. Das Land NRW startete das Pilotprojekt, das erste Früchte trägt (siehe Rubrik „Praxis“). ... Und zur Erheiterung empfehle ich Ihnen die Seite 65 ...

Abschließend möchte ich im Namen des gesamten Coaching-Magazin-Teams Dr. Wolfgang Looss nachträglich zum 70. Geburtstag gratulieren! Die Laudatio folgt in der Rubrik „Spotlight“.

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

Ihr

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

Dawid Barczynski
(Chefredakteur)

– Editorial –

Das Erste | S 3

– Szene –

Nachruf auf Chris Argyris | S 6
Coaching in Österreich | S 6
PsyGA-App „Gesund führen“ für Führungskräfte | S 6
Online-Check „Personalführung“ | S 7
Coaching-relevante Termine 2014 | S 7
Life-Achievement-Award 2014 für Dr. Bernd Schmid | S 7
Coaching ist geeignetstes Weiterbildungsformat | S 8
US-Studie: Coaching-Wunsch und –Realität | S 8
ESMT/KDVI Coaching Kolloquium zum Thema Resilienz | S 8

– Verbandslandschaft –

6. QRC-Kongress zum Thema „Resilienz im Coaching“ | S 10
Neuer Verband: European Federation for
Coaching & Supervision (EFCS) | S 10
DBVC: Neue Mitgliedschaft „Internal Coach (DBVC)“ | S 10
DBVC schreibt Deutschen Coaching-Preis 2014 aus | S 11
ICF veröffentlicht Ergebnisse zur aktuellen Coaching-Studie | S 11
Zwei Preisträger für den Coachingpreis des ICF (Berlin) | S 11

– Portrait –

Gerhard Neumann | S 12

– Konzeption –

Business-Coaching für Hochbegabte | S 20

– Praxis –

Coaching in der Lehrerbildung | S 24
Gruppen-Coaching versus Team-Coaching | S 29

– FAQ –

Fragen an Gabriele Müller | S 34



Fotos: schulze, reister, grözinger, werbeagentur ag

– Portrait –

Gerhard Neumann

Am wichtigsten im Coaching ist die Haltung, nicht die Tool-Box.

| S 12



– Konzeption –

Business-Coaching für Hochbegabte

Hochbegabte haben oft Probleme im Arbeitsalltag, z.B. in der Kommunikation mit Vorgesetzten – man „versteht“ sich nicht. Coaching kann helfen, die Hochbegabung erfolgreich zu nutzen.

| S 20

– Praxis –
**Coaching in der
Lehrerbildung**

| S 24



– Praxis –
**Gruppen-Coaching
versus Team-Coaching**

| S 29

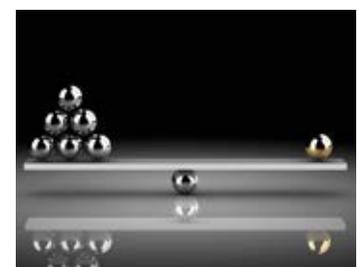




Foto: Benjamin Schenk

– Spotlight –
**Laudatio zum 70. Geburtstag
von Dr. Wolfgang Looss**

Die Bedeutung von Dr. Wolfgang Looss' Wirken für die Coaching-Branche in Deutschland ist immens: Er ist der Wegbereiter, der Pionier des Coachings hierzulande.

| S 36



– Wissenschaft –
**Direkte und indirekte Wirkungen von
Coaching in der Organisation**

Das Coaching einer Person (Element im System) hat auch Einfluss auf das Unternehmen (System). Eine Studie prüft, ob es dieses doppelte Potential gibt und welche Wirkungen damit erzielt werden.

| S 48

– Philosophie/Ethik –
Was ist Wirtschaftsethik?

Man kann Unternehmen keine Ethik auferlegen, sondern muss ihren größten Wunsch ansprechen: Gewinnmaximierung – und zwar durch moralisches Handeln.

| S 53



– Spotlight –

Laudatio zum 70. Geburtstag von Dr. Wolfgang Looss | S 36

– Coaching-Tool –

Vom Spannungsfeld aufs Spielfeld | S 41

– Bad Practice –

Realsatire oder Abgründiges | S 45

– Wissenschaft –

Direkte und indirekte Wirkungen von Coaching auf Organisationen | S 48

– Philosophie/Ethik –

Was ist Wirtschaftsethik? | S 52

– Rezensionen –

Tricky Coaching | S 58

Lerncoaching | S 59

Der Weg zum professionellen Coach | S 60

Coaching - Warum es boomt | S 61

– Coach-Ausbilder –

| S 62

– Top 10 Coaching-Bücher –

| S 64

– Conrad Coach –

Coaching-Effizienz | S 65

– Dialog –

Impressum | S 66

Das Letzte | S 66

Nachruf auf Chris Argyris

Im November 2013 verstarb der emeritierte Harvard-Professor für Erziehungswissenschaften und Organisationsverhalten, Chris Argyris. Er gilt als Mitbegründer der Organisationsentwicklung.

Am 16. November 2013 verstarb der Psychologe und Wirtschaftswissenschaftler Chris Argyris im Alter von 90 Jahren. Argyris lehrte und forschte 20 Jahre als Professor für Verwaltungswissenschaften an der Yale University, bevor er einen Ruf der Harvard University annahm. Dort hatte er bis zu seiner Emeritierung eine Professur für Erziehungswissenschaften und Organisationsverhalten inne. Argyris gilt neben Edgar Schein (*1928), Warren Bennis (*1925) und Dick Beckhard (1928–1999) als Mitbegründer der Organisationsentwicklung. Zusammen mit dem Philosophen Donald Schön (1930–1997) entwickelte er Grundsätze der „Lernenden Organisation“. Deren gemeinsame Arbeit stellt eine Pionierleistung für den in den Sozialwissenschaften angesiedelten Bereich des „Organisationales Lernens“ dar.

Als studierter Psychologe und Wirtschaftswissenschaftler beschäftigte sich Argyris früh mit der Frage, welchen gegenseitigen Einfluss Mitarbeiter- und Organisationsentwicklung aufeinander ausüben. Seine ersten Forschungen dazu mündeten in dem 1957 veröffentlichten Buch „Personality and Organization“, in dem er Wertemuster traditionell-hierarchischer Organisationen mit denen eher flach-hierarchisierten Unternehmen gegenüberstellt. Sein Fokus galt von Anfang an den Menschen und sozial-kommunikativen Beziehungen in Unternehmen und deren Auswirkungen auf Strukturen, Prozesse, Kommunikationswege und Unternehmenserfolge. Den Erfolg eines Unternehmens stellte er in direkte Verbindung mit dessen Individuen und deren Fähigkeit zu lernen. Prägend für sein Lebenswerk sollte die gemeinsame Arbeit mit dem Harvard-Philosophen Donald Schön (1930–1997) sein, mit dem zusammen er Lernprozesse erforschte. Ihren Betrachtungen folgend entsteht der Begriff der „Lernenden Organisation“. Sie entwickelten eine Lerntheorie für Individuen und

Organisationen und gelten damit als Vordenker des heute weit verbreiteten Wissensgebiets „Organisationales Lernen“.

Argyris veröffentlichte über 30 Bücher und 150 Artikel und erhielt zahlreiche Auszeichnungen sowie mehrere Ehrendokortitel. (aw)

Tipp zum Weiterlesen:

2005 veröffentlichte managerSeminare einen Artikel über Chris Argyris in der Serie „Management-Vordenker“ (Heft 93). Dieser kann unter goo.gl/9h7KVK heruntergeladen werden.



Coaching in Österreich

Studie zum Image von Coaching in Österreich.

Die Online-Ausgabe der österreichischen Zeitung DER STANDARD veröffentlichte im September 2013 Ergebnisse einer Online-Umfrage der Kommunikationsagentur comm:unications (Wien, Österreich) zum aktuellen Coaching-Markt und zum Image des Coachs in Österreich. Dabei wurden 30 Unternehmen und 30 Business-Coaches befragt. Als Fazit veröffentlichte Sabine Pöhacker, Geschäftsführerin von comm:unications, dass der österreichische Coaching-Markt boome. Dabei werden Professionalität und Methodenkompetenz mittlerweile von den Auftraggebern vorausgesetzt, denn diese hätten klare Vorstellungen von professionellem Coaching. Zudem werde dem Image und der PR eines Coachs ein hoher Stellenwert zugesprochen. In diesem Punkt gäbe es allerdings eine Kluft zwischen den Erwartungen der befragten Unternehmen und den Coaches: In dem Punkt „Außendarstellung“ seien Coaches aktuell Networking und Publizieren wichtig, während die Unternehmen vorrangig eine professionelle Internet-Präsenz erwarten. Vor diesem Hintergrund vermuten die Urheber der Studie, dass die Faktoren Image und

Außenauftritt eines Coachs in Zukunft noch wichtiger werden, was mit einer eindeutigen Positionierung des Coachs am Markt einhergehe und die klare Spezialisierung des Coachs bei einer aktiven Marketingpräsentation erfordere.

In Österreich gibt es laut der Studie aktuell 4.000–5.000 Coaches, von denen ca. 2.000 hauptberuflich arbeiten und etwa 50 davon einen „guten Ruf genießen“ würden. Das durchschnittliche Honorar einer Coaching-Stunde läge bei 150 Euro. (aw)

goo.gl/JQK5EY



PsyGA-App „Gesund führen“ für Führungskräfte

Die neu entwickelte App des BMAS hilft Führungskräften im täglichen Arbeitsalltag.

Das Online-Portal „Psychische Gesundheit in der Arbeitswelt“ (psyGA), das auf Initiative des Bundesministeriums für Arbeit und Soziales (BMAS) entstanden ist, bietet umfassende Hilfe für die Förderung der psychischen Gesundheit in Betrieben. Insbesondere Führungskräfte können von den Angeboten unter www.psyga.info profitieren. Als neuestes Produkt wurde eine App zum Online-Portal mit dem Namen „Gesund führen“ entwickelt. Diese soll Führungskräften helfen, tägliche Arbeitsanforderungen zu meistern, psychische Überlastungen bei Mitarbeitern zu erkennen und rechtzeitig gegenzusteuern. Dazu bietet „Gesund führen“ u.a. Tipps und Anleitungen für das Erkennen von Überlastungssituationen.

Die App für Tablet-Computer kann im iTunes Store www.itunes.com und im Google Play Store www.google.de/play kostenlos heruntergeladen werden. Sie basiert auf dem eLearning-Tool „Förderung psychischer Gesundheit als Führungsaufgabe“, das psyGA gemeinsam mit der RWTH Aachen entwickelt hat. Das

Projekt wird unter Federführung des BKK Bundesverbandes durchgeführt und durch das BMAS im Rahmen der Initiative Neue Qualität der Arbeit (INQA) gefördert. Die fachliche Begleitung erfolgt durch die Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BauA). (aw)

goo.gl/IBAecu



Online-Check „Personalführung“

INQA startet Online-Check „Personalführung“ für Unternehmen und Führungskräfte.

Die Initiative Neue Qualität der Arbeit (INQA) hat im Rahmen der Fachmesse „Zukunft Personal“ im September 2013 einen neuen Online-Service für Unternehmen vorgestellt: den INQA-Check „Personalführung“. Dabei handelt es sich um einen kostenfreien Online-Check für Unternehmensleitungen und Führungskräfte, um die Qualität der Personalführung zu überprüfen und ggf. zu optimieren.

Der Check wurde von der „Offensive Mittelstand – Gut für Deutschland“, einem Partnernetzwerk von INQA, entwickelt und umfasst insgesamt elf Themenbausteine: Personalplanung, Personalentwicklung, Personalgewinnung, motivierende Personalmaßnahmen, gutes Betriebsklima, interne Kommunikation als Führungsaufgabe, Vielfalt unterschiedlicher Menschen einsetzen, Arbeitgeberattraktivität, Grundhaltung gegenüber den Beschäftigten, Werte und Prinzipien klären und vermitteln und eigene Stärken und Schwächen kennen. Die Nutzer des Checks sollen zunächst einschätzen, für welche Themenbausteine und mit welcher Priorität Handlungsbedarf besteht. Neben einer Ergebnisübersicht erhält man sodann Anregungen, Hinweise und Praxistipps zu den gewählten Themenbausteinen und kann darüber hinaus einen Maßnahmenplan anlegen.

Das Angebot des INQA-Checks ist kostenfrei und kann online mit Hilfe eines Schnellstiegs zunächst kennengelernt oder gleich direkt in der Vollversion genutzt werden. Der Check dauert dabei zwischen 1–1,5 Stunden. Auch mobil kann der INQA-Check als App für iPad oder Tablet-PC genutzt werden. (aw)

goo.gl/Gz1ujw



Coaching-relevante Termine 2014

Kongresse, Tagungen, Messen: Das Jahr 2014 hält für Coaches und Coaching-Interessierte viele Termine bereit. Im Online-Portal *Coaching-Report* sind die wichtigsten Events für das neue Jahr aufgelistet.

Um sich über coaching-relevante Termine, z.B. Messen, Tagungen, Kongresse etc., für das neue Jahr 2014 zu informieren, hält der Coaching-Report der Christopher Rauen GmbH eine Übersicht mit übergreifenden Coaching-Events für das laufende Kalenderjahr bereit. Unter www.coaching-report.de/coach-kalender-2014 erhalten Sie einen Überblick über die wichtigsten Coaching-Events der Branche. (aw)

goo.gl/lt2SdM



Life-Achievement-Award 2014 für Dr. Bernd Schmid

Im April 2014 wird der „Life-Achievement-Award“ – eine Auszeichnung für das Lebenswerk von Weiterbildungsanbietern – verliehen. Der Preis für das Jahr 2014 geht an Dr. Bernd Schmid.

Der Preis „Life-Achievement-Award“ (LAA) geht in diesem Jahr an den Berater, Ausbilder und Konzeptentwickler Dr. Bernd Schmid.

Schmid ist u.a. Gründer und Leiter des „Instituts für systemische Beratung“ (isb), Gründungsmitglied des Deutschen Bundesverbandes Coaching e.V. (DBVC), langjähriger Vorsitzender und Ehrenmitglied der Gesellschaft für Weiterbildung und Supervision (GWS) sowie Ehrenmitglied der Systemischen Gesellschaft. Das Gremium des LAA gab den Preisträger im Dezember 2013 in einer Pressemitteilung bekannt. Die Verleihung der Auszeichnung findet am 04.04.2014 auf den Petersberger Trainertagen in Königswinter bei Bonn statt.

In der Begründung des Gremiums heißt es: „Durch die Entwicklung seiner Modelle und mit seinem ehrenamtlichen Engagement hat Bernd Schmid einen wesentlichen Beitrag zur Lernkulturentwicklung, zur Professionalisierung des Coachings und der Organisationsentwicklung geleistet.“ Pionierleistungen vollbrachte der heute 67-Jährige vor allem im Bereich der Systemischen Beratung und Organisationsentwicklung. Für sein aus der Transaktionsanalyse heraus entwickeltes „Drei-Welten-Modell“ wurde ihm 2007 der Eric Berne Memorial Award in San Francisco verliehen. Schmid selbst sieht sich als Querdenker und „Anti-Dogmatiker“. Sozial engagiert sich der Preisträger seit vielen Jahren: 2007 gründete er das Aktionsbündnis „Forum Humanum“ und 2011 wurde die „Schmid-Stiftung“ ins Leben gerufen, die Beratungs- und Coaching-Wissen für soziale Zwecke zugänglich macht.

Neben der Verleihung des LAA am 04.04.2014 ist der Preisträger auch einen Tag später auf den Petersberger Trainertagen zu erleben: In einer Keynote gewährt er einen Einblick in sein bisheriges Schaffen und Wirken.

Über den Life-Achievement-Award

Der Life-Achievement-Award wird jährlich von einem Gremium, bestehend aus Vertretern der Weiterbildungsbranche, verliehen. Dazu gehören:

Renate Richter, Vizepräsidentin des DVWO Dachverband der Weiterbildungsorganisationen

Nicole Bußmann, Chefredakteurin im Verlag managerSeminare
Gerd Kulhavy, Geschäftsführer der Referentenagentur Speakers Excellence
André Jünger, Inhaber des Gabal Verlages und Vizepräsident des didacta Verbandes
Lothar Seiwert, Empfänger des Life Achievement Awards 2007

Verliehen wird der Preis auf den Petersberger Trainertagen, ein Veranstaltung der managerSeminare Verlags GmbH, Bonn. (aw)

goo.gl/l2SdM



Coaching ist geeignetstes Weiterbildungsformat

Führungskräfte schätzen Coaching als das am besten zu aktuellen Ansprüchen passende Weiterbildungsformat ein.

Nach einer Studie unter Führungskräften des Weiterbildungsmagazins managerSeminare und des Führungskräfteverbandes ULA wurde Coaching als das Weiterbildungsformat eingeschätzt, das aktuell am ehesten den Ansprüchen von Führungskräften entspricht. Bei der Umfrage wurden insgesamt 312 Führungskräfte befragt, von denen – entgegen dieser Aussage zu Coaching –, gerade einmal 16 Prozent ein Coaching in 2013 wahrgenommen haben. „Viele Führungskräfte fürchten immer noch, dass ihnen die Inanspruchnahme eines Coachs als Schwäche ausgelegt wird“, erklärt Nicole Bußmann, Chefredakteurin von managerSeminare, dieses Ergebnis. Zudem hätte Coaching als Weiterbildungsformat hierzulande noch nicht den Status eines Standardinstrumentes der Personalentwicklung wie z.B. in Großbritannien.

Am häufigsten von Führungskräften in Anspruch genommen wurden 2013 Ein-Tages-Seminare. Knapp jeder zweite Befragte gab an, im aktuellen Kalenderjahr ein eintägiges Seminar besucht zu haben bzw. noch besuchen

zu wollen (43 Prozent). Danach folgen Zweitages-Seminare und Kurzworkshops von maximal drei Stunden. Darüber hinaus wurden in der Studie die Felder erfragt, in denen sich Führungskräfte aktuell am meisten gefordert fühlen. Dazu zählen den Studienergebnissen folgend „Selbstführung“, „Stressmanagement“, „Strategieentwicklung“ und „Mitarbeitermotivation“.

Den ausführlichen Bericht mit allen Ergebnissen der Studie kann man in managerSeminare (Heft 188) lesen. (aw)

goo.gl/5yTKhg



US-Studie: Coaching-Wunsch und -realität

Nach einer US-amerikanischen Studie wäre das Top-Management bereit für Veränderungen im Führungsstil durch Formen der Beratung. Nicht einmal die Hälfte erhält tatsächlich Coachings.

Die Stanford Graduate School of Business, eine Einrichtung der Stanford University (USA), initiierte und führte eine Studie unter 200 Führungskräften und Top-Managern in den USA durch. Dabei ging es darum, herauszufinden, welche Formen der Beratung für welche Ansprüche wahrgenommen werden bzw. nicht wahrgenommen werden. Auch die Haltung zum Thema Beratung von Führungskräften spielte bei der Studie eine Rolle.

Heraus kam, dass beinahe zwei Drittel der geschäftsführenden Befragten keinerlei Beratung der Art Coaching oder Consulting erhalten. Dem steht die Aussage von beinahe allen Befragten gegenüber, dass sie durchaus Handlungs- und Haltungsänderungen bereit wären zu realisieren, wenn sie Formen der Beratung wahrnehmen könnten. Dieses gegenläufige Ergebnis aus Beratungswunsch und -realität bezeichnet die „2013 Executive Coaching Survey“ als „lonely at the top“. Von denen, die

Coaching in Anspruch nehmen, tun dies auf eigenen Wunsch (78 Prozent). Die Wenigsten bekommen ein Coaching von anderer Stelle aufgetragen (22 Prozent).

Auch wurde nach den Themen gefragt, die Top-Manager am wichtigsten für Beratungsanlässe halten. Dabei war die häufigste Antwort, besser mit Konflikten umgehen zu können (44 Prozent). Danach folgen: Austausch zu persönlichem Führungsstil (36 Prozent), Kommunikations- und Zuhörfähigkeiten stärken (32 Prozent), Planungsfähigkeiten ausbauen (25 Prozent), Talentförderung (21 Prozent), Entscheidungsfähigkeit verbessern (18 Prozent), Förderung von Teambuilding (18 Prozent), Empathie entwickeln (18 Prozent), Interpersonale Fähigkeiten ausbauen (14 Prozent), Überzeugungsfähigkeiten optimieren (14 Prozent) und Motivationseinstellung (14 Prozent).

Zusammenfassende Ergebnisse der „2013 Executive Coaching Survey“ können kostenfrei heruntergeladen werden. (aw)

goo.gl/SthwnB



ESMT/KDVI Coaching Kolloquium zum Thema Resilienz

Das Center für Leadership Development Research (CLDR) der European School of Management and Technology (ESMT) und das Kets de Vries Institute (KDVI) luden Mitte Dezember 2013 zum fünften „ESMT/KDVI Coaching Kolloquium“ zum Thema Resilienz nach Berlin ein.

Das Thema der zweitägigen Veranstaltung hieß „Leader Resilience: Getting through Tough Moments“ und die internationalen Gäste wurden vom CLDR-Direktor Prof. Konstantin Korotov, dem Programmdirektor Andreas Bernhardt und der Programmmanagerin Inka Warscheid am 13.12.2013 auf dem ESMT Campus in Berlin begrüßt.

Zu Beginn reflektierte der bekannte Psychoanalytiker Prof. Dr. Manfred Kets de Vries das Thema des Kolloquiums und legte seinen Schwerpunkt dabei auf die Kriterien, die es Führungskräften ermöglichen, Resilienz zu entwickeln und zu praktizieren.

In weiteren Workshops und Poster-Präsentationen wurde ein facettenreiches Bild zum Thema Resilienz und Coaching geboten: von praxisnahen Anwendungen wie dem „Stress Evaluation Protocol for Executives“ für Führungskräfte (Dr. Caroline Rook), über Fragen zu männer- und frauenorientiertem Coaching (Dr. Paul Vanderbroeck), Studienergebnissen zu erlebter Resilienz von Führungskräften und die Rolle von Coaching in diesem Zusammenhang (Dr. Carmelina Lawton-Smith), Betrachtungen zum Umgang mit Fehlern (Dr. Jan Hagen), neurobiologischen Aspekten und deren Bedeutung für Führungskräfte und Coaches

(Nancy Glynn), historischen Rückblicken auf die Entwicklung des Helfens und Beraters (Viktoria Yakushkina) bis hin zu aktuellen Forschungsaktivitäten zum brisanten Thema Frauenquote und Barrieren in der Karriereentwicklung für Frauen.

Nach den Gründen für die Teilnahme am Kolloquium gefragt, zeigte sich ein ebenso vielseitiger Blick auf das Berufs- und Praxisfeld Coaching: Für Dr. Sabine von Oesterreich (Executive Coach) war es der „Aspekt des Miteinander-Lernens“, der sie zur wiederholten Teilnahme bewegte, Dr. Joachim Gersdorf (Vattenfall AG) wollte in puncto Erfolgsfaktoren im Coaching dazulernen und wissen, „auf welche Aspekte ich achten muss und wie ich sie handhaben sollte“, für Franklin Vrede (Executive Coach) war es „das Netzwerk und die informelle Art und Weise, sich mit Kollegen zu unterhalten und neue Anregungen zu erhalten“

und Carlos Remotti-Breton (KPMG) motivierte die „Vielfalt der Wissensquellen von Akademikern, Praktikern und Wirtschaftsrepräsentanten“ zur Teilnahme am fünften ESMT/KKDVI Coaching-Kolloquium.

Das nächste ESMT/KDVI Coaching Kolloquium wird erneut in der Vorweihnachtszeit 2014 stattfinden. (Mona Haug, MA)

Einen ausführlichen Bericht zum ESMT/KDVI Coaching Kolloquium finden Sie unter www.coaching-report.de

goo.gl/qpHMid



DR. BOCK COACHING AKADEMIE

»NACH DEM TECHNISCHEN KOMMT DER MENSCHLICHE FORTSCHRITT.«

DR. PETRA BOCK

International anerkannte State of the Art
Coaching-Aus- und fortbildungen zum

TOP EXECUTIVE COACH in St. Gallen und Berlin
BUSINESS COACH – Coach for Professional Development
LIFE COACH – Personal Coach
TEAMCOACH
MASTER-COACH inklusive MINDFUCK®-Ansatz

Dr. Bock Coaching Akademie,
Albrechtstr. 14B, 10117 Berlin-Mitte

Tel. 0049 (30) 3083 280-0
www.dr-bock-coaching-akademie.de





6. QRC-Kongress zum Thema „Resilienz im Coaching“

Der jährliche Kongress des QRC fand September 2013 in Würzburg zum Thema „Resilienz im Coaching“ statt.

Vom 21.–22.09.2013 fand der Jahreskongress des Qualitätsrings Coaching und Beratung e.V. (QRC) in Würzburg statt, welcher sich dem Thema „Resilienz im Coaching“ mit der Frage „Wie lässt sich die individuelle physische und psychische Widerstandsfähigkeit, sowie die Fähigkeit, Krisen durch Rückgriff auf persönliche und soziale Ressourcen zu meistern, für Entwicklungen nutzen?“ widmete.

Zum Thema referierten verschiedene Experten an zwei Tagen, wobei den Teilnehmern Impulsvorträge, Workshops, interaktive Vorträge und Übungen geboten wurden. Den ersten Tag füllten Sigrid Beyer mit einem persönlichen Impulsvortrag zum Thema „Was Dich nicht umbringt, macht Dich stark“, Andrea Lipka mit „Heilkraft des Lachens“ und Prof. Jutta Heller mit einem Vortrag vor dem Hintergrund ihres Buches „Resilienz. 7 Schlüssel für mehr innere Stärke“. Workshop-Leiter an diesem Tag waren Isabel Hammermann Merker, Heiko Veit, Dr. Joachim V. Hofmann sowie Manfred Krone.

Der zweite Kongresstag begann mit einem dreistündigen Workshop von Prof. Dr. phil. Dr. med. Andreas Hillert (Chefarzt Schön Klinik, Roseneck am Chiemsee) zum Thema „Möglichkeiten und Grenzen von Coaching-Interventionen zur Prävention von stressbedingten Erkrankungen“. Darüber hinaus leiteten die QRC-Mitglieder Andrea Lipka, Anja Paulduro und Heike Lawnick verschiedene Entspannungs-, Achtsamkeits- und Yogaübungen.

Das Abendprogramm beinhaltete schließlich für alle Interessierten u.a. einen Stadtrundgang durch die Würzburger Innenstadt.

Der nächste jährliche Kongress des QRC findet am 20.–21.09.2014 in Würzburg statt. (aw)

www.qrc-verband.de



Neuer Verband: European Federation for Coaching & Supervision

Im August 2013 gründete sich die „European Federation for Coaching & Supervision“ mit Sitz in Wien.

Seit August 2013 existiert ein neuer, europaweit agierender Verband für Coaching und Supervision mit dem Namen „European Federation for Coaching & Supervision“ (EFCS). Der Verbandssitz ist Wien (Österreich). Zum Vorstand des Verbandes gehören Hans-Georg Hauser, Dr. Werner Vogelauer, Mag. Ursula Della Schiava-Winkler und Sigrid Stilp.

Die EFCS hat es sich zum Ziel gemacht die Fachbereiche Coaching und Supervision unter einem Dach zu vereinen und einen europäischen Rahmen für die Professionalität in beiden Bereichen zu schaffen. Dafür kommen laut „Ausbildungs- und Qualitätsrichtlinien der EFCS“ auch eine Zusammenarbeit mit der europäischen Kommission in Frage. Auch möchte man mit weiteren Verbänden kooperieren und eine Plattform sowohl für Coaches als auch Klienten darstellen.

Die Mitgliedschaftsformen unterscheiden sich zwischen persönlicher und institutioneller Mitgliedschaft. Persönliche Mitgliedschaften können in Form von Coach, Master Coach EFCS, Supervisor, Lehrsupervisor, Lehrtrainer EFCS sowie förderndes Mitglied (für Klienten) beantragt werden. Zudem gibt es zwei außerordentliche Mitgliedschaftsformen:

Kandidat Coach, Kandidat Supervisor (Personen in Ausbildung). Je nach Mitgliedschaftsform sind min. 250 Ausbildungsstunden (Coach), 600 Ausbildungsstunden (Supervisor) bzw. min. 200 Praxisstunden (Master Coach) vorzuweisen. (aw)

www.efcs-eu.eu



Neue Mitgliedschaft „Internal Coach (DBVC)“

Der DBVC hat eine neue Mitgliedschaftsform für unternehmensinterne Coaches geschaffen.

Auf der Mitgliederversammlung des Deutschen Bundesverbandes Coaching e.V. (DBVC) im Oktober 2013 wurde eine neue Mitgliedschaftsform vorgestellt: der „Internal Coach (DBVC)“. Damit haben unternehmensintern arbeitende Coaches die Möglichkeit, dem Verband beizutreten. Begründet wird die Entscheidung über die neue Mitgliedschaftsform damit, dass vor dem Hintergrund der wachsenden Zahl von internen Coaches deren Wissen und Know-how im Verband einen Platz haben sollen. Der DBVC hat es sich zum Ziel gemacht, durch den Dialog mit allen Beteiligten der Coaching-Branche die Professionalisierung des Coachings zu fördern. Auf dieser Grundlage werden nach dem „Vier-Säulen-Prinzip“ Coaches, Coaching-Ausbilder, Wissenschaftler und Unternehmensexperten aufgenommen.

Die Mitgliedschaftskriterien umfassen fachliche und persönliche Anforderungen sowie Praxiserfahrung. Interessierte Coaches müssen mindestens fünf Jahre Berufserfahrung vorweisen, eine Coaching-Ausbildung erfolgreich absolviert haben und mindestens drei Jahre Coaching-Erfahrung nachweisen. Eine weitere Aufnahmebedingung ist, dass die aktuelle

Coaching-Tätigkeit zu mindestens 70 Prozent unternehmensintern stattfindet. (aw)

www.dbvc.de



DBVC schreibt Deutschen Coaching-Preis 2014 aus

2014 verleiht der DBVC den 4. Deutschen Coaching-Preis. Arbeiten können bis 01.03.2014 eingereicht werden.

Im Oktober 2014 verleiht der Deutsche Bundesverband Coaching e.V. (DBVC) zum vierten Mal den Deutschen Coaching-Preis an Wissenschaftler und Unternehmensvertreter. Aktuell läuft die Ausschreibung für den Preis. Interessenten können bis zum 01.03.2014 wissenschaftliche Arbeiten und Unternehmenskonzepte für die beiden Kategorien „Wissenschaft“ und „Organisationen“ einreichen. Mit dem Preis ehrt der Verband besondere Leistungen im Bereich Coaching und will damit die Professionalisierung des Business-Coachings im wissenschaftlichen und organisatorischen Umfeld fördern.

Mit dem Preis in der Kategorie „Wissenschaft“ richtet sich der DBVC an Personen, die einer Hochschule oder einer hochschulnahen Forschungseinrichtung angehören. Eingereicht werden können Arbeiten, die sich mit Fragen zur Profession Coaching auseinandersetzen sowie Beiträge, die sich der Schärfung des Professionsbildes widmen. Der Preis ist mit 5.000 € dotiert.

Mit dem Preis in der Kategorie „Organisationen“ sollen sich Personalverantwortliche und Unternehmensvertreter angesprochen fühlen, die Konzepte zur Begleitung bzw. Weiterentwicklung von Unternehmensprozessen entwickelt und (in ersten Schritten) implementiert haben. Der Schwerpunkt kann hier z.B. auf Führungskräfteentwicklung, Fusionen, Restrukturierungsprozesse o.ä. liegen. Erste Erfahrungsberichte bzw. Erfolgsmessungen sollten vorhanden sein.

Verliehen wird der 4. Deutsche Coaching-Preis 2014 voraussichtlich im Rahmen des 10-jährigen DBVC Jubiläums, welches der Verband im Oktober 2014 mit einem Symposium würdigen will. (aw)

www.dbvc.de



ICF veröffentlicht Ergebnisse zu aktueller Coaching-Studie

Die „2013 ICF Organizational Coaching Study“ zeigt Ergebnisse zur Bedeutung von Coaching in Unternehmen auf.

In Zusammenarbeit mit PricewaterhouseCoopers LLP führte die International Coach Federation (ICF) im Frühjahr 2013 eine Studie durch, um die Einstellung von Coaching-Verantwortlichen in Organisationen in Bezug auf Bedeutung, Effektivität und Wirkung von Coaching in Unternehmen herauszufinden. Die Zusammenfassung der Ergebnisse kann kostenfrei heruntergeladen werden.

Für die Studie wurden Coaching-Entscheider in Organisationen weltweit befragt. Die Ergebnisse zeigen, dass unter den Verantwortlichen für Coaching in Unternehmen ethisches Handeln eine große Rolle spielt und Vertraulichkeit für Coaching-Aufträge eine sehr hohe Priorität besitzt. Generell spielt Coaching eine wichtige Rolle in Organisationen und diese relevante Position für die Unternehmen hat sich über die Zeit entwickelt und kontinuierlich verstärkt. Dabei variieren die Einsatzfelder von Coachings immer mehr – von Coaching für das Top-Management bis hin zu spezifischen Themen wie z.B. Talent-Coaching. Bei der Auswahl der Coaches spielen Empfehlungen und der „gute Ruf“ eine große Rolle. Auch gaben die Coaching-Entscheider mehrheitlich an, dass positive Effekte auf das Verhalten von

Führungskräften durch Coaching beobachtet werden können.

Die Studie entstand im Rahmen der Bestrebungen der ICF, Branchendaten und Fakten zu generieren, mit denen die Effektivität von Coaching aufgezeigt werden soll. (aw)

www.coachfederation.de



Zwei Preisträger für den Berliner Coachingpreis des ICF Chapters Berlin

Am 27.11.2013 verlieh das Berliner Chapter der ICF im Rahmen eines Symposiums zum zweiten Mal den Berliner Coachingpreis. Die Preisträger sind die BMW Motorradwerke und die Personalberatung I-Potentials.

Das Berliner Chapter der International Coach Federation (ICF) veranstaltete am 27.11.2013 ein Coaching-Symposium, welches auch als Rahmen für die Verleihung des „Berliner Coachingpreises“ genutzt wurde. Zum zweiten Mal wurde dieser an Unternehmen verliehen, die mit Hilfe von Coaching neue Wege für die Personalentwicklung eingeschlagen haben.

Der Preis wurde in zwei Kategorien verliehen. In der Kategorie „Konzerne“ ging der Preis an die BMW Motorradwerke AG (Berlin) für die Implementierung einer „Führungs- und Lernwerkstatt“, die als Stationen eines Coaching-Prozesses angelegt ist und Führungskräfte in einen Dialog bringen soll. In der Kategorie „Mittelstand“ wurde die Personalberatung I-Potentials (Berlin) für ihre Idee und Umsetzung des Online-Arbeitnehmerportal „kunu“, auf dem Arbeitnehmer ihre Arbeitgeber bewerten können, prämiert. (aw)

www.coachfederation.de





Fotos: schulze, reister, grözinger, werbeagentur ag

Interview mit Gerhard Neumann

Am wichtigsten im Coaching ist die Haltung, nicht die Tool-Box

Ein Gespräch mit Dawid Barczynski

Nicht der Coach, sondern der Klient selbst ist der Experte für seine Veränderung und seine Sicht der Dinge – diese Haltung ist für Gerhard Neumann das Wichtigste im Coaching. Sie entspringt nicht nur seiner jahrzehntelangen Erfahrung, sondern ist die Konsequenz seines konstruktivistisch-systemischen Weltbildes. Darin ist die Welt ein individuelles, in Wechselwirkung mit anderen Menschen erschaffenes Konstrukt. Das wiederum begründet das Expertentum des Klienten für seine Welt und seine Veränderungsmöglichkeiten. Der Coach muss sich danach richten, nicht der Klient nach ihm.

Was verstehen Sie unter Coaching?

Wir haben uns damit auch im DBVC auseinandergesetzt, dass wir Coaching auf die Beratung, Begleitung und Unterstützung von Personen mit Führungs- und Steuerungsfunktionen und von Experten in Organisationen begrenzen – das ist auch voll und ganz meine Überzeugung. Alle anderen Coaching-Varianten, die durch die Presse tingeln, wie z.B. Diät-Coaching, Lern-Coaching u.a., sind nicht unsere. Diese klare Definition vertreten wir auch in unserem Unternehmen BTS, wenn wir z.B. angefragt werden, welches Coaching wir anbieten. Und auch in unserer Coaching-Ausbildung beschränken wir das Thema Coaching allein auf die Beratung des oben genannten Personenkreises. So bekommen die Teilnehmer auch eine scharfe Abgrenzung zu anderen Bereichen und Beratungsformen: Was z.B. ist Supervision und wo beginnt Coaching?

Wo liegen für Sie die Unterschiede zwischen Coaching und Supervision?

Die Supervision bezieht sich eher auf „Beziehungsarbeiter“, also Personen in beratenden Berufen, die mit anderen arbeiten, die ihre Anliegen reflektieren wollen. Diese Anliegen sind keine Führungsthemen. Es wurde in der Vergangenheit in der Supervision auch von der sogenannten „Leitungssupervision“ gesprochen. Das ist dann der Versuch, Supervision auf die Führungsebene zu übertragen. Aber wir wollen da klar bleiben. Coaching ist im Unterschied zu Supervision mit anderen (Führungs-)Themen, oft mit einer anderen Zielführung und in der Regel mit einem anderen – geringeren – Zeitaufwand usw. verbunden. Supervision ist für uns eine reflektierende Maßnahme für Mitarbeiter ohne Steuerungsfunktion.

Und wenn Sie „uns“ sagen, meinen Sie ...

Wenn ich von „uns“ spreche, dann meine ich damit meine Frau und mich. Wir haben unseren Betrieb BTS zusammen vor 20 Jahren gegründet und sind seither mit Herz und

Seele Unternehmer. Es war für uns eine gute Entscheidung in die Selbstständigkeit zu gehen, als Firmeninhaber selbst aktiv zu werden und unsere Beratungsangebote am Markt zu

Wir haben unseren Betrieb BTS zusammen vor 20 Jahren gegründet und sind seither mit Herz und Seele Unternehmer. Es war für uns eine gute Entscheidung in die Selbstständigkeit zu gehen, als Firmeninhaber selbst aktiv zu werden und unsere Beratungsangebote am Markt zu etablieren.

etablieren. Dass ich von „uns“ spreche hängt auch damit zusammen, dass wir beide unseren systemisch-konstruktivistischen Ansatz sehr klar vertreten, dass wir ihn gemeinsam für uns entdeckt, bearbeitet und in unsere Fortbildungskonzepte sowie in unsere Arbeits- und Beratungskonzepte integriert haben.

Ihre Frau ist also Lebens-, Geschäfts- und „Coach“-Partner?

Ja. Meine Frau vertritt mehr die Supervision, das ist ihr Schwerpunkt und meiner ist die Coaching-Seite. Wobei wir natürlich in den jeweiligen Bereichen des anderen mitmachen und mitarbeiten, auch in den Ausbildungskursen und meine Frau führt auch selbst viele Coachings durch. Das zeigt auch, dass sich Coaching und Supervision nur schwer scharf trennen lassen: Wir haben deshalb in unserer Supervisionsausbildung inzwischen Coaching integriert, weil die Beschäftigung mit dem Thema Coaching den Vorteil hat, dass die Abgrenzung dazu leichter wird. Im eigenen Erleben, wenn die Teilnehmer dann Coaching-Rollen usw. durchspielen, wird deutlicher, wo die Unterschiede liegen, und man kann dann überhaupt erst mitreden, kann sich bewusst werden, ob man – falls man mit dem Gedanken spielt, auch als Coach zu arbeiten – als solcher überhaupt gut aufgestellt wäre oder ob man sich nicht noch etwas aneignen müsste. Gleichzeitig ist Coaching natürlich auch etwas, was in der Supervisionspraxis einsetzbar ist.

Sie haben ein ganz dezidiertes Coaching-Weltbild. Wie sieht das aus?

Das hängt sehr mit meiner systemisch-konstruktivistischen Grundhaltung zusammen. Wir stimmen mit dem Konstruktivismus darin überein, dass das, was wir für die Wirklichkeit halten, nicht unbedingt außerhalb unseres Kopfes real existieren muss, sondern ein Bild ist, erzeugt durch unsere Gehirnleistung. Man weiß inzwischen, dass die Augen nur einen Teil, ca. 15 Prozent, zu dem beitragen, was letztlich unsere Bilder von der Außenwelt erzeugt. Die übrigen 85 Prozent steuert das Gehirn bei, d.h., dort entstehen schließlich die Bilder und damit das „Wirklichkeitsbild“. Wenn man das auf die Beratungsarbeit bezieht, dann heißt das z.B., dass ich etwas, was mein Klient als sein Problem beschreibt, nicht wirklich „verstehen“ kann. Das, was in meinem Kopf dabei an Bildern entsteht, ist sehr wahrscheinlich etwas anderes als das im Kopf meines Klienten. Seine Bilder, die er beschreibt, kann ich insofern nur eingeschränkt nachvollziehen, weil sie auf seiner Hintergrundfolie, aus seiner Erfahrung, aus seinen Mustern gespeist sind. Sie können gar nicht mit meinen identisch sein. Bei mir entsteht einfach etwas anderes, weil ich andere Haltungen, Erfahrungen und Bilder in mir habe. Die Konsequenz ist, dass ich mir nicht anmaßen kann darüber zu entscheiden, ob seine Bilder richtig oder falsch sind. Und d.h. auch, dass ich nicht entscheiden kann, was für meinen Klienten das Richtige oder Falsche ist. In diesem Weltbild muss der Klient der Experte für seine eigene Realitätskonstruktion und sein Handeln sein.

Jeder ist also abhängig von seiner Sicht, seiner „Realität“?

Konstruktivistisch gesehen ja. Meine Aufgabe als Prozessbegleiter ist es, die Realitätskonstruktionen des Klienten zu reflektieren und herauszuarbeiten, wie und was er beobachtet, welche Erklärungen er seinen Beobachtungen gibt und was er seinen Entscheidungen zugrunde legt. Ich halte mich zurück mit Erklärungen und frage stattdessen. Ich akzeptiere den Klienten als Experten für seine Realitätskonst-



Fotos: schulze, reister, grözinger, werbeagentur ag

raktionen, die er im Coaching überprüfen und eventuell verändern will. Aber ich kann hinterfragen, verschiedenes anregen, Ideen anbieten oder Konsequenzen und Wirkungen möglicher Handlungen erfragen usw. Aber wenn jemand sich sicher ist, auf dem richtigen Weg zu sein, dann steht mir nicht zu, es besser zu wissen. In diesem Sinne bin ich als Ideengeber nur der – um es wie Gunther Schmidt auszu-

Ich akzeptiere den Klienten als Experten für seine Realitätskonstruktionen, die er im Coaching überprüfen und eventuell verändern will. Aber ich kann hinterfragen, verschiedenes anregen, Ideen anbieten oder Konsequenzen und Wirkungen möglicher Handlungen erfragen usw.

drücken – „Kellner“, der die Idee anbietet und es dem Kunden überlässt, für welches „Menu“ von der Speisekarte er sich entscheidet. Dieser „Realitätenkellner“ ist eine ganz wunderbare Metapher. Wenn ich dann noch die Ideen aus der Biologie von Humberto Maturana zur Theorie lebender Systeme nehme, dann heißt es: Die Struktur des Systems „Kunde“ legt fest, welche Informationen der Kunde aufnimmt, verarbeitet und was er daraus macht. Der Kunde versteht aufgrund seiner inneren Struktur das, was sein „System“ ihm erlaubt zu verstehen. Deshalb kann ich selbst erst herausfinden, was ich gesagt habe, wenn ich höre, was mein Gegenüber verstanden hat!

Also auch eine Frage der Kommunikation?

Ja, es geht aber weg vom alten Sender-Empfänger-Modell, wonach ich die Botschaft als Sender nur richtig formulieren muss, damit der Empfänger genau das versteht, was ich gemeint habe. Ich denke, es ist umgekehrt: Der Empfänger bestimmt die Bedeutung der Botschaft! Wenn ich also merke, dass der Empfänger nicht verstanden hat, was ich vermitteln will, dann muss ich meine Aussage vielleicht anders formulieren, um beim Gegenüber an-

zudocken. Leider kann ich weder erzwingen noch beeinflussen, was jemand versteht, denn das entscheidet allein er selbst. Das gilt im Übrigen für eine Gruppe oder ein Team genauso wie für den einzelnen Menschen. Ich achte immer darauf, was da beim Gegenüber angekommen ist, was der andere verstanden hat und was für ihn nützlich sein könnte. Das erfordert ein sehr achtsames Zuhören und möglichst ein Ausblenden des eigenen Bezugsrahmens bzw. meiner eigenen Realitätskonstruktionen. Ich richte meine Aufmerksamkeit darauf, herauszufinden wie mein Klient seine Wirklichkeit, seine Konstrukte beschreibt, was er beobachtet und was er ausblendet und wie er damit zu welchen Erklärungen kommt. Sich zu früh damit zufriedenzugeben „verstanden zu haben“ führt häufig zu dem Missverständnis, das in unserer Kultur gepflegt wird: Denn wir glauben allzu schnell, verstanden zu haben was das Gegenüber meint. Wenn man zehn Leute fragt, was sie meinen, wenn sie sagen „Ich will offener werden“, dann erhält man zehn verschiedene Antworten. Deswegen ist es unbedingt erforderlich, dass der Coach nachfragt, nachhakt und sich Klarheit darüber verschafft, was der andere aus seiner Realitätskonstruktion heraus, vor dem Hintergrund seiner „Landkarte“ mit dem Begriff „offen“ meint.

Was meinen Sie mit „Landkarte“?

Mein Hintergrundwissen, meine Erfahrungen, die ich gemacht habe, meine Erfolge und Misserfolge, meine ganzen Lebenserfahrungen mit meinen Schlüssen, die ich daraus ziehe, meine Bewertungen, die ich vornehme und die mein Handeln leiten – das alles ist meine eigene innere „Landkarte“. Alles, was mich sozusagen leitet und bestimmt. Die „Landkarte“ ist eine nützliche Metapher für Wirklichkeitskonstruktionen. Mit diesem Hintergrund entscheidet der Kunde darüber, ob es vielleicht nützlich sein könnte, sein Handlungsrepertoire in diese oder jene Richtung zu erweitern, neues oder alternatives Handeln auszuprobieren und erfolgreich zu integrieren. Für mich spielt in erster Linie diese Haltung, das Menschenbild im Coaching eine Rolle und erst in zweiter Linie der Instrumentenkoffer, die „Tool“-Box.

Neben dem systemisch-konstruktivistischen Ansatz vertreten Sie den hypnosystemischen Ansatz.

Ja, wir arbeiten mit Gunther Schmidt zusammen und bieten seit einigen Jahren mit ihm eine Zusatzausbildung zum hypnosystemischen Arbeiten für Coaches und Supervisoren, die fundierte Kenntnisse im systemischen Arbeiten mitbringen, an.

Was ist das Besondere an diesem Ansatz?

Wir sind lange Zeit davon ausgegangen, dass jedes Verhalten z.B. einer Führungskraft nur Sinn macht im Zusammenhang mit dem Kontext, in dem sie sich bewegt. Welche Kultur wird in ihrem Unternehmen gepflegt, was darf sein und was nicht, was wird dort unter „richtiger“ Führung verstanden usw.? Diese Grundannahme halten wir zwar immer noch für sehr wichtig, doch ist es eben nicht nur dieser Kontext, der jemanden in seinem Handeln bestimmt. Eine große Rolle spielen auch die in der Person ablaufenden unwillkürlichen Prozesse, die auch als problemhaft und unangenehm erlebt werden können. Mit diesen unwillkürlichen Prozessen, die man

Eine große Rolle spielen auch die in der Person ablaufenden unwillkürlichen Prozesse, die auch als problemhaft und unangenehm erlebt werden können.

Mit diesen unwillkürlichen Prozessen, die man grundsätzlich nicht steuern kann, beschäftigt sich die hypnosystemische Arbeit.

grundsätzlich nicht steuern kann, beschäftigt sich die hypnosystemische Arbeit. Die hypnosystemische Arbeit ist eine Verbindung der Konzepte von Milton Erickson mit denen der Systemtheorie und des Konstruktivismus. Es geht dabei nicht um den ein Pendel schwingenden Hypnotiseur, sondern um eine gezielte Fokussierung der Aufmerksamkeit weg vom

Problemzustand und hin zu einem gewünschten Zielzustand. Hypnosystemisches Arbeiten bedeutet: Alles Erleben wird als Ergebnis einer Aufmerksamkeitsfokussierung verstanden und als Episode im Gehirn gespeichert. Diese Episoden sind mit willkürlichen und unwillkürlichen Prozessen verbunden und werden als Muster des Erlebens und Handelns aktiviert. Wenn z.B. der Chef anruft und mich einbestellt, dann blinken aufgrund ähnlicher Erfahrungen, die ich gemacht habe, alle meine Warnlampen. Ich bekomme nasse Hände, atme schneller, werde unruhig usw. Diese unbewussten Prozesse nicht als Problem, sondern als Information aufzunehmen und nutzbar zu machen, also als Ressource und Kompetenz anzusehen, ist eine der Strategien im hypnosystemischen Arbeiten. Die Nutzbarmachung könnte darin bestehen, die beim Klienten vorhandenen Ressourcen – z.B. von ihm in einer anderen Situation erlebtes selbstbewusstes Verhalten – zu aktivieren und ein neues Netzwerk an verbundenen erfolgreichen Erlebniselementen im Gehirn zu etablieren.

Wie sind Sie eigentlich Coach geworden?

Eine gute Frage. Nicht direkt! Ich habe angefangen als Bankkaufmann, das war mein Einstieg in die Berufswelt, vor langer Zeit. Ich habe mich während der Berufsausbildung ganz wohl gefühlt. Nach der Ausbildung und der Praxis im operativen Geschäft, sprich Filialgeschäft, und in der Innenrevision bin ich ausgestiegen, weil ich einfach „mehr“ wollte, mich weiterentwickeln wollte. Darum habe ich ein Studium der Betriebswirtschaft aufgenommen und mit dem Diplom-Betriebswirt abgeschlossen. Während des Studiums hatte ich erste Kontakte mit dem Thema Organisations- und Personalberatung und habe großen Gefallen daran gefunden.

... und das war sozusagen Ihr Einstieg ins Beratungsgeschäft?

Ja! 1975 bekam ich ein Angebot von einer Großbank in Frankfurt und wurde dort als Personalberater zuständig für den IT-Bereich. Der war damals natürlich ganz anders als heute. Da

gab es noch Systemanalytiker, Programmierer usw. Ich konnte dabei sehr vieles lernen über Gesprächsführung. Nach drei Jahren ergab sich die Möglichkeit, in meiner Heimatstadt Mannheim die Position eines Leiters der Aus- und Fortbildung in einem Kreditinstitut mit etwa 1.200 Mitarbeitern zu übernehmen.

Also ein Aufstieg in eine Führungsposition?

Richtig, sozusagen mit „Kaltstart“: Ich hatte mit meinen 28 Jahren ja keinerlei Führungserfahrung, habe aber sofort eine Abteilungsleiterstelle mit allen Befugnissen übernommen. Die Position war zuvor ein halbes Jahr lang unbesetzt, sodass ich – abgesehen von der Berufsausbildung der Bankkaufleute – wenig bis gar keine Strukturen vorgefunden habe. Alles, was Fortbildung oder Personalentwicklung betraf, lag brach. Das war aber wiederum meine große Chance, vieles neu aufzubauen und selbst zu gestalten. Das wurde damals auch unterstützt durch Fortbildungen für mich. Aber im Wesentlichen habe ich profitiert durch das Tun, das Ausprobieren und Erfahrungen sammeln. Das hat – auch beflügelt durch viele positive Reaktionen und sichtbare Erfolge – viel Spaß gemacht. Nachdem ich dann in der Ausbildung sattelfest war und ein strategieorientiertes Fortbildungsprogramm installieren konnte, ergaben sich einfach unendlich viele Möglichkeiten, um Verschiedenes auszuprobieren und umzusetzen, wie z.B. den Aufbau eines Assessment-Centers, das damals gerade in Mode kam. Daneben habe ich viele Teamentwicklungsprozesse begleitet. Und irgendwann fragten mich dann Führungskräfte abseits der Fachschulungen, ob ich ihnen bei dem einen oder anderen Thema mal helfen könnte. Das habe ich dann auch gemacht – es war sozusagen mein Einstieg ins Coaching. Diese Tätigkeit hat sich dann auch relativ schnell weiterentwickelt ... und zu ganz neuen Erfahrungen geführt ...

Was meinen Sie damit?

Naja, meine nun durch das Coaching erweiterte Rolle ging ja dann plötzlich sehr über das damalige Profil eines Aus- und Fortbil-

dungsleiters hinaus. So hat mich der Betriebsrat schon auch ein bisschen als Konkurrenz gesehen. Denn für die Probleme der Leute war er doch – nach seinem Verständnis – zuständig, nicht ich. Und unklar war auch, wie es mit Blick auf meine Informationen und mein Wissen aus den Coachings um meine Unabhängigkeit z.B. gegenüber der Geschäftsleitung und Personalabteilung steht. Das hat sich dann für alle Beteiligten geklärt, als der Vorstand mich offiziell als organisationsinternen Coach bestätigte, inklusive der Zusicherung absoluter Vertraulichkeit der Coaching-Prozesse. Das war unbedingt wichtig!

Warum sind Sie nicht interner Coach der Bank geblieben?

Als Einstieg in die Coaching-Arbeit war das für mich ein idealer Weg. Aber mit der Zeit wurde mir dann doch bewusst, dass ich als interner

Ich war Teil derselben Kultur, in der ich beraten habe.

Coach in einer Organisation dieser Größe an meine Grenzen stoße. Ich war Teil derselben Kultur, in der ich beraten habe. Auch kannte ich viele Führungskräfte inzwischen so gut, dass eine einigermaßen neutrale Haltung als Coach sich langsam verabschiedete. Ich „wusste“ von den Kollegen irgendwann zu viel.

Darauf folgte der Schritt in die Selbstständigkeit?

Das hat noch ein bisschen gebraucht. Die Idee kam Mitte der 80er Jahre auf, damals war unsere Tochter noch klein und wir haben lange überlegt, wie das für uns Drei mit der Selbstständigkeit und mit allen damit verbundenen Unsicherheiten gehen könnte. 1992 war dann einfach der richtige Zeitpunkt gekommen und wir waren uns sicher, dass wir den Schritt in die Selbstständigkeit gehen und alles funktionieren wird – und so war es auch. Bei meinen damaligen Kollegen stieß ich jedoch auf ziemlich viel Unverständnis wegen meiner Entscheidung für eine Selbstständigkeit. In ihren Augen gab ich vor allem eine gute und sichere Position auf

und sie erkundigten sich, ob ich mir wirklich sicher wäre. Aber ich war mir damals sehr sicher, dass die Gründung von BTS der richtige Schritt ist.

Die ersten Aufträge kamen wahrscheinlich aus dem Banksektor?

Nein, nein! Das ist ja das Witzige: Überhaupt nicht! Der Zugang zu Banken kam erst später. Ganz am Anfang kamen unsere Kunden vor allem aus dem Non-Profit-Bereich. Das hat sich im Laufe der Zeit sehr verändert und wir sind längst in vielen und ganz unterschiedlichen Branchen unterwegs, angefangen bei sozialen Unternehmen über Verwaltungen, Dienstleister, Banken bis hin zum produzierenden Gewerbe. Ich empfinde es als sehr spannend und anregend, in diesen doch so verschiedenen Kontexten zu arbeiten und Erfahrungen in höchst unterschiedlichen Organisationskulturen zu machen. Apropos Erfahrungen: Ich habe sogar gute Erfahrung damit gemacht, Aufträge abzulehnen!

Wie meinen Sie das?

Sagen wir es mal so: Zu Beginn einer Karriere als selbständiger Coach besteht ja schon die Tendenz, auch aus finanziellen Erwägungen, möglichst viele Aufträge zu akquirieren und anzunehmen, unter Umständen dabei auch wenig erfolgversprechende! Dabei ist es nach meiner Erfahrung für das Image des Coachs gar nicht so verkehrt, einen Auftrag abzulehnen, insbesondere dann, wenn das Misserfolgspotential zu groß ist. Ein Beispiel: Ich bekam eine Anfrage vom Bürgermeister einer Großstadt. Es sollten zwei Geschäftsführer eines Eigenbetriebes der Stadtverwaltung gecoacht werden. Nach den Vorgesprächen war klar, dass die Geschäftsführer sehr große Probleme miteinander hatten: Beide wollten sich auf ein Coaching einlassen, aber nur, wenn der jeweils andere in den Streitpunkten nachgibt! So verbissen waren sie in ihren Positionen, dass eine win-win-Situation herstellen zu können sehr fraglich war. Einer der beiden Geschäftsführer hatte noch anderthalb Jahre bis zur Rente vor sich, der andere war ein Newcomer mit viel Elan



Fotos: schulze, reister, grözinger, werbeagentur ag

und neuen Ideen – da saßen sich wirklich zwei Welten gegenüber und keiner von ihnen war bereit, nachzugeben oder einen Kompromiss zu finden. So schien ein gemeinsames Ziel der beiden nicht erreichbar und ich wollte auch nicht zum Schiedsrichter werden, sondern bei Lösungen helfen. Also habe ich in Anbetracht dieser Situation und meiner Einschätzung, dass ein Coaching unter diesen Umständen nicht erfolgreich sein wird, den Auftrag abgelehnt. Dieser Vorgang hatte mir aber offenbar nicht geschadet, da ich von dieser Stadtverwaltung innerhalb kürzester Zeit gleich mehrere Anfragen für weitere Prozesse bekam. Man hat mich wohl als jemanden akzeptiert, der Aufträge nicht um des Auftrags willen annimmt. Ich arbeite bis heute mit diesem Auftraggeber zusammen. Die Botschaft, die ich damit vermitteln will, ist: Auch ein abgelehnter Auftrag kann letztlich ein Gewinn sein.

Die Stiftung Warentest hat vor einiger Zeit Coaching-Ausbildungen getestet und einen Katalog für Gütekriterien veröffentlicht. Was meinen Sie dazu?

Grundsätzlich finde ich es nicht verkehrt, dass man Coaching-Ausbildungen testet und sie miteinander vergleicht und auch durchaus Ideen einbringt, was darin sinnvoll sein könnte. Ob das jetzt ein Unternehmen ist wie die Stiftung Warentest, deren Tests sich in der Regel auf andersartige Produkte beziehen, ist eine andere Frage.

Welche Entwicklung im Coaching sehen Sie?

Wir beobachten die Entwicklung, die wir auch mit einer Zusatzausbildung aufgenommen haben, dass in den Coaching-Prozessen immer öfter gesundheitliche Themen eine Rolle spielen. Dabei muss es nicht gleich um einen Burnout gehen, wobei uns auch dieses Thema immer öfter beschäftigt. Viele Führungskräfte arbeiten unter andauernden Herausforderungs- und Stressbedingungen. Hohe Anforderungen werden an Flexibilität, Mobilität und an die Bewältigung von Veränderung gestellt. Und

Zeit wird zu einer immer knapper werdenden Ressource. Wir denken, dass jeder Coach gut beraten ist, wenn er ein Auge für dieses Thema hat, um hin und wieder – bei entsprechenden Beobachtungen und Vermutungen – die eine oder andere Frage in dieser Richtung zu stellen oder auf etwas hinzuweisen, was ihm auffällt. Eine andere Beobachtung ist, dass sich viele kleine Unternehmen – und auch vor allem Familienunternehmen – zunehmend in einem Generationenwechsel befinden. Diese Frage beschäftigt momentan auch uns selbst! Um den Fortbestand unseres Unternehmens zu sichern, sind wir dabei, BTS umzubauen und für Nachfolger zu sorgen. Das ist gar nicht so einfach, wenn man ein Unternehmen 20 Jahre lang selbst gestaltet und die eigene Kultur gelebt hat – und dann darüber nachdenken muss, wer diese Kultur pflegen und fortführen könnte und wer zugleich aber auch eigene Ideen und Vorstellungen hat, um BTS weiterzuentwickeln. Wir haben aber glücklicherweise richtig gute Leute gefunden.

Das Fortbestehen des Unternehmens ist gesichert, Sie werden 65 Jahre alt – denken Sie an den Ruhestand?

Nein, nein, überhaupt nicht! Das ist für mich unvorstellbar, nicht mehr zu arbeiten. Wir sind ja nicht mehr ganz jung und irgendwann muss man anfangen, darüber nachzudenken, wie es eigentlich weitergeht. Aber ich habe nicht die Vorstellung, dass ich so schnell in den Ruhestand gehen werde. Im Gegenteil kann ich mir gut vorstellen, weiterhin und auch noch im Alter den einen oder anderen Coaching-Prozess zu begleiten und in unserer Coaching-Weiterbildung aktiv zu sein. Das ist gerade attraktiv, um wach zu bleiben und nicht nur das eigene Altern zu beobachten.

Was würden Sie jungen Kollegen raten?

Die Frage, wozu jemand Coach werden will, halte ich für ganz wichtig: Was will er als Coach erreichen und wozu? Der andere Rat betrifft das Produktportfolio. Ich habe es als sehr vorteilhaft erlebt, nicht nur ein Produkt

am Markt anzubieten, sondern viele, also z.B. Coaching, Supervision, Organisationsberatungen, Trainings usw. Das hat natürlich einen Sicherheitsaspekt, denn wenn ein Angebot am Markt schwächelt, dann sichern mich immer noch die anderen ab. Außerdem wird so auch die eigene Gedankenwelt durch diese verschiedenen Angebote, Funktionen und Tätigkeiten bereichert. Der dritte Rat ist, sich auch nach der Coaching-Weiterbildung in einen ständigen Lernprozess zu begeben. Das muss nicht mehr so intensiv und zeitaufwendig sein wie eine komplette Coaching-Ausbildung, da helfen auch kollegiale Beratungsgruppen oder Supervisionen, um die eigenen Prozesse zu reflektieren und auf dem neuesten Stand, um „wach“ zu bleiben.

Portrait



Fotos: schulze, reister, grözinger, werbeagentur ag

Gerhard Neumann, Dipl.-Betriebswirt, Senior Coach DBVC, Leiter der vom DBVC anerkannten BTS-Coaching-Weiterbildung, zwanzig Jahre Erfahrung in Führungspositionen im Kreditgeschäft, seit 1993 Inhaber und Geschäftsführer von BTS Gesellschaft für Organisationsberatung, Training und Supervision in Mannheim.
Arbeitsschwerpunkte: Coaching und Managementberatung für Führungskräfte, Gruppen und Teams, Organisationsberatung, Training.
www.bts-mannheim.de



Fachhochschule Nordwestschweiz
Hochschule für Soziale Arbeit

Coaching meets Research... Coaching in der Gesellschaft von morgen

3. Internationaler Coaching-Fachkongress vom 17./18. Juni 2014, Olten/Schweiz

Wer in Zukunft erfolgreich als Praktikerin, Verantwortlicher oder Forscherin im Bereich Coaching tätig sein will, darf den 3. Internationalen Coaching-Fachkongress auf keinen Fall verpassen.

Top Keynotes

- Prof. Dr. Dirk Baecker (D) «Unruhe stiften: Wozu Coaching?»
- Prof. Dr. Erik de Haan (UK/NL) «Executive Coaching: results from the <greatest ever> outcome study»
- Dr. Tatiana Bachkirova (UK) «Philosophy of Developmental Coaching as a new Paradigm for Society»
- Prof. Dr. Reinhard Stelter (DK) «Coaching im Zeitalter der Hyperkomplexität: Third-Generation-Coaching»

Labs mit rund 80 führenden Coaching-Forschenden und Coaches Coaching in Organisationen, Evaluation, Frauen in Führung, Health Coaching, Moderne Medien, Next Coaching, Prozessforschung, Status Passagen, Virtuelle Welten, Weiterbildung, Werte explizit, Wissenschaftsbetrieb u.a.m.

Grossgruppen-Sequenzen im Plenum

«Coaching in der Gesellschaft von morgen» und «Forschung für das Coaching von morgen»

Öffentliches Forschungskolloquium mit aktuellen Arbeiten

Social Event zum Austausch und Networking mit Coaching-Persönlichkeiten aus Forschung und Praxis

Information und Anmeldung

Fachhochschule Nordwestschweiz | Hochschule für Soziale Arbeit |
Silvia Vogelsang | +41 62 957 21 49 | silvia.vogelsang@fhnw.ch

Aktuelle und detaillierte Informationen zum Kongress: www.coaching-meets-research.ch

DBVC Symposium 2014



„Zukunft der Profession Business Coaching“

Der Deutsche Bundesverband Coaching e.V. (DBVC) begeht in diesem Jahr sein 10-jähriges Bestehen und veranstaltet vom 17.-18.10.2014 in Bremen ein Symposium zum Thema „Zukunft der Profession Business Coaching“. Impulse zu Trends und Entwicklungen aus Wirtschaft, Wissenschaft und Gesellschaft laden zum gemeinsamen Querdenken und zur aktiven Mitgestaltung der Zukunft der Coaching-Branche ein.

www.dbvc.de/symposium



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

Business-Coaching für Hochbegabte

Unentdeckte Schätze heben

Von Christina Emmer

Hochbegabte Mitarbeiter sind eine Bereicherung eines Unternehmens, insbesondere wenn sie ihre Hochbegabung gezielt und gewinnbringend einbringen können. Jedoch zeigen Studien, dass gerade Hochbegabte oft Probleme im Arbeitsalltag haben, z.B. in der Kommunikation mit Kollegen oder dem Vorgesetzten – man „versteht“ sich nicht. So wird Hochbegabung zur Last. Ein Coaching, speziell ausgerichtet auf die Bedürfnisse Hochbegabter, kann bewirken, dass sie ihre Begabung akzeptieren, ihre Selbstwahrnehmung verändern und dadurch lernen, ihre Hochbegabung erfolgreich zu nutzen.



Probleme Hochbegabter im Arbeitsalltag

Artikel und Beiträge zum Thema Hochbegabung finden sich in jüngster Zeit immer öfter in den Medien. Ein großer Anteil entfällt dabei auf hochbegabte Kinder. Mit hochbegabten Erwachsenen aber beschäftigen sich nur sehr wenige dieser Artikel – und wenn, dann liegt der Fokus dabei in der Regel auf den Problemen, die hochbegabte Erwachsene im Alltag, speziell im Berufsleben, haben.

In einem Artikel von ZEIT-Online „Schlau, schlauer, gefeuert“ vom März 2010 beispielsweise geht es darum, dass hochbegabte Arbeitnehmer häufig an den Hierarchien in Unternehmen scheitern (Hussla, 2010). Zusammengefasst liegen die Gründe dafür darin, dass hochbegabte Menschen zu schnell Lösungsvorschläge machen, wo andere noch überlegen und diese sich dann übergangen oder vor den Kopf gestoßen fühlen. Oder „sie legen sich mit ihren Chefs und Untergebenen an und machen sich unbeliebt“ (ebd.). Hochbegabte haben die Tendenz, sich schnell zu verzetteln, haben oftmals keine richtigen Strategien, um langfristig an ihre Ziele zu kommen.

Das größte Problem besteht jedoch in der Kommunikation zwischen Hochbegabten und „normalen“ Arbeitnehmern, so die Essenz aus verschiedenen Artikeln zu dem Thema. Immer wieder wird betont, wie schwierig, ja schier unüberbrückbar diese Kommunikationshürde sei, da sich das Umfeld (zu) schnell belehrt fühlt, das Feedback nicht wie erwartet ausfällt und sich Chefs „auf den Schlipps getreten“ fühlen, sobald der hochbegabte Mitarbeiter mit seinen Ideen und Vorschlägen herausplatzt. Der Hochbegabte ist dadurch seinerseits relativ schnell gelangweilt und frustriert.

Die Probleme verstärken sich gegenseitig: Langeweile, Frustration, Kommunikationsprobleme – ein Teufelskreis. Wenn der Hochbegabte nicht in der Lage ist, sich anzupassen bzw. im Team oder der Firma einzufügen, wird er unter Umständen recht schnell mit Ausgrenzung oder Mobbing konfrontiert.

Gründe und Ursachen der Probleme

Eine Studie der Ruhr Universität Bochum über hochbegabte Menschen im Beruf zeigt noch einen weiteren Aspekt, der die Probleme und Unterschiede zwischen Hochbegabten und durchschnittlich Begabten erklärt (Hossiep et al., 2013). Sie besagt, dass hochbegabte Erwachsene andere „berufsspezifische Eigenschaften“ haben als durchschnittlich begabte Menschen. Laut der Studie liegen die signifikanten Unterschiede in der Teamfähigkeit, Kontaktfähigkeit und der emotionalen Stabilität der hochbegabten Arbeitnehmer, wobei die Hochbegabten in allen drei Eigenschaften deutlich schlechter abschneiden, als der Durchschnittsarbeitnehmer.

Außerdem ist laut der Studie die außergewöhnliche Kombination aus einer hohen Gestaltungsmotivation und einer geringen Führungsmotivation ein wichtiger Grund für Missverständnisse zwischen hochbegabten Arbeitnehmern und ihren Kollegen und Vorgesetzten. Normalerweise ist eine hohe Gestaltungsmotivation kombiniert mit einer ebenfalls hohen Führungsmotivation.

Hochbegabte selbst fassen all diese Phänomene auch mal gerne in einer einfacheren Ausdrucksweise zusammen. Sie sagen schlicht: „ich ticke anders“, können sich dabei häufig selbst nicht erklären, was denn so „anders“ ist und finden sich oft – nach immer wiederkehrenden, frustrierenden Erfahrungen in der Berufswelt – irgendwann damit ab.

Business-Coaching für Hochbegabte

Was kann nun ein spezielles Business-Coaching für Hochbegabte leisten? Business-Coaching im Allgemeinen ist ein Prozess, der Menschen bei dem Erreichen beruflicher Ziele unterstützen soll mit dem Ziel, auch nachhaltig zu wirken. Im Business-Coaching für Hochbegabte geht es dabei um nichts anderes. Der Unterschied besteht jedoch darin, die speziellen Bedürfnisse hochbegabter Menschen zu erkennen und zu berücksichtigen.

Spezielle Bedürfnisse Hochbegabter

Der (aus persönlicher Erfahrung) wichtigste Punkt ist die Akzeptanz der Hochbegabung an sich. Tatsächlich ist es so, dass dem Thema Hochbegabung immer noch sehr viele Vorurteile anhaften: von Arroganz über das All-Round-Genie, das alles kann, bis zur kompletten Ablehnung der Hochbegabung („so etwas gibt es gar nicht, alles nur Einbildung“). Wer sich als Hochbegabter zu erkennen gibt, wird nicht überall freudig akzeptiert.

Bei einem Coach, der sich auf diese Thematik spezialisiert hat, kann der Klient offen über dieses Thema sprechen und findet erst einmal ein grundlegendes Verständnis für seine besondere Situation. Wobei Verständnis nicht bedeuten muss, dass die Hochbegabung dann als Erklärung oder Entschuldigung für alle Probleme herangezogen wird oder herangezogen werden darf.

Hochbegabte haben außerdem in der Regel ein überdurchschnittlich schnelles Auffassungsvermögen. Den Klienten an dieser Stelle abholen zu können, setzt die gleiche Fähigkeit beim Coach voraus. Gleichzeitig ist es Aufgabe des Coachs, der sich auf diese Zielgruppe spezialisiert hat, im richtigen Moment den Prozess zu verlangsamen, ins Detail zu gehen oder den Klienten auf die Metaebene zu führen, damit er sich selbst erkennen und das Erkannte bzw. Erfahrene reflektieren kann.

Zwar findet dieser Prozess natürlich auch in Coachings mit „normalen“ Klienten statt. Doch liegt der Unterschied beim Hochbegabten-Coaching darin, dass das oft unglaublich ausgefeilte und teils komplizierte Gedankengerüst aus Argumentation und Logik, welches häufig wie ein Schutzwall um die eigene Gefühlswelt herum aufgerichtet ist, zu durchbrechen ist. An Punkten, an denen ein durchschnittlich begabter Mensch beispielsweise eher und schneller seinem eigenen Gefühl nachgibt, ist es beim Hochbegabten ein unter Umständen wesentlich längerer Weg – denn es findet sich oftmals doch noch ein logisches Argument ...

Wünsche hochbegabter Menschen

Um ein erfülltes Berufsleben zu haben, brauchen hochbegabte Menschen in der Regel hauptsächlich drei Dinge: eine Tätigkeit, die ihrer wirklichen Begabung entspricht, ein anspruchsvolles und flexibles Umfeld und Abwechslung – oftmals sehr viel Abwechslung. Die Möglichkeit, immer wieder neue Dinge zu lernen und sich vor neuen Herausforderungen zu sehen, bringt den meisten hochbegabten Menschen eine hohe Zufriedenheit. Und natürlich gehören Anerkennung, Akzeptanz und Zugehörigkeit auch zu den Grundbedürfnissen hochbegabter Menschen. Um jedoch die genannten Punkte allesamt zu erreichen, ist ein stabiles und gesundes Selbstwertgefühl und Klarheit über die eigenen Wünsche, Träume und Ziele erforderlich.

Aufbau eines Business-Coachings für Hochbegabte

Um das konkrete Ziel zu erreichen, mit dem der Klient ins Coaching kommt, sind im Groben drei Schritte erforderlich. Der erste Schritt besteht darin, wie oben bereits beschrieben, Klarheit zu gewinnen. Dafür ist es wichtig, bestehende Werte, Denkmuster bzw. Glaubenssätze zu erkennen. Anders ausgedrückt, die Selbstwahrnehmung wird geschärft. Ist dies geschehen, können im zweiten Schritt die bestehenden Glaubenssätze oder Denkmuster verändert werden. Im dritten Schritt geht es darum, die inneren Ressourcen des Klienten zu stärken und den Veränderungsprozess einzuleiten. Im Detail sieht das folgendermaßen aus:

1. Schritt: Klarheit gewinnen

Jeder Mensch hat durch seine Erziehung und durch die Erfahrungen mit seiner Umwelt bestimmte Werte und Denkmuster entwickelt, die seine Wahrnehmung und seine Handlungen beeinflussen. Hochbegabte Menschen kommen sehr oft mit Glaubenssätzen ins Coaching wie „Hochbegabung ist ein Segen, aber auch ein Fluch“ und ähnliche. Manche verwenden sogar das Wort „Behinderung“ in diesem Zusammenhang.

Im Coaching ist ein feines Gespür notwendig, um im Gespräch herauszuhören, wo die individuellen, einschränkenden Glaubenssätze des Klienten liegen. Glaubt der Coach, einen solchen Glaubenssatz zu erkennen, kann er dem Klienten dies zurückspiegeln, indem er ihn auf den entsprechenden Satz hinweist. Solche Sätze beginnen sehr oft mit „man“ oder beinhalten beispielsweise Wörter wie „immer“ oder „nie“. Sehr beliebt bei hochbegabten Klienten ist der Satz „Mich versteht eh nie jemand“. Diese Aussage ist so verinnerlicht, dass sie nicht mehr als Glaubenssatz wahrgenommen, sondern vielmehr als Wahrheit dargestellt wird. Natürlich ist es möglich, dass der Klient diese Erfahrung in seinem Leben gemacht hat. Der entscheidende Punkt ist, dass die Verallgemeinerung dieser einzelnen Situationen dem Klienten nicht weiterhilft, sondern im Gegenteil dazu führt, dass wahrscheinlich auf Dauer diese Situationen immer mehr in seinen Fokus rücken, er sie dadurch gefühlt noch öfter erlebt und sich dadurch das Denkmuster immer weiter festigt. (Dieser Effekt heißt „gefilterte Wahrnehmung“ und ist bekannt durch das berühmte Beispiel, dass jeder, der sich ein neues Auto kauft, dann wahrnimmt, dass plötzlich viel mehr Autos derselben Marke als vorher umherfahren.)

Im Coaching kann dieser Prozess aufgedeckt werden, so dass der hochbegabte Klient erkennen kann, warum er beispielsweise seine Fähigkeit als einen Fluch oder gar als Behinderung bezeichnet. Aus dem Coaching soll nun natürlich keine Therapie werden, daher geht es an dieser Stelle nicht darum, nach Ursachen oder Gründen zu forschen, sondern die Aufmerksamkeit wieder auf das Ziel zu richten und den Glaubenssatz so zu verändern, dass er für den Klienten in Zukunft hilfreich ist.

2. Schritt: Veränderung der Glaubenssätze, Ziele- und Visionsarbeit

Der zweite Schritt besteht nun also darin, bestehende Glaubenssätze zu verändern. Im Coaching kann dies dadurch geschehen, dass beispielsweise die inneren Bilder verändert werden. Der Coach unterstützt den Klienten dabei, neue Bilder zu kreieren, indem er kon-

kret nachfragt, welche Inhalte beim Klienten ein gutes Gefühl auslösen im Hinblick auf sein Ziel. Ein hochbegabter Mensch hat vielleicht das Ziel, mit seinem Vorgesetzten über die eigene Hochbegabung zu reden, um ein abwechslungsreiches Projekt zu bekommen. Anstatt weiterhin durch den Glaubenssatz „Mich versteht eh nie jemand“ im Kopf ein Bild davon zu erzeugen, wie der Gesprächspartner das Gesicht verzieht beim Thema Hochbegabung, ist es beispielsweise sinnvoller, sich vorzustellen, wie die Mimik des Gegenübers Verständnis und Neugier signalisiert, verbunden mit dem Satz „Manche Menschen sind aufgeschlossenen mir gegenüber“. Diese veränderte, innere Haltung überträgt sich auch auf die Wahrnehmung des Klienten. Mit etwas Übung fallen ihm dann mit der Zeit immer mehr Menschen auf, die sich für ihn interessieren.

Der gesamte Prozess bleibt dabei immer zielgerichtet und lösungsorientiert. Damit dies gelingt, ist eine wichtige Voraussetzung für jedes Coaching, dass der Klient bereits mit einem möglichst genau definierten Ziel in das Coaching kommt. Dennoch kann es im Coaching-Prozess notwendig werden, dass das anfangs vorgegebene Ziel vom Klienten später nochmals angepasst oder ergänzt wird. Umso genauer die Zieldefinition ist, umso leichter sind dann in der Folge die einzelnen Schritte zur Zielerreichung zu erkennen. Es ist wichtig, den ersten Schritt dieses Weges so klein zu gestalten, dass der Klient ihn sofort tun kann, z.B. noch am gleichen oder am nächsten Tag nach dem Coaching. Dadurch kommt der Klient sofort ins Handeln, der Stein kommt ins Rollen.

Andererseits ist es auch wichtig, sozusagen hinter dem Ziel eine möglichst große Vision mit dem Klienten aufzubauen. Diese Vision, am besten schriftlich fixiert, sollte so großartig sein, dass sie jederzeit Begeisterung im Klienten auslösen kann. Immer wenn dann einmal ein weiterer Schritt in Richtung Ziel aus irgendeinem Grund schwerfällt, kann diese Begeisterung wieder einen Motivationsschub geben.

Einer der größten Stolpersteine für hochbegabte Menschen liegt dabei darin, ein Opfer

des eigenen Perfektionismus zu werden. Ein Plan wird einfach deshalb oft nicht angegangen, weil irgendeine Kleinigkeit noch nicht perfekt ist. Ein Ziel wird solange hinterfragt, bis nicht mehr viel davon übrig bleibt. Hier besteht die Aufgabe des Coachs darin, dafür zu sorgen, dass sich der Klient nicht verzettelt oder das eigene gerade gesetzte Ziel gleich wieder zerpfückt. Indem der Coach mit dem Klienten zusammen sehr genaue Pläne und To-Do-Listen ausarbeitet und der Coach ihn dadurch sofort zur Handlung bewegt, kann diese Vermeidungsstrategie weitestgehend durchbrochen werden. Dabei sind fixe Termine der vielleicht wichtigste Bestandteil dieser To-Do-Listen. Diese Termine sind so angelegt, dass sie genau den richtigen Druck aufbauen, eine Sache wirklich anzugehen – vorausgesetzt, ihre Einhaltung wird anschließend auch durch den Coach überprüft – und gleichzeitig dem Klienten den Freiraum für Eigenverantwortung geben.

Im Perfektionismus des hochbegabten Klienten steckt allerdings häufig auch die Fähigkeit, sich etwas in allen Details und in hoher Komplexität vorstellen zu können. Das ist eine großartige Fähigkeit, wenn es um das Visualisieren von Zielen geht. Je genauer man in der Lage ist, gedanklich in sein Zielbild einzutauschen, desto einfacher wird es danach, dieses Ziel auch zu verwirklichen. Hier gilt es, diesen Umstand im Coaching-Prozess zu berücksichtigen und auszunutzen.

3. Schritt: Ressourcen stärken – Veränderung einleiten

Wenn das Ziel und die Vision klar sind, geht es im dritten Schritt des Coachings darum, die Ressourcen des Klienten zu stärken und Veränderungen einzuleiten. Was die Ressourcen angeht, hängt es sehr von der Persönlichkeit des Klienten ab, was dieser am meisten braucht, um den Schritt in Richtung Entscheidung und Umsetzung zu gehen. Die Erfahrung hat gezeigt, dass viele Hochbegabte folgende Ressourcen am häufigsten brauchen:

- » Mut
- » Selbstsicherheit
- » Entscheidungsfreude

- » Gelassenheit
- » Großzügigkeit sich selbst gegenüber

Natürlich sind all diese Ressourcen im Klienten bereits vorhanden, oft sind sie nur durch entsprechende Muster und Glaubenssätze überdeckt. Sind dem Klienten seine Glaubenssätze aus dem ersten Schritt bewusst, ist es oft ganz leicht, nun andere Strategien zusammen mit dem Klienten zu entwickeln, die er anwenden kann, um die entsprechenden Ressourcen immer wieder selbst stärken zu können. In der Praxis hat sich gezeigt, dass hochbegabten Menschen auch hier ihre analytischen Fähigkeiten zu Gute kommen, da sie dadurch in der Lage sind, schnell die Situation zu erfassen und zu durchblicken, welche Prozesse gerade ablaufen und sich neue Strategien für ihr Verhalten zu überlegen.

Fazit

Ein Business-Coaching, speziell ausgerichtet auf die Bedürfnisse der Hochbegabten, kann bewirken, dass sich hochbegabte Menschen neu orientieren, ihre Selbstwahrnehmung verändern und dadurch lernen, ihre Hochbegabung in einem anderen Licht zu sehen. Es ist sehr wichtig, dass das Thema Hochbegabung

in Zukunft nicht ausschließlich als Problematik gesehen wird, vor allem von den Betroffenen selbst. Wie ein Mensch sich seine Rolle als Hochbegabter in der Gesellschaft gestaltet, hängt im Wesentlichen davon ab, wie er über die eigene Hochbegabung denkt. Natürlich ist dieses Denken durch die Umwelt geprägt, doch steht jeder Mensch in der Eigenverantwortung für sein Leben, sein Denken und sein Handeln. Ein Coach kann dabei helfen, sich dieser Verantwortung wieder bewusster zu werden.

Dies gilt gleichermaßen im Privatleben, wie auch im Beruf. Kommt man als Hochbegabter aus der Rolle bzw. aus dem Denken heraus, ein Opfer der Begabung oder der Gesellschaft zu sein, ist es möglich, ein selbstbestimmtes, gelungenes und erfülltes Berufsleben zu gestalten. Dann eröffnet sich die wunderbare Gelegenheit, unentdeckte Schätze zu heben.

Die Autorin

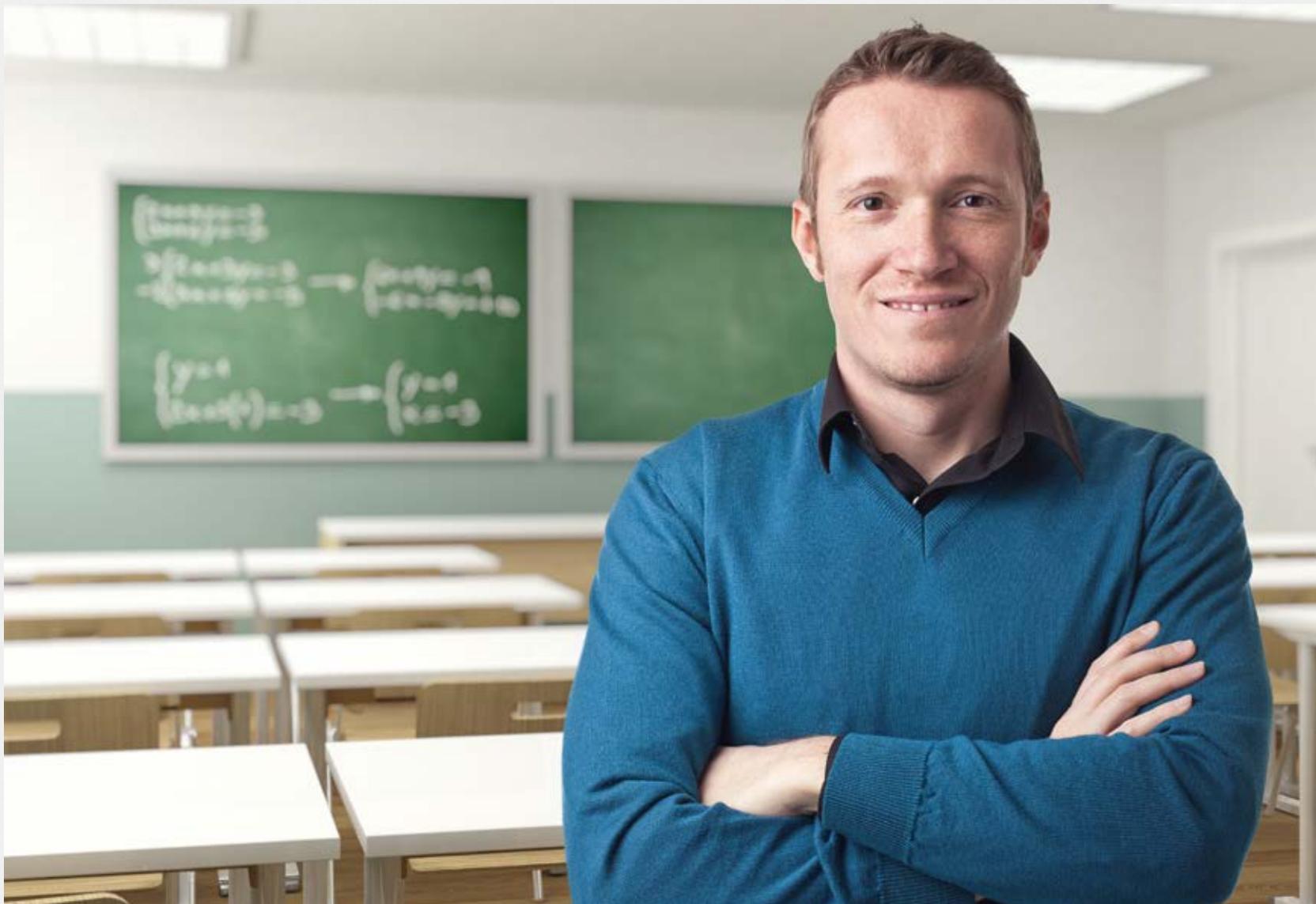


Foto: Privat

Christina Emmer, Psychologische Beraterin, European Professional Coach, Health Business Consultant. 2009 erhielt sie für Ihr Konzept „Coaching für Hochbegabte“ den Trainerpreis des BaTB in der Kategorie Coaching. Seitdem arbeitet sie als Coach für Hochbegabte, vorher sammelte sie 10 Jahre Erfahrung als freiberufliche Trainerin. Im Januar 2013 gründete sie die Begabungsakademie, eine Plattform für vielseitige Angebote rund um die Themen Begabungen, Talente und Hochbegabung.
www.begabungsakademie.de

Literatur

- » **Hussla, Gertrud A. (2010).** Schlau, schlauer, gefeuert. In ZEIT-Online, abgerufen am 23.09.2013: <http://www.zeit.de/karriere/beruf/2010-05/karrierechancen-hochbegabte>
- » **Hossiep, Rüdiger; Frieg, Philip; Frank, Renate & Scheer, Heinz-Detlef (2013).** Zusammenhänge zwischen Hochbegabung und berufsbezogenen Persönlichkeitseigenschaften. Forschungsbericht. Projektteam Testentwicklung Ruhr Universität Bochum, abgerufen am 23.09.2013: http://www.testentwicklung.de/mam/2013-04-10_forschungsbericht_bip_hb.pdf



Coaching in der Lehrerbildung

Professionsbezogenes Coaching als Bestandteil der 2. Phase der Lehrerbildung in NRW

*Von Prof. Dr. Eckard König, zusammen mit Reinhard Gerdes,
Dorothee Annas, Hermann Nosthoff, Thomas Soffner*

Mit dem Lehrerausbildungsgesetz von 2009 wurden in Nordrhein-Westfalen die Weichen für die Lehrerausbildung neu gestellt. Das umfangreiche Gesamtkonzept der Reform hat in Sachen Lehrerausbildung auch im Ländervergleich neue Maßstäbe gesetzt. Eines der Reformelemente dabei ist die „Personenorientierte Beratung mit Coaching-Elementen“: ein professionsbezogenes Coaching, das verpflichtender Bestandteil in einem speziell geschaffenen benotungsfreien Raum des Vorbereitungsdienstes für Lehrerinnen und Lehrer ist.

Intention und Implementierung *Von Reinhard Gerdes & Dorothee Annas (Ministerium für Schule und Weiterbildung NRW)*

Lehrer* müssen heute über umfangreiche Kompetenzen verfügen. Sie sollen Unterricht effektiv gestalten und Lernprozesse nachhaltig anlegen, dabei erziehen, die Heterogenität von Lerngruppen intelligent nutzen und Kinder und Jugendliche möglichst optimal individuell fördern. Lehrer arbeiten in multiprofessionellen Teams, beraten Schüler, Eltern und Kollegen und agieren in oft hochkomplexen, fordernden Arbeitszusammenhängen. Dafür sind neben den berufsfachlichen Kompetenzen personale Kompetenzen von wesentlicher Bedeutung.

Vor diesem Hintergrund geht Nordrhein-Westfalen als erstes Bundesland einen viel versprechenden neuen Weg und unterstützt mit einem professionsbezogenen Coaching die individuelle Entwicklung der jungen Lehrerpersönlichkeiten, stärkt sie im Hinblick auf die Bereitschaft für ein lebenslanges Lernen und leistet mit dem Ansatz nicht zuletzt einen wichtigen Beitrag für die langfristige Gesundheit der Lehrkräfte.

Das darauf gerichtete neue Beratungsformat ergänzt die bewährte ausbildungsfachliche Beratung der Auszubildenden und fokussiert von Beginn des Vorbereitungsdienstes an auf die intensive, personenorientierte Begleitung der Auszubildenden im professionsbezogenen Entwicklungsprozess. Es findet in einem neu geschaffenen „benotungsfreien Raum“ statt: Lehrerausbilder geben – soweit sie im Coaching eingesetzt sind – ihren Auszubildenden zwar durchaus Rückmeldung zum Ausbildungsfortschritt (Maßstab sind die definierten Ziele des Vorbereitungsdienstes), benoten diesen aber nicht und werden auch nicht als Prüfer in den abschließenden Staatsprüfungen ihrer Klienten (hier Synonym für Coachees gebraucht) eingesetzt. Damit ist es möglich, ein besonderes Vertrauensverhältnis zwischen Klient und Coach aufzubauen, das im Hinblick auf den Erfolg jedes Coachings als unverzichtbar gilt.

Nötige Ausbilderkompetenzen

Mit der Entscheidung für die Einführung eines professionsbezogenen Coachings im Ausbildungskontext für den Lehrerberuf stellte sich die zentrale Frage, wie die erforderlichen zusätzlichen Kompetenzen der Ausbilder in das Ausbildungssystem würden eingespeist werden können.

Das Ministerium für Schule und Weiterbildung entschied sich 2011 in einem Auswahlverfahren für das Qualifizierungskonzept der Kooperationspartner Soencksen & Teilhaber und WIBK (Wissenschaftliches Institut für Beratung und Kommunikation). Die maßgeschneiderte Konzeption auf der Basis des systemischen Coachings im Umfang von ca. 160 Ausbildungsstunden ist auf die Bedürfnisse der bereits beratungserfahrenen Zielgruppe (Ausbilder an den Zentren für schulpraktische Lehrerausbildung / ZfsL) abgestimmt und integriert deren Vorerfahrungen gewinnbringend. Nach einem Testlauf mit einer Pilotgruppe aus 25 bereits coachingerfahrenen Lehrerausbildern startete die groß angelegte Qualifizierungsmaßnahme im Herbst 2011.

Um das neue Beratungsformat flächendeckend und in der gewünschten hohen Qualität an allen 33 Zentren für schulpraktische Lehrerausbildung mit den 106 lehramtbezogenen Seminaren in Nordrhein-Westfalen anbieten zu können, wurden bis Ende 2013 rund 800 Ausbilder der Zentren für schulpraktische Lehrerausbildung (ehemals Studienseminare) für das neue Beratungsformat qualifiziert.

Fragen und erste Erfahrungen

Als der erste Durchgang des reformierten Vorbereitungsdienstes im November 2011 startete, gab es noch viele organisatorische und inhaltliche Fragen rund um das neue Beratungsformat. Wie werden die angehenden Lehrer das neue Angebot annehmen? Wie kann das professionsbezogene Coaching ein verpflichtender Teil der Ausbildung sein? Welche Themen eignen sich für das Coaching und wer bringt die Themen ein? Wie viele Beratungen sollen und wie viele können im Laufe

der Ausbildung stattfinden? Wie stellen die Coaches sicher, dass sie die Benotungsfreiheit überzeugend gewährleisten? Wie gehen die Coaches mit der neuen Rolle um? Wie verändern die neuen Aufgaben die Arbeit in den Seminaren und das Verhältnis der Ausbilder zueinander?

Im April 2013 hat die erste Kohorte von rund 4.000 Auszubildenden im reformierten Vorbereitungsdienst ihre Ausbildung erfolgreich abgeschlossen. Die bisher gemachten Erfahrungen der Auszubildenden und der Ausbilder werden erhoben und systematisch ausgewertet. Parallel untersucht die landesweite groß angelegte BILWISS-Studie die Implementation der Reformelemente und deren Wirksamkeit.

Schon heute kann gesagt werden: Coaching ist erfolgreich in der schulpraktischen Phase der Lehrerausbildung in Nordrhein-Westfalen eingeführt worden und wird von den Beteiligten durchgängig positiv bewertet und als Gewinn gesehen.

Herausforderungen und Qualifizierung der Ausbilder *Von Prof. Dr. Eckard König (WIBK Paderborn) & Hermann Nosthoff (Soencksen & Teilhaber)*

Ausbilder im Vorbereitungsdienst für das Lehramt (dem Referendariat) sind von ihrer Herkunft Lehrer. Sie verstehen sich zunächst als Experten, die den Lehramtsanwärtern schulpraktisch relevante Inhalte vermitteln und sie bei der Durchführung von Unterricht unterstützen. Sie verstehen sich aber in der Regel nicht als Coaches, die angehende Lehrer bei der Bewältigung persönlicher Probleme unterstützen. Damit ist die Qualifizierung der Ausbilder als Coaches vor folgende Herausforderungen gestellt:

» Ausbilder an den ZfsL verstehen sich als Berater im Sinne einer Expertenberatung im Bereich Schule. Coaching als Teil der eigenen Profession bedeutet hier einen Rollenwechsel und eine Veränderung der Einstellung: auf die Ressourcen des Klienten zu vertrauen, sich mit eigenen Vorschlägen

zurückzuhalten, den Klienten zu unterstützen, selbst eine Lösung zu finden.

- » Auf der anderen Seite erfordern die Themen der Auszubildenden auf Seiten des Coaches durchaus Expertenwissen: Umgang mit Stress und Zeitmanagement, Nähe und Distanz zu Schülern auszutarieren, seine Position in neuen sozialen Systemen zu finden, Regelkreise in Konflikten aufzulösen.
- » Lehrkräfte sind nicht unbedingt eine einfache Zielgruppe. Wie es eine Ausbilderin in der als Vorbereitung durchgeführten Zielgruppenanalyse formulierte: „Lehrer sind es gewöhnt, es immer etwas besser zu wissen, als die, die vor ihnen stehen“.
- » Schließlich ist es wichtig, ein gemeinsames Coaching-Verständnis zu entwickeln, das eine gemeinsame Basis für das Handeln in unterschiedlichen Schulformen und Regionen ermöglicht.

Konzept des Coaching-Angebots

Grundlage der Qualifizierung ist das Konzept des Systemischen Coachings im Anschluss an König & Volmer (2012). Es ist durch folgende Merkmale gekennzeichnet:

- » Coaching wird als strukturierter Prozess in Anlehnung an das GROW-Modell von Whitmore verstanden, was die Anwendung und Vermittlung dieses Konzeptes erleichtert und sowohl Ausbildern als auch Lehr- amtsanwärtern eine klare Struktur bietet.
- » Coaching wird verstanden als Komplementärberatung, bei der die Klienten unterstützt werden, selbst neue Perspektiven und Lösungen zu entwickeln, bei der andererseits

aber auch Ausbilder ihre Erfahrungen und ihre Anregungen einbringen können.

- » Im Blick auf die Themen liegt das inhaltliche Schwergewicht darauf, die Rolle der Auszubildenden in Bezug auf unterschiedliche soziale Systeme zu klären, eine Vision für die zukünftige Tätigkeit als Lehrer zu entwickeln, neue Perspektiven und bessere Coping-Strategien zu entwickeln, mit sich selbst verantwortlich umzugehen.

Coaching zu lernen heißt, Coaching selbst zu erfahren. Methodische Konsequenz daraus ist, fast ausschließlich mit realen Themen der Teilnehmer zu arbeiten. Sich untereinander zu coachen ermöglicht für Coach und Klient die Erfahrung einer realen Situation: Selbst zu erleben, wie das Überstülpen eigener Vorstellungen zu Abwehr führt oder wie andererseits Coaching als wirkliche Unterstützung erfahren werden kann.

Auf dieser Basis wurde ein Qualifizierungskonzept im Umfang von 18 Trainingstagen, ergänzt durch Gruppensupervision und Lerngruppen, entwickelt. Nicht zuletzt der Umfang hebt dieses Konzept deutlich von vergleichbaren Maßnahmen in der Lehrerfortbildung ab. Fortbildungen im Umfang von drei oder sechs Tagen haben nicht die Nachhaltigkeit. Coaching, das ist eine der zentralen Erfahrungen der Teilnehmer, ist zum einen das Erlernen von Methoden, es ist aber insbesondere das Erwerben einer Haltung, was einen längeren Prozess des Übens, Erfahrens und Reflektieren erforderlich macht. Flankiert wurde die Qualifizierung durch Informationsveranstaltungen an den einzelnen Zentren für schulpraktische

Lehrerausbildung sowie eigene Qualifizierungen für die jeweiligen Dezernenten in den Bezirksregierungen, aber auch die beteiligten Personalvertretungen, um die Akzeptanz der Maßnahme im System zu sichern.

Evaluation

Die Auswertung von mittlerweile knapp 200 Veranstaltungen mit insgesamt ca. 3.900 Seminarrückmeldungen belegt, dass es gelungen ist, fast alle beteiligten Ausbilder zu erreichen. Auf einem Evaluationsbogen wurden sämtliche Veranstaltungen von den Teilnehmenden quantitativ (4er Skala) und qualitativ bewertet (siehe Abb.).

Die durchweg positive Bewertung dokumentiert eindrucksvoll die Zufriedenheit der – ansonsten durchaus kritischen – Teilnehmenden mit der Ausbildung. Vielfache Äußerungen in der qualitativen Rückmeldung belegen, dass das Konzept die Bedürfnisse der Zielgruppe abbildet und Wirkungen auch im Bereich der eigenen Persönlichkeitsentwicklung entfaltet.

Erfahrungen aus der Praxis

Von Thomas Soffner
(Leiter Zentrum
für schulpraktische
Lehrerausbildung, Siegburg)

Am Zentrum für schulpraktische Lehrerausbildung in Siegburg werden die Lehrämter Grundschule, Sonderpädagogische Förderung und HRGe (Hauptschule, Realschule, Gesamtschule) ausgebildet. Coaching im be-

Kategorie	M1	M2	M3	M4	M5	M6	Gesamt
Konzept Qualifizierung (5 Fragen)	1,29	1,43	1,37	1,37	1,47	1,30	1,37
Kompetenz Trainer (3 Fragen)	1,21	1,29	1,22	1,21	1,28	1,13	1,23
Hotel und Organisation (5 Fragen)	1,36	1,43	1,49	1,52	1,56	1,54	1,47
Gesamtbeurteilung (1 Frage)	1,14	1,21	1,17	1,22	1,31	1,10	1,19

M1 Grundlagen von Coaching/Beratung
M2 Der Blick auf das soziale System
M3 Vision und Strategie

M4 Konflikte im Coaching
M5 Selbstmanagement
M6 Stabilisierung und Abschluss

Abb.: Evaluation sämtlicher Veranstaltungen, Skala von 1 (sehr gut) bis 4 (unzureichend).

schriebenen Format wird seit 2011 durchgeführt. Inzwischen liegen in allen drei Lehrämtern Erfahrungen vor: „Ich hätte nicht gedacht, dass dabei so viel rauskommt“, „es ist irre, was alles möglich erscheint, wenn man die Gedanken da so vor sich liegen sieht“ – diese oder ähnliche Aussagen von Lehramtsanwärtern belegen ebenso wie erste Evaluationsergebnisse das Gelingen von Coaching im Rahmen des reformierten Vorbereitungsdienstes in der Lehrerbildung.

Über 80 Prozent der Auszubildenden des ersten Durchgangs gaben an, dass ihnen die Personenorientierte Beratung geholfen habe, die individuellen Potenziale für die beruflichen Aufgaben als Lehrer bestmöglich zu entfalten. Sie stellten zusätzlich heraus, dass sich die fachlichen Beratungen durch Fachleitungen der einzelnen Unterrichtsfächer gut mit den Coachings durch überfachliche Ausbilder

ergänzen, da Coaching deutlich andere Perspektiven in den Blick nehme, die Lehrerpersönlichkeit stärker fokussiere und Fähigkeiten entwickeln helfe, die die Auszubildenden in ihrem Studium häufig noch nicht erworben haben.

Coaching ist verpflichtendes Element im Vorbereitungsdienst. Der Coach ist in der Regel nicht frei wählbar, sondern Personenorientierte Beratung ist an einen zugeteilten überfachlichen Seminausbilder gebunden. Die Nichterfüllung der Faktoren „Freiwilligkeit“ und „freie Personenwahl“ die als grundlegend für Coaching gelten, wurde im Vorfeld heftig diskutiert. Ebenso die bestehende Asymmetrie durch das Ausbildungsverhältnis, auch wenn der Coach nicht an Benotungen beteiligt ist. Die Praxis zeigt, dass Coaching trotz dieser Einschränkungen gelingt. Allerdings müssen Ausnahmen möglich sein, wenn sich

z.B. die Beziehung zwischen Coach und Klient als nicht tragfähig erweist.

Wahrnehmung des Coachings

Als wichtig hat sich erwiesen, zunächst ausreichend Zeit in die Aufklärung zu investieren. Wie immer im Coaching, spielt bereits dabei die Sprache eine wichtige Rolle. „Nehmen Sie sich eine Stunde Zeit, um mit einem erfahrenen Ausbilder an Ihren persönlichen Zielen, Potenzialen und Herausforderungen zu arbeiten“ motiviert viele Auszubildende mehr als der sachliche Hinweis auf die in der Ausbildungsordnung genannte Verpflichtung zur personenorientierten Beratung.

In den Sitzungen erleben die Auszubildenden Coaching dann als ziel- und ressourcenorientierte Beratung, die klare und nachvollziehbare

werdewelt
marketing & kommunikation



Die **POSITIONIERUNGS-EXPERTEN** für die
BERATUNGS- und TRAININGSBRANCHE
www.werdewelt.info



„Benjamin Schulz findet Wege und Lösungen. Für ihn gibt es keine verzwickten Situationen, die nicht lösbar wären. Dass er dabei ans Eingemachte geht und nichts schönredet, ist genau der Kick, den man als eingefleischter Business-Querdenker braucht. Ich kenne wenige, die solche Ergebnisse liefern können!“

Edgar K. Geffroy – www.geffroy.com



„Auch wenn man im Markt schon sehr etabliert ist, sollte man seine Situation und Positionierung immer wieder durchdenken und hinterfragen. Hier ist es gut, einen Sparringspartner wie Ben Schulz an seiner Seite zu haben. Er hat mein vollstes Vertrauen, versteht mich und konfrontiert mich auch kritisch. U.a. schätze ich seine „bärenstarke“ Nahbarkeit.“

Prof. Dr. Lothar Seiwert – www.lothar-seiwert.de



mehr begeisterte werdewelt-Kunden unter: kunden.werdewelt.info

Struktur des „GROW-Modells“ erweist sich als ein guter „Türöffner“. Als äußerst hilfreich schätzen die Lehramtsanwärter die Visualisierung und die Verschriftlichung von Zielen, Gedanken und Entwicklungsschritten ein. Hierdurch entsteht nicht nur Verbindlichkeit, sondern Coach und Klient können die persönlichen Veränderungs- und Entwicklungsprozesse besser im Blick behalten. Zudem unterstützt die schriftliche Fixierung die Arbeit mit dem Portfolio, einem ebenfalls neuen personenorientierten Element der aktuellen Lehrerbildung. Schließlich können die angehenden Lehrkräfte das im Coaching erlebte strukturierte Vorgehen und die systemischen Sichtweisen und Interventionen selbst in ihrer eigenen Unterrichts- und Beratungspraxis nutzen.

Die Ausbilder der Zentren für schulpraktische Lehrerbildung waren berufsimmanent schon immer erfahrene und personenzentriert arbeitende Berater. Die Akzeptanz für ein zusätzliches Beratungsformat musste auf Seiten der Beteiligten daher zunächst geschaffen werden.

Dies gelang durch zahlreiche Informationsveranstaltungen, die die Institute WIBK und Soencksen & Teilhaber in vielen Zentren für schulpraktische Lehrerbildung durchführten, nicht zuletzt aber durch die Erlebnisse und Erfahrungen, die die Ausbilder in den professionell durchgeführten Lehrgängen zur Personenorientierten Beratung aber auch in den Coachings mit den Auszubildenden selbst sammeln konnten.

Dabei erwies sich das Konzept der Anbieter als sehr praxistauglich, da es als komplementäre Beratungsform Experten- und Prozessberatung nutzt und miteinander verbindet. Das heißt, die Feldkenntnis des Ausbilders wird, falls erforderlich, bereitgestellt ohne dem Klienten die Entscheidung für mögliche Lösungen und Veränderungsschritte abzunehmen.

Fazit

Durch Coaching hat die Lehrerbildung in NRW ein neues und äußerst hilfreiches Element dazugewonnen. Lehrkräfte müssen jetzt und in Zukunft eine hohe Entwicklungs- und

Veränderungsbereitschaft mitbringen für lebenslanges Lernen auf dem Weg zum guten Lehrer. Die Schüler in unseren Schulen und alle an der Ausbildung Beteiligten profitieren, denn systemisches Denken und Handeln erleichtern den Schul- und Unterrichtsalltag und unterstützt die persönliche Entwicklung angehender Lehrer.

** Die einheitliche Schreibweise im Coaching-Magazin sieht die männliche Form von Nomen im Plural vor und schließt beide Geschlechter ein.*

Literatur

» **König, Eckard & Volmer, Gerda (2012)**. Handbuch Systemisches Coaching. 2. überarbeitete und erweiterte Auflage. Weinheim: Beltz.

Die Autoren



Foto: Soencksen und Teilhaber

Hermann Nosthoff, Dipl. Psychologe,
Geschäftsführender Gesellschafter von
Soencksen & Teilhaber GmbH.
nosthoff@soencksen.de

Prof. Dr. Eckard König, WIBK
Paderborn, Senior Coach und Coaching-
Weiterbildungsanbieter (DBVC).
koenig@wibk-beratung.de



Foto: Ministerium für Schule und
Weiterbildung NRW

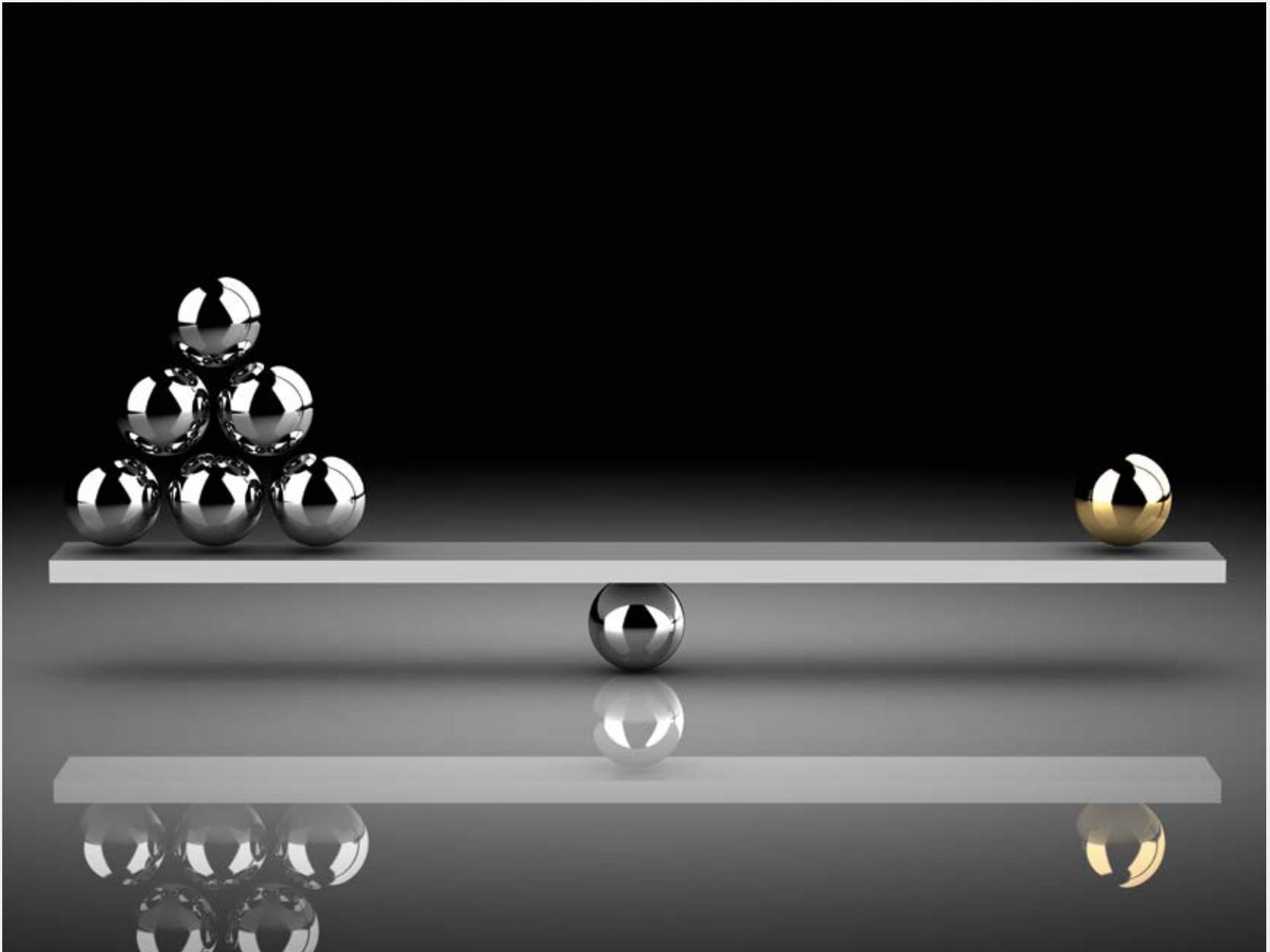
Dorothee Annas, pädagogische
Mitarbeiterin im Ministerium für Schule
und Weiterbildung des Landes NRW.
dorothee.annas@msw.nrw.de

Reinhard Gerdes, Leiter des Referats
Vorbereitungsdienst im Ministerium
für Schule und Weiterbildung des
Landes NRW.
reinhard.gerdes@msw.nrw.de



Foto: privat

Thomas Soffner, Leiter des Zentrums
für schulpraktische Lehrerbildung
in Siegburg.
thomas.soffner@zfs.nrw.de



Gruppen-Coaching versus Team-Coaching

Wo liegen die Unterschiede?

Von Petra Schulte & Gerhard Liska

Gruppen-Coaching und Team-Coaching sind zwei wichtige Instrumente der Führungskräfte- und Organisationsentwicklung. Die jeweiligen Spezifika und besonderen Potenziale beider Formate werden dabei oft gemischt und auch verwechselt, weshalb eine genaue Differenzierung notwendig ist. Die methodisch-theoretische Verortung vor dem individual- und gruppenpsychologischen Hintergrund und die konkrete Anwendung sowie ihr praktischer Nutzen stehen hierbei im Zentrum. Dazu werden zwei Fallbeispiele verglichen, die die Gemeinsamkeiten und Unterschiede verdeutlichen.

Gemeinsam ist beiden Formaten das Anliegen der Entwicklung im Gruppenkontext. In der praktischen Arbeit bedeutet dies für den Coach eine Kombination aus individualpsychologischen Elementen, denn die persönliche und berufliche Ebene eines Gruppenmitglieds spielt eine Rolle, und gruppendynamischen Aspekten. Dieser gruppendynamische Anteil geht über das Setting des Einzel-Coachings hinaus und macht das Coachen in der Gruppe herausfordernd und bereichernd.

Zudem sind beide Formate in einen organisationalen Kontext eingebettet und müssen vor diesem Hintergrund als Intervention in die jeweilige Organisationskultur, vor allem Führungskultur, verstanden werden. In beiden Formaten wird der Einzelne in, mit und vor der Gruppe gecoacht. Beide stärken eine gemeinsame Identität und sehen die Entwicklung des Einzelnen als Hebel für die Reifung der Gruppe bzw. des Teams und die Lernthemen des Individuums als Plattform für die Reflexion in der Gesamtrunde.

Unterschiede: Gruppen-Coaching

Gruppen-Coaching spricht Führungskräfte und Potenzialträger im Unternehmen an, die nicht in einem konkreten Arbeitszusammenhang zueinander stehen, aber für die die gleichen Entwicklungsthemen wichtig sind. Entsprechend haben die Gruppenmitglieder häufig ein ähnliches Entwicklungsprofil, so dass die als Rahmen definierten Coaching-Themen eine hohe Relevanz für jeden Teilnehmer bieten.

Die Gruppe kommt in der Regel für den Anlassfall des Gruppen-Coachings zum ersten Mal in dieser spezifischen Zusammensetzung zusammen, auch wenn zwischen einzelnen Gruppenmitgliedern bereits mehr oder weniger vertrauensvolle Arbeitsbeziehungen etabliert sein mögen. Dem Gruppenfindungsprozess und Aufbau der Vertrauensbeziehung in der Gruppe kommt daher größeres Gewicht zu als im Team-Coaching. Die individuelle Entwicklung wird weniger stark durch die Gruppe mediiert als im Team-Coaching.

Im Gruppen-Coaching geht es vorrangig um die Entwicklung des Einzelnen. Dies hat einerseits einen persönlichen Aspekt im Sinne der Reifung und Selbstbewusstheit und andererseits den Aspekt der Professionalisierung in der Führungsrolle. Es geht sehr klar um persönliche Reflexion und die Konfrontation mit funktionalen und hinderlichen Denk- und Verhaltensmustern. Die durch den Einsatz von Coaching-Methoden und durch intensive Auseinandersetzung eines jeden Teilnehmers mit seinen Entwicklungsthemen entstehende Gruppen-Kohäsion und die starke Vernetzung der Teilnehmer untereinander sind beabsichtigte Nebeneffekte. So ist gerade der Vernetzungsaspekt für viele Unternehmen von besonderer Bedeutung bei der Entscheidung für dieses Coaching-Format. Oft kann beobachtet werden, dass sich ein Gruppen-Coaching-Format über 10–15 Jahre in einem Unternehmen bewährt und zu einer insgesamt großen Gruppe von Führungskräften führt, die sich dadurch leicht und schnell untereinander versteht.

Häufig geht dem Gruppen-Coaching eine Standortbestimmung des Einzelnen als Bedarfsanalyse voraus, um Lern- und Entwicklungsthemen zu identifizieren und bewusst zu machen. State of the art sind hier interne Development Center oder 360-Grad-Feedback-Prozesse, die zu konkreten Entwicklungsempfehlungen für jeden Teilnehmer führen. Je nach Herangehensweise wird diese Standortbestimmung auf Gruppenniveau zu einer Gesamtbetrachtung zusammengeführt. Das Profil der Gesamtgruppe wird in der Bestimmung des Lernkontextes aufgegriffen und steuert die thematischen Inhalte der Einzelmodule des Coaching.

Fallbeispiel Gruppen-Coaching

Dieses Beispiel behandelt ein Projekt für einen deutschsprachigen Industriebetrieb mit rund 7.000 Mitarbeitern an weltweiten Produktionsstandorten. Der Kunde will die Führungskräfteentwicklung im Unternehmen klarer fassen und Talente und junge Führungskräfte entwickeln. Vorrangig geht es dabei um die

Unterstützung der Teilnehmer aus methodischer Sicht („Rüstzeug für die Führung“), aber auch um ihre persönliche Weiterentwicklung und Reifung.

Die Etablierung einer gemeinsamen Sprachlichkeit in Bezug auf Führung und die Erweiterung der Führungskompetenzen im interkulturellen Umfeld sind weitere beabsichtigte Ergebnisse. Insgesamt soll die Führungskultur im Unternehmen vor dem Hintergrund der unternehmensinternen Führungskriterien gestärkt werden.

Als Einstieg in das Gruppen-Coaching werden für die Führungskräfte und Nachwuchsführungskräfte interne Development Center durchgeführt. Diese erheben für die einzelnen Teilnehmer individuelle Entwicklungsfelder, die als roter Faden für die persönliche Entwicklung im Coaching dienen und auch im Hinblick auf die Zusammensetzung der Coaching-Gruppen berücksichtigt werden.

Die Nominierung erfolgt durch die Vorgesetzten und Bereichsleiter. Die Bereichsleiter und das HR Management definieren vor Beginn die zu erwartenden zukünftigen Marktherausforderungen für Führungskräfte und Nachwuchsführungskräfte und damit das Soll-Profil der Zielgruppen.

Das Gruppen-Coaching startet mit einem Kick-Off, umfasst dann fünf Module mit je zweieinhalb bis drei Tagen Dauer (Selbstführung, Intercultural Management, Führen von Teams, Strategisches Management und Konfliktmanagement sind die Themen). Es endet mit einem Final Event, bei dem die Teilnehmer ihre Entwicklung im Laufe des Programms vor Vertretern des Unternehmensmanagements nachzeichnen.

Zielsetzungen im Gruppen-Coaching

- » Kompetenzerweiterung und –festigung des Einzelnen in der Führung
- » Definition der persönlichen Leadership-Vision und Mission
- » Entwicklung einer gemeinsamen Führungskultur und Führungssprache
- » Wirksamkeit als Führungskraft

Erfolgsfaktoren des Gruppen-Coachings

- » Zeitliches und energetisches Commitment der höheren Führungsebenen (Programmsponsoring, Kooperation im Development Center, Mentorenfunktion für Teilnehmer, Kaminabende, Auditorium im Abschlussservice, ggf. Projektsponsoring)
- » Kohärente Kommunikation zum Programm (Sense of Urgency, persönlicher Nominierungshintergrund der Teilnehmer, Rahmenprogramm und Themenrelevanz, Inhalte)
- » Klare Verankerung von Gruppen-Coachings als Instrument der strategischen Personalentwicklung (HR)
- » Vertrauensverhältnis zum externen Anbieter des Gruppen-Coachings bzw. zu den Coaches
- » Enge Koordination zwischen HR und Anbieter bezüglich der Themen/Inhalte der Einzelmodule (Entwicklungsthemen aus HR-Sicht und individuelle Entwicklungsthemen aus der Eingangsdiagnostik als roter Faden)
- » Klar definierter Rahmen, verbindliche Teilnahme, inhaltliche Flexibilität und methodische Anpassung an Teilnehmer im Gruppen-Coaching selbst
- » Aktualisierung der Standortbestimmungsparameter und Programmschwerpunkte
- » Regelmäßiger Abgleich mit HR und Top-Management (Steering Committee)

Erweiterte Erfolgsfaktoren für erhöhte Nachhaltigkeit

- » Formatkontinuität bei gleichzeitiger Adaption an die Zielgruppen
- » Vernetzung der Gruppen untereinander durch Alumni-Treffen schafft eine Lern- und Entwicklungskultur
- » Internationalisierung und Globalisierung des Formats: Erweiterung auf entlegene Standorte zur Mobilisierung und Reifung von lokalen Managern
- » Berücksichtigung weniger naheliegender Zielgruppen wie zum Beispiel reifere „Advanced Managers“, die nicht dem Profil der High Potentials und nicht mehr dem Alter der Talents entsprechen, schafft eine generationenübergreifende Verzahnung und sprachlich-kulturellen Schulterschluss

- » Erweiterung des Gruppen-Coaching-Formats auf das gehobene Management

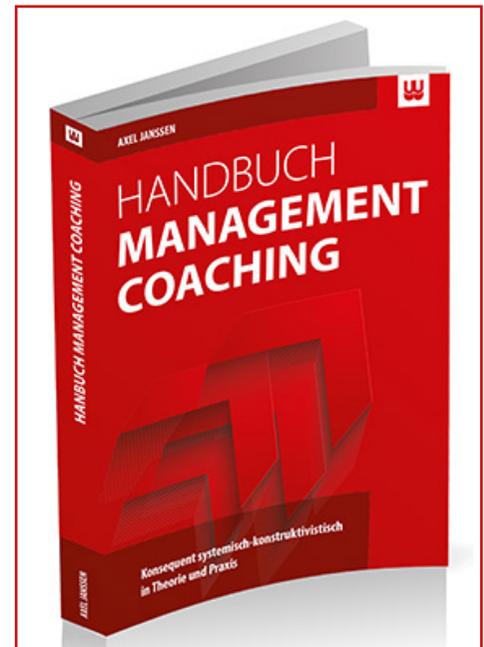
Unterschiede: Team-Coaching

Das Team hat im Gegensatz zur Verfolgung strategischer Personalentwicklung eine inhaltliche Widmung. Es hat eine Mission und einen konkreten Unternehmenszweck zu erfüllen: Die Teammitglieder gehören zusammen, sie sind im Arbeitsalltag im Ergebnis und im Erfolg aufeinander bezogen, d.h., das Team verfolgt ein gemeinsames Ziel und davon unabhängige Unterziele. Innerhalb eines Teams gibt es im Gegensatz zu einem Gruppen-Coaching bis zu drei hierarchische Ebenen gleichzeitig.

Die Arbeitsthemen im Team-Coaching behandeln relevante Herausforderungen des Teams vor dem Hintergrund der Entwicklung eines jeden Teammitglieds. Die Bedarfserhebung geschieht meist in Zusammenarbeit mit dem Team und der Führungskraft. Ein Team-Coaching dauert in der Regel sechs bis zwölf Monate.

Im Fall eines Team-Coachings geht es um ein spezifisches Führungs- oder Managementteam, sehr oft um das Top-Managementteam eines Unternehmens. Dieses Team steht in aller Regel in einem konkreten Arbeitszusammenhang und bringt daher eine gelebte Teamkultur mit funktionalen und dysfunktionalen Aspekten des gemeinsamen Arbeitens mit. Startpunkt für das Team-Coaching kann ein gegebenes, wenn auch manchmal als sehr differenziert erlebtes Vertrauensverhältnis sein.

In der gemeinsamen Arbeit im Team-Coaching wird dieses Vertrauensverhältnis reflektiert sowie qualitativ gestärkt und vertieft. Die Entwicklung des Teams in seiner Gesamtwirksamkeit steht im Zentrum. Dabei wird weniger der Teambuildingeffekt als vielmehr das Kompetenzwachstum des Teams als Einheit adressiert. Offensichtliche Lernfelder des Teams und mehr oder weniger offen artikuliert Teamkonflikte stehen deshalb im Fokus zusammen mit dem Ziel, die Vertrauensbasis im Team zu stärken



NEUE HANDLUNGS- KOMPETENZ ENTWICKELN

Diplom Pädagoge Axel Janßen hat in diesem Buch ein systemisch-konstruktivistisches Coachingverständnis erstmals vollständig und nachvollziehbar hergeleitet. Der Praxisteil liefert eine Vielzahl von wertvollen, direkt verwertbaren Hilfestellungen für den Coachingprozess, die es dem Leser erlauben, das strukturierte und facettenreiche Coaching in der praktischen Umsetzung zu erleben. Als Ausbilder, Coach und Trainer und gehört Axel Janßen heute zu den erfahrensten Experten für Coaching und Training in der Wirtschaft.

AXEL JANSEN

HANDBUCH
MANAGEMENT COACHING
Konsequent systemisch-
konstruktivistisch in Theorie und Praxis

ISBN 978-3-9815318-5-5
264 Seiten, broschiert
34,90 EURO

Erhältlich über Amazon



Oder bestellen Sie über den werdewelt-Verlag:
www.werdewelt-verlag.info

werdewelt 
verlags- & medienhaus gmbh

Leistungs- und Zielerreichungsblockaden im Führungsteam werden konkret fokussiert und reflektiert. Team-Coaching spricht die Teammission an, so dass sich jeder Einzelne auf diese beziehen kann. Ebenso verortet sich das Team in der strategischen Ausrichtung und Vision des Unternehmens. Daraus leitet es seine Identität und Wirksamkeit logisch ab, weshalb Projekthintergründe und inhaltliche Zugehörigkeit nehmen beim Team-Coaching einen hohen Stellenwert einnehmen.

Die individuelle Entwicklung der Teilnehmer wird durch die Teamentwicklung gefördert. Die Einzelperson steht als Teammitglied mit ihren Potenzialen und Lernfeldern als gelebtes Beispiel und als Referenz im Zentrum. Die Teamkohäsion bzw. der zwischenmenschliche Umgang miteinander im Team ist ein weiterer Bezugspunkt der Coaching-Arbeit. Immer wieder wird der gemeinsame Prozess hinterfragt, reflektiert und auf Kontaktbarrieren oder Vermeidungshaltungen hin untersucht. Ziel ist die Reflexion individueller Verhaltensmuster im Team und der Aufbau neuer effizienter Muster.

Fallbeispiel Team-Coaching

„Asia Pacific JV“ findet vor dem Hintergrund eines internationalen Joint Venture zwischen einem deutschsprachigen Mittelständler und einem südostasiatischen Konzern zum Zweck der Markt- und Kompetenzerweiterung beider Unternehmen statt. Was nach langer Verhandlung auf Board- und Investorenebene schließlich zu einem Zusammenschluss zweier Unternehmen und zur Zusammenstellung eines Projekt- oder Joint-Venture-Teams führt, wird nicht zwangsläufig durch erfolgreiche Zusammenarbeit auf Personen- und Organisationsebene gekrönt. Kulturelle Unterschiede zwischen den Kontinenten, das Machtgefälle zwischen den Joint-Venture-Gesellschaften, die Kompetenz- und Entwicklungsunterschiede der handelnden Personen erschweren den Start erheblich.

Dieses Team-Coaching zielt darauf ab, das Joint Venture zum Erfolg zu bringen, indem die Vertreter der beiden Muttergesellschaften zu einem gemeinsamen Teamverständnis, zur Definition eines gemeinsamen Leitbildes, ei-

ner Vision und einer Mission geführt werden. Die Schaffung einer gemeinsamen Teamidentität ist der erste Schritt in die Arbeitsfähigkeit. Die Joint Venture Projektteammitglieder sind temporär in das Team entsandt. Sobald der Go-Life-Termin erfolgreich bewältigt ist, kehren die Gründungsmitglieder in ihre Muttergesellschaft zurück. Der laufende Betrieb wird an eine Produktionsorganisation übergeben, die aus bestehenden Experten seitens der Muttergesellschaften und aus neu zu rekrutierenden Managern zusammengesetzt ist.

Die Herausforderung in einem Team-Coaching dieser Art mit doppelten Auftraggebern ist das gemeinsame Commitment der Entscheider. Die Auftragsvergabe setzt Vertrauen und gezielte Vertrauensarbeit voraus. Da in Joint Ventures Machtverteilung und Anteilsverteilung maßgebliche Rollen spielen, ist besonders das gemeinsame Ziel von elementarer Bedeutung. Ist das Team-Coaching erfolgreich, lösen sich die Teilnehmer am Team-Coaching emotional von ihrem Mutterkonzern und gehen neue tragfähige Verbindungen ein. Dieser Ablösungs- und Identitätsfindungsprozess wird vom jeweiligen Entsendungsunternehmen mitunter bergewöhnt. Stattdessen sind jedoch Akzeptanz und Förderung wirkungsvolle Haltungen.

Zielsetzung im Team-Coaching

- » Arbeitsfähigkeit und Autonomie (Autopoiesis) des Teams herstellen und sichern
- » Nachhaltige Lösung von Erfolgs- und Arbeitsblockaden durch Muster- und Strukturerkennung, um über den Anlassfall hinaus Wiederholbarkeit zu schaffen

Erfolgsfaktoren des Team-Coachings

- » Startworkshop
- » Durchführung eines Kick Offs und Final Events
- » Planung von regelmäßigen Team-Coaching-Workshops
- » Entwicklung einer gemeinsamen Vision, gemeinsamer Leistungskriterien und gemeinsamer Regeln und Rituale
- » Einzel-Coaching des Teamleiters
- » Supervision der Teammitglieder

Wann Gruppen-Coaching?	Wann Team-Coaching?
Entwicklungsbedarf von Individuen	Entwicklungsbedarf eines Teams oder einer Organisation
Entwicklungsbedarf eines Teams oder einer Organisation	Performance-, Leistungs-, Zielerreichungsblockaden konkreter Führungsteams als Hintergrund
Begleitung der Organisation in Veränderungsprozessen und zur Etablierung gemeinsamer Sprachlichkeit in Bezug auf Führung (Führungskultur)	Veränderungsmanagement: JV, M&A, Internationalisierung, Globalisierung, Wachstum, Wertewandel, Organisationsveränderung, Begleitung im Kontext konkret zu erreichender Ziele
Strategische Personalentwicklung, z.B. im Kontext Talentmanagement/strategischer Nachfolgeplanung	Neukonstellation im Team und in der Teamführung
Unterstützung des Einzelnen in seinem Wachstum als Beitrag zur Organisation	Gemeinsam einen inhaltlichen Beitrag zu organisationalen Themen erbringen

- » Bereitschaft und Offenheit der Teilnehmer zur Auseinandersetzung mit (individuellen/teamrelevanten) Handlungs- und Leistungsblockaden
- » Klare Definition eines „Sense of Urgency“
- » Anerkennen von individuellen psychologischen Verträgen – Schaffung eines gemeinsamen psychologischen Vertrags für das Team
- » Toleranz für gemeinsame und gegenläufige Entwicklungsinteressen des Einzelnen
- » Zeitliches und energetisches Commitment des Top-Managements für das Team-Coaching
- » Vertrauensverhältnis zum externen Anbieter des Team-Coachings bzw. zu den Coaches

Erweiterte Erfolgsfaktoren für erhöhte Nachhaltigkeit

- » Contracting mit den internen Auftraggebern (Board, Bereichsleitung, HR) - bei J.V. Team-Coachings klare Widmung durch beide Joint-Venture-Trägerunternehmen
- » Enge Abstimmung mit den internen Auftraggebern und dem Coach bezüglich der Unternehmenssituation und ihrer Auswirkungen auf den Gruppenprozess
- » Klare Planung bzw. Führung der Schnittstellen im Programm
- » Integration des Team-Coachings als fester Bestandteil in die Change-Architektur
- » Vernetzung mehrerer Teams für „lessons learnt“

Unterschiede: Status Quo Erhebung

Beide Coaching-Formate können gut mit Standortbestimmungen und Bedarfserhebungen unterstützt werden. Wie beschrieben, eignet sich beim Gruppen-Coaching die Durchführung von Development Centern und Management Appraisals sehr gut, um den Teilnehmern und auch den Entsendern die Entwicklungsfelder und Kernthemen aufzuzeigen und diese dann zielgerichtet in das Programm einfließen zu lassen.

Im Team-Coaching kann das 360-Grad-Feedback für die Teilnehmer verdichtet und anonymisiert auf Gruppenniveau (Group Report)

die Auseinandersetzung und den Startpunkt sehr unterstützen. Ebenso eignen sich Mitarbeiterbefragungen oder Team-Radar-Befragungen. Die Wahl des Mittels sollte dem Anlassfall entsprechen.

Steht ein definiertes Team vor konkreten Schwierigkeiten, ist ein Team-Radar schnell und leicht durchgeführt, zeigt Engpässe und Schwachstellen und vor allem Selbst- und Fremdbild der Gruppe anonymisiert im Vergleich zueinander auf. Das 360-Grad-Feedback eignet sich gut, wenn das Team vor Lern- und Erfolgsblockaden steht und nicht erkennbar ist, ob organisationale oder eher personale Engpässe den größeren Einfluss haben. In beiden Fällen führt die Gruppenauswertung des 360-Grad-Feedback zur Versprachlichung und Bearbeitbarkeit der Teamschwierigkeiten. Gleichzeitig hat jedes einzelne Teammitglied sein Einzelergebnis und kann an seinen The-

men weiterarbeiten und diese im Team als Referenz nutzen.

Unterschiede: Anlässe

Grundsätzlich lässt sich sagen: Geht es eher um die Entwicklung der Führungskultur in der Organisation und die Kompetenz des Individuums, wird Gruppen-Coaching das Mittel der Wahl sein. Team-Coaching wird vor allem zu einem konkreten Anlassfall in Anspruch genommen. Ob nun ein bestehendes oder zu generierendes Team vor herausragenden Herausforderungen und Schwierigkeitsgraden steht oder ob ein Managementteam sich aktiver in Richtung High-Performance-Team bewegen möchte: Beim Team-Coaching geht es um die erfolgreiche gemeinsame Bewältigung von komplexen Ausnahmezielsetzungen (siehe Tabelle, S. 32).

Die Autoren



Foto: Christoph Thurner

Petra Schulte, Geschäftsführerin der USP-D Consulting in Österreich und Deutschland. ÖVS Supervisorin, akademische Wirtschaftsberaterin, Executive-Coach. Arbeitsschwerpunkte: Konzeption und Durchführung von Gruppen- und Team-Coachings im Top-Management, Durchführung internationaler Organisations- und Personalentwicklungsprojekte in den Bereichen Kultur-, Vertrauens- und Werteentwicklung, Begleitung durch den Wandel und Betreuung nach dem Wandel.
www.usp-d.com



Foto: Christoph Thurner

Mag. Gerhard Liska ist Senior Consultant der USP-D Consulting. Er ist Mitglied der Österreichischen Vereinigung für Supervision (ÖVS), akademischer Coach und Supervisor. Seine Tätigkeitsschwerpunkte sind Konzeption und Durchführung von Führungskräfte- und Potenzialentwicklung, Development Center, 360° Feedback und Gruppen-Coaching in internationalen, multikulturellen Kontexten liegen ihm am Herzen.
www.usp-d.com

Häufig gestellte Fragen

Senior Coach (DBVC) und Coaching-Ausbilderin Gabriele Müller beantwortet Fragen aus der Praxis

Was ist der Unterschied zwischen Coaching und anderen Beratungsmethoden?

Für mich ist Coaching eine Form der individuellen Beratung auf Basis von Kooperation. Es handelt sich um eine freiwillige, zeitlich begrenzte, methodengeleitete Beratungsform mit dem Ziel, anstehende Veränderungen durch neue Handlungsoptionen für den Klienten zu entwickeln. Es fördert die beruflichen Selbstgestaltungspotenziale und erhöht somit die Fähigkeit zur Selbstorganisation. Die Supervision ist eine prozessbezogene Beratung: Dem Prozess der Reflexion selbst wird hier mehr Bedeutung beigemessen als dem der Zielumsetzung. Die Therapie dagegen hat den Auftrag, das Symptom bzw. das Leiden zu heilen. Sie ist eine Form der symptombezogenen Beratung. Im Training werden vorhandene Fähigkeiten des Einzelnen oder der Gruppe ausgebaut und durch Vermittlung neuer Inhalte erweitert. Dadurch kann beim Training von einer Form der fähigkeitsbezogenen Beratung gesprochen werden.

Welche Chancen habe ich nach einer Coaching-Weiterbildung als freiberuflicher Coach meinen Lebensunterhalt zu verdienen?

Aus meiner Erfahrung als Coaching-Weiterbildungsanbieter gibt es zwei unterschiedliche Gruppierungen: die Erfahrenen und die Neueinsteiger. Die Erfahrenen haben meistens aufgrund beruflicher Kontexte Erfahrung im Beratungsbereich. Deshalb stellt Coaching oftmals eine Erweiterung ihres Dienstleistungsangebots dar. Sie sind zudem gut vernetzt und haben einen soliden Kundenstamm, weshalb es für sie durchaus realistisch ist, hauptberuflich als Coaching-Dienstleister zu arbeiten. Die Neueinsteiger kommen eher aus anderen Berufszweigen, wie z.B. Ärzte, Juristen, Inge-

nieure. Sie haben einen starken Wunsch nach beruflicher Veränderung, finden das Thema Coaching spannend und sind eventuell schon als Klienten damit in Kontakt gekommen. Da noch kein stabiles Kundennetzwerk vorhanden ist, ist dessen Aufbau vorrangig. Es ist hilfreich, die vorhandene Felderfahrung aus früheren beruflichen Referenzen aktiv zu nutzen. Um dem Anspruch gerecht zu werden, als Coaching-Anbieter seinen Lebensunterhalt zu verdienen, müssen Neueinsteiger meistens eine Aufbauzeit von ein bis drei Jahren einplanen. Doch keine Regel ohne Ausnahme. Grundsätzlich und unabhängig von den Voraussetzungen ist es wichtig, dass Coaches bereit sind, sich nach einer Weiterbildung in einen ständigen Lernprozess zu begeben. Das heißt, so viel praktische Erfahrung zu sammeln wie möglich und diese regelmäßig durch Supervision, Arbeit in Peergroups oder ähnliches zu reflektieren.

Welche Herausforderungen und Stolpersteine begegne mir als neuem Coach?

Es wächst nicht nur die Nachfrage nach Coaching, sondern im gleichen Maße auch die Zahl von selbstständigen Coaches. Daher ist die Wettbewerbsfähigkeit als Coach ein zentraler Punkt. Hierzu ein kurzer Selbstcheck: Welches Expertenwissen bringe ich mit? Wie spezifisch habe ich meine Zielgruppe definiert? Was macht mich als Coach einzigartig? Welchen Nutzen bringe ich meinem Klienten/dem Unternehmen? Wo liegen meine Schwerpunkte im Coaching? Für welche Themen/Zielgruppe halte ich mich als Coach für nicht geeignet? Für die Professionalisierung ist es hilfreich, die Rolle als Coach klar im Innen und im Außen zu definieren. In der Supervision begegnet mir häufig, dass unerfahrene Coaches, die froh um jeden Kunden sind, die Rollengrenzen verschwimmen lassen. Das be-

deutet: Sie unterliegen der Verführung, sich Themenfeldern zu widmen, die nicht ihrer Coach-Kompetenz entsprechen. So werden sie als Mediator oder Strategieberater tätig, nach dem Motto: Sie haben uns im Fall X geholfen und wir würden uns freuen, wenn sie uns auch beim Thema Y unterstützen könnten. Für einen guten Coach ist es wichtig, seine Kompetenzen zu kennen und in der Auftragsklärung darauf zu achten, beim Kunden keine falsche Erwartungshaltung zu erwecken. Meiner Erfahrung nach schätzen es Kunden, wenn ich Klarheit in der Rolle und Kompetenz ausweise und hieraus entsprechende Handlungskonsequenzen ziehe.

Die Autorin



Foto: Rainer Muschter, citylab

Gabriele Müller, Senior Coach (DBVC), seit 1993 als Coach, Organisationsberaterin, Supervisorin, Mediatorin BM® und Trainerin tätig. Autorin diverser Coaching-Bücher. Schwerpunkte: Top-Führungskräfte-Coaching, Mediation, Teamentwicklung, Prozessbegleitung, Führungskräfte-Training.

www.isco-ag.de



Marco Behrmann

Verhandeln und Überzeugen

(Reihe: »Praxis der Personalpsychologie«, Band 28)
2013, VI/138 Seiten,
€ 24,95 / CHF 35,50
(Im Reihenabonnement
€ 19,95 / CHF 28,50)
ISBN 978-3-8017-2477-1

Erfolgreiches Verhandeln bedarf einer genauen Analyse der jeweiligen Situation, einer klugen Selbststeuerung und einer differenzierten Wahrnehmung des Miteinanders. Ein kooperativer Stil und eine faire Grundhaltung liefern die Basis für wirksame Überzeugungsprozesse. Dieser Band ermöglicht einen übersichtlichen und fundierten Einstieg in die Praxis des zielorientierten Verhandeln und des kooperativen Überzeugens und liefert zahlreiche Ansatzpunkte für ein gewinnendes Auftreten in Verhandlungs- und Überzeugungssituationen.



Rosina M. Gasteiger

Laufbahnentwicklung und -beratung

Berufliche Entwicklung begleiten und fördern
(Reihe: »Praxis der Personalpsychologie«, Band 29)
2014, VI/138 Seiten,
€ 24,95 / CHF 35,50
(Im Reihenabonnement
€ 19,95 / CHF 28,50)
ISBN 978-3-8017-2086-5

Unter Berücksichtigung aktueller Trends werden in diesem Band berufliche Laufbahnen aus ganzheitlicher Perspektive näher beleuchtet und zeitgemäße Ansätze und Methoden der Laufbahnentwicklung und -beratung vorgestellt. Neben einem integrativen Beratungsmodell beinhaltet dieser Band eine Vielzahl von anwendungsorientierten Instrumenten, Anleitungen und Checklisten sowohl für Laufbahnberater, -coaches und Personalverantwortliche als auch für Personen, die zu berufsbezogenen Fragen professionellen Rat suchen. Das Vorgehen in der Praxis wird anhand mehrerer Fallbeispiele verdeutlicht.



Stefan Krumm · Inga Mertin
Christian Dries

Kompetenzmodelle

(Reihe: »Praxis der Personalpsychologie«, Band 27)
2012, VIII/132 Seiten,
€ 24,95 / CHF 35,50
(Im Reihenabonnement
€ 19,95 / CHF 28,50)
ISBN 978-3-8017-2392-7

Kompetenzmodelle stellen ein wichtiges Hilfsmittel dar, um die HR-Aktivitäten eines Unternehmens mit den Zielen des strategischen Managements zu verzahnen. Dieser Band verknüpft Ergebnisse aus dem Bereich der Kompetenzforschung mit konkreten Anwendungsmöglichkeiten. Der Leser erhält ein anschauliches Bild davon, welche Fragen vor Beginn der Entwicklung eines Kompetenzmodells zu beantworten sind, welche Schritte zur Umsetzung notwendig sind und welche Personen in den Prozess mit einbezogen werden sollten. Zudem werden Tipps für die Implementierung gegeben und die Entwicklung von Kompetenzmodellen anhand mehrerer Fallbeispiele dargestellt.



Theo Ilzermans · Coen Dirckx

Wieder Ärger im Büro?

Mit Emotionen am Arbeitsplatz konstruktiv umgehen
2012, 74 Seiten, Kleinformat,
€ 14,95 / CHF 21,90
ISBN 978-3-8017-2472-6

Grübeln über Probleme, Ärger, Gefühle der Ohnmacht und Ungerechtigkeit: Viele Menschen reagieren mit starken Emotionen auf Probleme am Arbeitsplatz. Das Buch vermittelt anhand zahlreicher Beispiele aus dem Berufsalltag, wie mit negativen Gefühlen und Stimmungen, mit unerträglicher Anspannung oder nervenaufreibendem Ärger konstruktiv umgegangen werden kann. Die Botschaft ist: Ein »Manager der Gefühle« hat sich selbst besser im Griff, kann entspannter und produktiver arbeiten und seine sozialen Beziehungen verbessern.



„Unter vier Augen“ oder der Mut zur Selbst-Wirksamkeit

Zum 70. Geburtstag des Coaching-Pioniers Dr. Wolfgang Looss

Von Ulrich Sollmann

Dr. Wolfgang Looss hat im Dezember seinen 70. Geburtstag gefeiert. Eine Laudatio ist dabei nicht nur angemessen, sondern geradezu eine Pflicht: Es ist nicht übertrieben, wenn man Dr. Looss als den Pionier der Coaching-Branche in Deutschland bezeichnet, sein Wirken und sein Einfluss haben Coaching hierzulande den Weg bereitet. Vielen Dank – und herzlichen Glückwunsch!

Meinem vor einigen Monaten spontan gefassten Entschluss, Dir, lieber Wolfgang Looss, zu Deinem 70. Geburtstag eine Laudatio zu verfassen, stehe ich jetzt etwas ratlos gegenüber. Eine Laudatio als Gesellschaftsrede dient bei offiziellen Anlässen, wie es Dein 70. Geburtstag gewiss einer ist, als Möglichkeit, den geladenen Gästen die zu ehrende Person und das Wesentliche ihrer Leistung, wenn auch aus sehr subjektiver Sicht, es sei mir verziehen, kurz vorzustellen. Ratlos wurde ich, als ich mir vor Augen führte, dass es ja gar keine Lobrede im üblichen Sinne sein würde, es keine geladenen Gäste geben würde und dass der feierliche Anlass, Dein 70. Geburtstag inzwischen eine Weile hinter uns liegt.

Nun, man kann das so sehen. Man kann das auch anders sehen. Spiegelt sich doch wahrscheinlich schon im Beginn dieser Laudatio einer Deiner Wesenszüge. Du bist bekannt und beliebt ob Deiner Wertschätzung für den Menschen und Deines scharfen, analytischen Blicks, den Du wortgewaltig zu platzieren verstehst. Immer darauf bedacht, dass die Menschen Dir folgen können, Dir aufmerksam zuhören, in die Überraschung der Nachdenklichkeit stolpern und erstaunt wie kleine Kinder aus einem Zustand aufwachen, den sie zuvor nicht zu bewältigen glaubten. Als Analytiker kennt man Dich. Als Analytiker schätzt man Dich. Als Analytiker fürchtet man Dich gewiss auch. Als Analytiker, und das spiegelt sich vielleicht in meiner Ratlosigkeit, ist man nah genug dran und weit genug weg.

Viele, die Dich aus ganz unterschiedlichen Zusammenhängen und Begegnungen kennen, wissen um die von Dir beherrschte Kunst der unspektakulären und doch nachdrücklichen Begegnung. Einer Begegnung, die wachrüttelt, die nachdenklich stimmt, die Sinn macht, die verstanden wird, die aber nicht der Verführung oder Verlockung der Verbrüderung mit dem Gegenüber erliegt.

Werdegang

Lange schon, bevor ich Dir das erste Mal Mitte der 70er Jahre begegnet bin, lief Dir ein solcher Ruf voraus. Damals gab es an der Ruhr-Univer-

sität in Bochum zwei studentische Initiativen, die sich mit dem Phänomen „Gruppe, System und Organisation sowie Entwicklung“ befassen. Du warst in der einen Gruppe und ich in der anderen. Deine Gruppe scharte sich um Prof. Walter Niesel, Inhaber des Lehrstuhls für vegetative Physiologie, und übte sich in den Erfahrungen, Praktiken aber auch in der konzeptionellen Weiterentwicklung bezogen auf die National Training Laboratories (NTL). Das Codewort „Gruppendynamik“ faszinierte Euch und die Kollegen vom hochschuldidaktischen Zentrum außerordentlich und es schien uns als Außenstehenden die Eintrittsformel zu sein, an Eurem Zirkel, an einer Gemeinschaft der „Gruppendynamiker“ teilzuhaben.

Wir hingegen, geschart um Prof. Carl Klüwer, als Psychoanalytiker am RUB-Lehrstuhl für Sozialpsychologie tätig, experimentierten begeistert mit der eher europäischen Variante von „Gruppendynamik“. Diese stützte sich auf die Erfahrungen, die Praxis und die Konzepte der psychoanalytisch ausgerichteten Tavistock-Klinik in London. Unser Codewort war die Arbeit mit der „Dynamik in der Gruppe“. Die „Niesel-Gruppe“, das war der *Terminus Technicus* mit dem wir Euch belegten, schien uns aus einer Gruppe von hochengagierten, zumeist psychologisch interessierten Studenten zu bestehen, wobei Du, so Dein Ruf in unserem Lager, offensichtlich den Kopf verkörpertest. Es schien, als hätten Deine Worte, Deine Überlegungen und Vorschläge in der „Niesel-Gruppe“ ein besonderes Gewicht, ohne aber, dass Du als eine (geheime) Führungsperson angesehen wurdest. Auch heute weiß man um Deine uneingeschränkte Fähigkeit, Muster zu erkennen und um Deine aufrichtige Selbst-Verpflichtung auf ein transparentes Wertefundament. Man weiß, wie heilsam und wohlthuend – manchmal auch unbequem – die Begegnung mit Dir ist, sei sie beruflich oder privat. Natürlich beherrscht Du vortrefflich die rhetorisch-sezierende Kunst des vornehmen Zorns, wobei man sich heute eher doch durch Deine Präsenz eingeladen versteht, sich wohlzufühlen.

Auch Dein damaliger Ruf eines hochengagierten, redegewandten, sehr erfahrenen und ana-

lytisch kompetenten Kommilitonen schwingt bis heute in jedem der Gespräche, die ich mit den Kollegen und Kunden zur Vorbereitung dieser Laudatio geführt habe, mit. Dieser Ruf prägt und charakterisiert Deine Arbeitsweise, Deine Grundhaltung dem einzelnen Menschen sowie den Menschen in Organisationen zu begegnen. Er entspricht, und das möchte ich betonen, Deinem besonderen Ethos, Kollege zu sein. (Wenn es hier Anwesende gäbe, würden diese meine Überzeugung gewiss teilen und man entnehme dies den schmunzelnden, in Erinnerung schwelgenden Mimiken.)

Dein berufliches Leben ist tatsächlich sehr, sehr lang und voller ineinander greifender Facetten. Es gestaltet sich im wahrsten Sinne des Wortes vielschichtig und vollzieht sich auf verschiedenen Ebenen, in für Außenstehende oftmals unverbundenen, gesellschaftlichen, beruflichen Räumen – und das immer noch und gleichzeitig. Vielleicht ist dies ja eins Deiner Geheimnisse, nämlich die Bereitschaft und Kompetenz, Unterschiedlichkeit gleichzeitig zu leben?

Wesentliche Erfahrungsfelder

- » Praxisnahe und integrierte Kombination von BWL und Psychologie
- » Einer der Personalentwicklungsexperten Deutschlands
- » Verfasser des Grundlagenwerks „Coaching für Manager“ (besser bekannt unter dem Titel „Unter vier Augen“)
- » Einer der bekanntesten Pioniere im Bereich Coaching (wenn nicht der Pionier in Deutschland)
- » Ausbildung und Praxis in Psychotherapie, sowie Weiterbildner für Psychotherapeuten
- » Langjährige Tätigkeit in Beratungs- und Fortbildungskontexten (Wirtschaft, Verwaltung, Schule usw.)
- » Keynotespeaker, Lehrtätigkeit an Universitäten
- » Gründungsgesellschafter und Geschäftsführer mehrerer Beratungsunternehmen



Fotos: Benjamin Schenk

Zur Person und Wirkung

Nun, Du gehörst wohl nicht zu den „prominenten“ Vertretern Deiner Zunft, auch wenn Dich viele Menschen kennen. Besagt doch ein Ergebnis der Prominenzierungsforschung, dass man dann am ehesten prominent wird, wenn man mit seinem Bild in der Öffentlichkeit präsent ist. Dabei käme es weniger auf die Inhalte an, die mit der Person verknüpft werden. Du aber stehst gerade für Inhalte!

Im Übrigen sind Image, Geld und Macht nicht das, was Dich im Inneren antreibt. Kannst Du doch auch schonungslos sein, „wenn es nicht mehr Deins ist“. Mächtige schätzen das an Dir im Besonderen, weil sie spüren, dass die Auseinandersetzung mit Macht und Mächtigen eine Deiner Herzensangelegenheiten und Stärken ist. Sie schätzen dies, weil sie gleichzeitig immer sicher sein können, dass Du nicht an ihrer Macht partizipieren willst. Du bist nicht Partei. Mächtige sind sicher vor beraterischen Übergriffen und können selbst sicher in ihrer eigenen Unsicherheit als Mächtige sein. Folgende Bemerkung aus Deinem Kundenkreis, es handelte sich um die höchste Führungsebene, bringt es exemplarisch auf den Punkt: „Dr. Looss ist der Einzige, der uns ausgehalten hat“.

Wärest Du prominent, könnte ich mir vorstellen, dass es Dir eher „unangenehm“ wäre. Du

zeigst keine Starallüren. Du bist kein Guru. Du hast keine Marke entwickelt. Nein, Du bist Vorbild! Deine Bescheidenheit ist Deine Klugheit! Du wirkst dadurch, dass Du da bist. Unpräntentios. Im klaren, unmissverständlichen, unaufdringlichen, verlässlichen Kontakt zu den Menschen, mit denen Du gerade zu tun hast. Im Kontakt über die beruflichen und persönlichen Anliegen dieser Menschen. Wie unterschiedlich sie auch immer sein mögen. Immer auf Augenhöhe mit jedem Gegenüber, dabei tief geschätzt. Dies gilt selbstverständlich für beide Seiten. Das ist professioneller Respekt.

Der Umstand, in so unterschiedlichen beruflichen Feldern unterwegs zu sein, führte daher eher zu einer Vielfalt von Vorbildrollen, Vorbildmerkmalen. Diese charakterisieren einerseits die Spezifika des jeweiligen beruflichen Feldes und Deines dortigen Wirkens. Andererseits lassen sie Deine Vorbildkompetenz als zutiefst integrative erscheinen. Verkörperst Du doch, wo immer Du auch gerade unterwegs bist, *immer zugleich* diese Vielfalt und Unterschiedlichkeit. Gerade dies, so vermute ich, schätzen die Menschen, die mit Dir zu tun haben, am meisten. Gerade dies brauchen die Menschen auch.

Vor vielen Jahren lernte ich einen wesentlichen Unterschied kennen, der zwischen einem Ex-

perten und einem *Meister in seinem Fach* besteht. Ein Experte ist ein ausgewiesener Fachmann in seinem Gebiet. Ein Meister ebenso. Dieser schöpft jedoch in seiner Arbeit zugleich aus dem schier unendlichen Reichtum seiner Erfahrungen. Wenn ich als Manager die Wahl habe, würde ich natürlich einen Meister zu Rate ziehen. Wolfgang, Deine Kunden haben mir dies unumwunden, mit einer feinen Bewunderung in der Stimme, bestätigt: Du, so die einhellige Meinung, verstehst wirklich etwas von Menschen und wie Organisationen funktionieren.

Sowohl für Berater-, Therapeutenkollegen aber auch für Manager warst Du immer auch Modell. Ein Modell, das sich nie zur Nachahmung anbieterte. Ein integriertes *Rollen-Modell*. Ein Modell, das exemplarisch und vergleichbar mit einer Theaterfigur, einem Protagonisten, die Choreographie von Kostüm, Maske, Text, Drehbuch und Funktion im gesamten Stück zugleich verkörpert. Und zudem durch Deine Werthaltung in Erinnerung bleibt.

Du beherrscht auch die Choreographie Deiner eigenen unterschiedlichen Rollen. Eine in der Beraterzunft nicht oft anzutreffende Fähigkeit. Du kannst dominant sein, hervorgehoben agieren und dann nahtlos in die zweite Reihe wechseln, die zweite Geige spielen. Einfach so, ohne dass es vorher abgesprochen werden



muss, fädelst Du Dich ein. Einfach so, weil es Dir ein Anliegen ist. Einfach so, weil Du so bist.

Viele würden Deine Kunstfertigkeit, wenn ein solcher Sprachgebrauch hier möglich wäre, archetypisch nennen. Auch wenn es nie Dein Bestreben war, so zu werden, Du bist für viele ein Ideal, das man vor Augen hat, ohne sich im Einzelnen ständig daran auszurichten. Sie erleben Dich wie ein *Ideal*. Ich meine die Menschen, die Du in ihren Entwicklungsprozessen begleitet hast. Das sind die Kollegen, die Du an dem Reichtum Deiner Erfahrungen teilhaben lässt. Du kannst eben immer gleichzeitig: sehr konkret und lebendig wirken, konzeptionell und theoretisch, prägnant und gewährend, tauglich und zweckmäßig, annehmbar und charakterfest. Uneitel wie Du bist, verzichtest Du darauf – und das ist vielfach nicht die Regel in der heutigen, nach Effizienz gierenden Zeit – makellos sein zu wollen, fehlerfrei oder ständig erstklassig. Du verstehst Dich eben nicht als Inbegriff von beraterischer Perfektion, als kollegiale Richtschnur oder gar Idol einer Generation von Beratern, nicht als Gralshüter der reinen Lehre. Kannst Du doch auch hilfsbereit und dankbar sein. Machst gar, altmodisch wirkend, keinen Hehl daraus, unterwegs zu einer „better world“ zu sein.

Wolfgang, Du bist Dir stets treu geblieben. Unverkennbar. Kontakt zu haben, zu halten und

verlässlich zu wahren, gelang Dir durch Deine Originalität. Im wahrsten Sinne des Wortes bist Du als *Original* Vorbild. Und auch umgekehrt: Du wahrtest uneingeschränkt und gnadenlos Kontakt zu Dir selbst. Konnte es doch passieren, dass Du dich selbst zur Disposition stellen kannst, wenn aus Deiner Sicht in der Arbeit eine Schmerzgrenze hinsichtlich Deiner Werthaltung erreicht war. Gewiss erinnerst Du Dich noch daran, wie Du vor einigen Jahren daher mitten im Gespräch ein Meeting auf höchster Ebene bei einem DAX-Unternehmen verlassen hattest. Chapeau!

Natürlich bist Du eine *Autorität*. Sowohl als viel geachteter Könnler Deines Faches als auch als bescheiden gebliebene Koryphäe wirkst Du durch den unverkennbaren Stil Deiner Praxis. Dein besonderes Ansehen dabei erwirkst Du durch Dein wertschätzendes Durchsetzungsvermögen, Verbindlichkeit in Kontakt und Kommunikation sowie die unspektakuläre Magie, „mit jedem zu können“. Seien es Kollegen oder Manager, Engländer oder Asiaten, Lehrer oder gar Drogenabhängige, die dich beruflich umgeben. Während die Einen von Integration sprechen, vermagst Du zu integrieren. Und wohlgemerkt, Integration heißt für Dich offensichtlich auch: nicht der Andere ist fremd, sondern auch ich bin fremd. Autorität stellst Du daher unter Beweis, indem Du, von den Beteiligten respektiert, Individualität

und Gemeinsamkeit, Unterschiedlichkeit und Ähnlichkeit, Gefühl und Verstand, Person und System *zugleich* im Blick behältst.

Du bist für Generationen von Berater- und Coach-Kollegen *das* (nachahmenswerte) *Beispiel*, auch wenn man im Lauf der Zeit seinen eigenen Weg geht. Vorbildhaft „Beispiel“ bleibst Du, indem man sich gerne auf die Weiterbildung, die gemeinsame Arbeit mit Dir bezieht. Die Entwicklung des persönlichen Stils schließlich dient dann der eigenen professionellen Bereicherung. Sie kann auch als besondere Wertschätzung Dir und Deinem Bemühen gegenüber gesehen werden, nämlich den Grundstein für eine solche persönliche und berufliche Bereicherung gelegt zu haben.

Es gibt verschiedene Wege, Menschen zu motivieren, ihrem Ansporn Ausdruck zu verleihen, das Feuer, das in ihnen brennt zu wecken oder zu schüren. Du wirkst durch Deine einfache immer gut geerdete Präsenz, die hierdurch so überzeugende Gewaltigkeit Deiner oftmals einfachen aber umso prägnanteren Worte als *Motivator*. Ich kann mir Dich nicht laut vorstellen. Nein, eher sogar umgekehrt: indem Du dich unmerklich zurückzunehmen beginnst, Dein Gegenüber mit leicht blinzeln den Augen beobachtest, Deine Worte dabei, nicht besonders wählerisch, dadurch um so markanter ausgesprochen, nutzt, um Dein Ge-

genüber, bewusst oder noch nicht bewusst, zur Selbst-Wirksamkeit einlädst. Manchmal gabst Du mir den Eindruck, dass der Mut zur Selbst-Wirksamkeit, verbunden mit der Ehrfurcht vor der Entwicklungsfähigkeit des Menschen eine Deiner tiefen Überzeugungen spiegelt. Vielleicht ist das ja gerade eins Deiner besonderen Talente, die Selbst-Wirksamkeit bei Deinem Gegenüber zu wecken. Vielleicht ist es das, was Du einmal „teachable moments“ genannt hast. Es seien die Momente, in denen man eher bereit ist, eingestimmt ist und wach für Veränderung, für Lernen, für Entwicklung.

Inzwischen bist Du *Zeuge* unendlich vieler und einzigartiger Begegnungsszenen und Erfahrungsprozesse geworden. Hierdurch unaufdringlicher Wegbegleiter, weil Du bei all der Wichtigkeit, die Du für die Menschen hast, Dich zurückzunehmen weißt. Du stellst Dich eben nicht in den Vordergrund, auch wenn es die Situation „verlangen“ würde. Auch wenn Menschen Dich dort sehen wollen. Als Zeuge nimmst Du situativ, für einen Moment, oftmals ohne eine bestimmte Aufforderung hierzu, teil an einem für den jeweiligen Menschen sehr bedeutsamen Geschehen. Manche mögen es Entwicklung nennen, manche Problemlösung, andere wiederum Erschütterung. Die Funktion Deiner Zeugenschaft liegt in der unauffälligen, wenn auch tatsächlich eindeutigen, wachen Anwesenheit Deiner Person, in der Gewissheit, dass Du das Hier und Jetzt mit diesem Menschen mitbekommst. Dies mit ihm teilst, so dass der Andere (wieder) an sich zu glauben vermag.

Du gehst durch die Welt wie ein neugieriges Kind, fähig, sich erstaunen zu lassen. Nie dem Mainstream verpflichtet. Eben ein *Pionier*. Immer ein Pionier. Vielleicht stellt das Leben ja eine dauerhafte Einladung dar, Neuem zu begegnen. Neues zu kreieren. Wie ein Pionier auf den Spuren des noch nicht Geborenen zu wandeln. Fast könnte man meinen, Du würdest einen Drang verspüren, die Welt durchdringen zu wollen. Wenn beispielsweise etwas schief läuft, hältst Du das aus, weil es Dir auf den Lerneffekt ankommt. Du kannst auch verwerfen, weil Du nicht angewiesen bist, alles „auch wirtschaftlich zu verwerten“.

Lernen heißt daher für Dich wachsen. Selbst wachsen! Andere wachsen zu lassen! Pionier meint aber immer auch Grenzgänger zu sein. Du bist „gegen den Strich gebürstet“ und das zeichnet Dich aus. Dann bist Du als Person spürbar, sichtbar und streitbar.

Dir wird von allen, die ich sprach, eine außerordentlich hohe Intelligenz und Lesefreude nachgesagt. Endlos fleißig seist Du und begnügst Dich nie mit dem, was ist. Du mußt immer neue, „gute“ Fragen finden. Und wenn man Dich was fragt, kann man eine „tiefere Weisheit“ dahinter erkennen, ohne dass Du schulmeisterlich wirkst. Wissen ist für Dich kein Privateigentum. Vielleicht ist Wissen ja für Dich immer aus Erfahrung, aus gemeinsamer Erfahrung geborenes Wissen. Leider hast Du diesbezüglich auch unfreundliche, schmerzliche Erfahrungen gemacht, wenn andere Deine Arbeitspapiere, ohne Bezugnahme auf Dich, selbst publizierten. Du gibst und andere nehmen. Und Du weißt, dass die anderen nicht immer unbedingt (zurück-)geben. Bewundernswert, dass Du Deine diesbezügliche Enttäuschung andere nicht spüren lässt. Wirklich bewundernswert, dass Du ab und an in einem solchen Fall dem anderen sogar noch treu bleiben kannst.

Ich habe Dich aber auch als modernen Nomaden kennengelernt. Lange Zeit hört man nichts von Dir, dann Deine Stimme, so als hätten wir uns gestern eben verabschiedet: Deine sonore Stimme schiebt den Schleier der Zeit zur Seite. So als *wüsstest* Du, nimmst Du keinen Bezug darauf. So als *wüsstest* Du, bietest Du den Augenblick hier und jetzt an.

Ich habe Dich oftmals wie einen beruflichen Bruder erlebt. Jedes Mal, wenn wir uns sahen, nahm ich etwas mit nach Hause. Etwas Einfaches wohl, daher umso gehaltvoller. Wohl nie werde ich die Betonung vergessen, die Du in die Notwendigkeit von Anschlussfähigkeit gelegt hast. Die Notwendigkeit von Vernetzung, aber auch Deine hiermit verbundene Verwunderung. Hast Du doch oft genug erfahren, dass Netzwerke mit einem Schlaraffenland verwechselt werden. Vergessen viele doch, dass man zunächst etwas in dieses Netz-

werk reingeben muss, um (vielleicht) etwas zurückzubekommen. Du, lieber Wolfgang, gibst. Da bin ich mir sicher. Da sind sich auch diejenigen sicher, mit denen ich sprach. Du gibst aufrichtig.

Vortrefflich wurde ich in den Gesprächen unterstützt durch: Marina Barz, Silvia Ganss, Heiner Sasse, Volker Joos, Joko Miltenberger, Sara Niese, Richard Timel. Ganz herzlichen Dank Ihnen allen.

Der Laudator



Foto: Marc Steffen Unger

Ulrich Sollmann, Coach und Berater in Wirtschaft und Politik. Praxis für Körperpsychotherapie, Publizist und Buchautor (aktuell: „Einführung in die Körpersprache und nonverbale Kommunikation“), Blogger und Kolumnist, Vortrags- und Lehrtätigkeit, Weiterbildung von Beratern und Psychotherapeuten (auch interkulturell u.a. China).

www.sollmann-online.de

Vom Spannungsfeld aufs Spielfeld

Ein Coaching-Tool von Ulrike Rheinberger



Kurzbeschreibung

Das im Folgenden vorgestellte Coaching-Tool „Vom Spannungsfeld aufs Spielfeld“ richtet sich an Führungskräfte in komplexen Organisationen, die in einem herausfordernden mikropolitischen Umfeld nach Orientierung und Handlungsoptionen suchen. Es dient in einem ersten Schritt einer Reflexion des eigenen Verhältnisses zu Macht und Mikropolitik. In einem zweiten Schritt werden ungeschriebene Gesetze der jeweiligen Organisation und die aktuellen Machtverhältnisse in der Organisation visualisiert. Im dritten Teil der Intervention beleuchten Coach und Klient mögliche Strategien der Einflussnahme.

Anwendungsbereiche

Das Tool bietet sich an, wenn es für Führungskräfte um die Auseinandersetzung mit Machtverhältnissen im Unternehmen und um die Definition mikropolitischer Strategien geht. Dies kann der Fall sein, wenn Führungskräfte das Unternehmen wechseln und dessen Unternehmenskultur und die Hidden Agendas entziffern wollen, wenn Führungskräfte aufsteigen oder in Stabstellen sich der zunehmenden Politisierung ihrer Aufgaben stellen müssen, wenn sich im Rahmen von Change-Prozessen Machtverhältnisse und Stakeholder-Interessen ändern oder wenn sich Führungskräfte durch ein zwiespältiges Verhältnis zu den Macht- und

Durchsetzungsspielen in ihrer Organisation selbst blockieren.

Aufgaben und Zielstellungen der Führungskraft sollten vor Einsatz des Tools bereits geklärt sein.

Zielsetzung

Führungskräfte reflektieren ihr Verhältnis zu Macht und Durchsetzung, ihre persönliche Ethik in Hinblick auf Durchsetzungsstrategien, analysieren bestehende Kräfteverhältnisse in ihrer Organisation und leiten für sich Strategien und Taktiken der Einflussnahme und Durchsetzung ab. Dies kann beitragen zu einer

Klärung intrapersonaler Wertekonflikte. Des Weiteren unterstützt es die Differenzierung zwischen mehr oder weniger beeinflussbaren Verhältnissen im Unternehmen, bei der Ausweitung des persönlichen Handlungsspielraums, aber auch dabei, Unabänderliches mit mehr Gelassenheit anzunehmen. Dies erleichtert das Finden einer Haltung und eines Standpunktes in ambivalenten Situationen. Der Wechsel zwischen der distanzierten Meta-Perspektive und der Analyse der konkreten Situation unterstützt das Finden neuer Handlungsoptionen.

Ausführliche Beschreibung

Im *ersten Schritt* regt der Coach einen strukturierten Diskurs über Macht und Einfluss in Organisationen an. Als Anregung kann der Coach die eine oder andere Definition ins Spiel bringen, etwa Max Weber: „Macht bedeutet jede Chance, innerhalb einer sozialen Beziehung den eigenen Willen auch gegen Widerstreben durchzusetzen, gleichviel, worauf diese Chance beruht“ (Weber, 1980; 28).

Zur Strukturierung des Diskurses wird mit einer Fünf-Felder-Matrix gearbeitet: Um das Kernfeld „Interessen/Ziele“ gruppieren sich die Felder „Gute Macht“, „Böse Macht“, „Legitime Einflussstrategien“, „Illegitime Einflussstrategien“. Mit Hypothesen, Leitfragen und Nachfragen regt der Coach Reflexionen des Klienten an und notiert die Ergebnisse stichpunktartig auf Moderationskarten (z.B. in der Größe DIN A5). Empfehlenswert ist es, die Karten auf dem Boden auszulegen, um sich nicht durch die Begrenztheit eines Flipcharts oder einer Metaplanwand zu beengen und Karten im Lauf des Diskurses bequem verschieben und gruppieren zu können. Insbesondere das großzügige Auslegen auf dem Boden betont zudem die Intention des Tools, weitsichtig und nicht kleingeistig zu denken.

Im Folgenden werden *nützliche Leitfragen* zu den einzelnen Feldern der Matrix vorgestellt. Diese Leitfragen können im Sinne des Kontextes und der Dynamik des Diskurses ersetzt oder ergänzt werden.

Leitfragen zum Feld

„Interessen/Zielsetzungen“

- » Welche Interessen und Zielsetzungen haben Personengruppen in Organisationen?
- » Welche übergeordneten, egoistischen, persönlichen, am Wohl der Organisation und Allgemeinheit orientierten Interessen und Zielsetzungen vertreten Personen und Personenkreise innerhalb der Organisation?
- » Welche Interessen von Außenstehenden werden an die Organisation herangetragen?
- » Fällt Ihnen etwas ein, dass Ihre Organisation ganz besonders von anderen Organisationen unterscheidet?

Fällt es dem Klienten schwer, den Anfang zu finden, mag z.B. folgendes Statement den reflektierenden Fluss anregen: *„Eigentlich widersprechen sich die Interessenlagen in Unternehmen ja diametral: Für das Unternehmen ist der Mensch nur Mittel zum Zweck, der möglichst effektiv Mehrwert erzeugen soll. Der Mensch hingegen möchte nicht nur Mehrwert für sich selbst behalten, sondern auch noch Bestätigung und Sinn abschöpfen.“*

Leitfragen zu den Feldern

„Gute Macht“ und „Böse Macht“

- » Welche Beispiele fallen Ihnen zu den Stichwörtern „gute Macht“ und „böse Macht“ ein?
- » Wann ist Machtausübung in Organisationen gerecht oder ungerecht?
- » Wie manifestiert sich die Macht einer Person (außer am hierarchischen Status)?
- » Was ist mit der Macht, die Eltern über ihre Kinder haben?
- » Gibt/gab es Organisationen, in denen alle Macht gleich verteilt ist/war, oder zumindest gleicher? Ist das wünschenswert?
- » Ist ein autoritärer Führungsstil immer „böse“, ein kooperativer immer „gut“?

In der Regel lässt sich in diesem Schritt die Abgrenzung zwischen Gut und Böse nicht lange aufrechterhalten und es entstehen Schnittmengen, in denen der Klient nicht mehr eindeutig zwischen Gut und Böse differenzieren will, sondern Abhängigkeiten des „Guten“ und des „Bösen“ von geltenden Regeln, Kontexten und Umständen sichtbar werden. Ebenso werden subjektive Werthaltungen deutlich. Ein lo-

ckerer Wechsel zwischen persönlichen Erfahrungen und allgemeingültiger Perspektive ist wünschenswert.

Leitfragen zu den Feldern

„Legitime/illegitime Einflussstrategien“

- » Welche offiziellen Strategien und Taktiken der Machtausübung gibt es in Organisationen?
- » Welche inoffiziellen Strategien und Taktiken der Machtausübung gibt es?
- » Welche Beispiele für subversive Strategien fallen Ihnen ein? Etwa von Personenkreisen, die relativ wenig offizielle Macht haben?
- » Welche Einflussstrategien wenden Sie selbst an?
- » Mit welchen Strategien kann man Sie beeinflussen/nicht beeinflussen?

Fällt dem Klienten erst einmal nur wenig ein, kann der Coach dies ergänzen durch Vorschläge, z.B. durch Aufgreifen von Anekdoten, die der Klient bereits aus seinem Führungsalltag berichtet hat. Oder er benennt weitere Strategien, etwa solche, die alltäglich eingesetzt werden oder solche, die eher verpönt sind und daher meist nicht explizit eingesetzt werden, wie z.B. Charming, Lügen oder an Ideale appellieren. (Zusammenstellungen von Einflussstrategien finden sich in der am Ende genannten Literatur oder auch im Internet unter den Stichwörtern mikropolitische Taktiken oder Influencing).

Meist wird auch hier deutlich, dass viele Einflussstrategien nicht per se wünschenswert oder abzulehnen sind. So kann die meist ambivalent eingeschätzte Taktik des *Schmeichelns* in ihrer positiven Konnotation als Wertschätzung wahrgenommen werden, in ihrer negativen Übertreibung als „Einschleimen“ abgelehnt werden. Die *Täuschung* wird in der Regel abgelehnt, im Rahmen von Verhandlungen wird es aber gemeinhin als legitim anerkannt, wenn Verhandlungsziele vorgetäuscht werden, die von vorneherein als Zugeständnisse geopfert werden sollten, oder argumentiert wird, das man persönlich ein Zugeständnis gerne machen würde, aber einem die Hände durch die Vorgaben der Organisation gebunden seien. Die Rolle des Coachs in diesem Schritt ist die des *Advocatus Diaboli*, der den Klienten dabei unterstützt, beengende Glaubenssät-

ze, fragwürdige Idealisierungen des eigenen Verhaltens oder kategorische Verachtung des Verhaltens anderer zu hinterfragen.

Selbstverständlich kann die Intervention das Thema Macht und Einflussstrategien in Organisationen nicht umfassend beleuchten. Abschließen kann man diesen Schritt, wenn der Klient neue und für sich wichtige Erkenntnisse gewonnen hat und spürbar wird, dass er Lust hat, diese auf seine aktuelle Situation zu übertragen. Die wesentlichen Erkenntnisse können noch einmal zusammengefasst werden und am Flipchart schriftlich festgehalten werden.

Zweiter Schritt: Aufstellung des organisationalen Spielfeldes

Im zweiten Schritt werden die aus Sicht des Klienten aktuellen Machtverhältnisse im organisationalen Umfeld visualisiert, indem Personen oder Personengruppen mit Hilfe von Spielfiguren „aufgestellt“ werden. Aufge-

stellt werden kann mit beliebigen Figuren oder Gegenständen. Eine unkomplizierte Variante sind Bauklötze in unterschiedlichen Größen, denen auf einer Seite ein Gesicht aufgemalt wurde. Als Spielfeld wird Pinnwand- oder großes Packpapier auf einem Tisch ausgelegt. Auf runden, farbigen Moderationskarten, die unter die Figuren gelegt werden, können Anmerkungen notiert werden, auf dem Papier können Verbindungslinien aufgemalt werden. Ergänzend können einige Tischtennisbälle ins Spiel kommen, die Aufgaben, Ziele oder andere, relevante Aspekte repräsentieren (ein angeklebter Fuß an den Tischtennisbällen, z.B. aus Pappe, hält sie an ihrem Platz).

Eingeleitet wird dieser Schritt mit einer gemeinsamen Beschreibung der Zielsetzung des Arbeitsschritts, etwa *„einen Überblick über die bestehenden Machtkonstellationen zu bekommen und Handlungsoptionen abzuleiten, mit denen ich weniger Gegenwind bekomme und die Chancen steigen, dass ich meine Ziele erreiche.“*

Dann bittet der Coach den Klienten, seine wichtigen „Mitspieler“ aufs Spielfeld zu bringen. Die Größe der Bausteine repräsentiert dabei die hierarchische Ebene der Mitspieler, die Position auf dem Spielfeld die aus Sicht des Klienten reale Machtposition des Spielers. Die Distanz untereinander und die Blickrichtung zwischen den Figuren repräsentieren Koalitionen, den Grad der Verbundenheit und der gemeinsamen Interessen oder eben auch die Oppositionen und die gegensätzlichen Interessen.

Meist werden Klienten hier sehr ausführlich in ihren Beschreibungen und verlieren sich manchmal auch in Charakterisierungen der Mitspieler, ausführlicher Darstellungen vergangener Interaktionen und Begebenheiten.

Hier ist es einerseits Aufgabe des Coachs, ausufernde Beschreibungen einzudämmen und wieder auf den roten Faden zurückzuführen, andererseits ist es sinnvoll, dass der Coach so-

POSITIVE PSYCHOLOGIE

drei Kongresse im Sommer 2014 – einmalig in Europa!

Erleben Sie die Begründer der Positiven Psychologie live!

Martin Seligman (*Flourish*)
Mihály Csikszentmihályi (*Flow*)
Barbara Fredrickson
u.v.m.

persönliche Stärken nutzen
Burnout vorbeugen
die Work-Life-Balance finden
Flow erleben
konstruktive Beziehungen
langfristige Lebensfreude

... für diese Themen bietet die Positive Psychologie wirksame und praxisnahe Ansätze.

Berlin | 12.–13. Juli 2014

Rosenheim | 5.–6. Juli 2014

Graz | 27.–29. Juni 2014

Der Schwerpunkt »klassisch«-psychologischer Forschung war bisher die Diagnose und Behandlung von Störungen. Doch genauso wie Gesundheit mehr ist als die Abwesenheit von Krankheit, ist **seelische Gesundheit** mehr als die Abwesenheit psychischer Störungen.

Die Positive Psychologie als neues Gebiet der akademischen Psychologie erforscht auf der Grundlage **moderner Neurowissenschaft**, was das Leben lebenswert macht und wie wir **glücklich, aktiv und produktiv** leben können.

lange nachfragt, bis er selbst ein Bild von der Situation hat. Dabei ist die Förderung der Klarheit der Beschreibung des Klienten das Ziel, um dessen Bild von bisher undurchsichtigen Verhältnissen zu schärfen.

Hilfreich ist es, da wo die Beschreibungen des Klienten vor allem auf persönliche Interessenlagen der Mitspieler fokussieren, die organisationale Ebene in den Blick zu rücken, etwa indem gefragt wird, welche organisationalen Interessen er zu vertreten hat und immer wieder Bezüge zu den Erkenntnissen des vorausgegangenen Diskurses herzustellen.

Der Coach kann eigene Wahrnehmungen und Hypothesen mit in die Überlegung einbringen: „Was macht denn Herr Z. da, der ganz alleine mit dem Rücken zur Wand steht?“ Mögliche weitere Fragen sind z.B.:

- » Welche organisationalen Interessen muss Herr A vertreten, welche persönlichen Interessen vertritt er ihrer Ansicht nach?
- » Auf welche Einflussstrategien reagiert Frau B besonders allergisch?
- » Wenn ich Frau C fragen würde, was sie Ihnen in dieser Situation empfiehlt, was würde sie sagen?
- » Wie geht es Ihnen da in dieser Zwickmühle zwischen Abteilung A und Vorstand V?
- » Wenn Sie nicht wissen, was Herr D eigentlich will, wer könnte das möglicherweise wissen?

Scheint die Exploration des Ist-Zustandes soweit abgeschlossen, können in Überleitung zum dritten Schritt gemeinsame Überlegungen zu möglichen und vielversprechenden Interventionen des Klienten besprochen werden. An dieser Stelle ist es oft hilfreich, noch einmal aufzustehen, um den Tisch zu gehen und die Aufstellung noch einmal aus anderen Blickwinkeln auf ihre Stimmigkeit zu prüfen.

Wenn der Klient an dieser Stelle nicht schon von ganz alleine Ideen entwickelt, wie er sich künftig bewegen will, kann der Coach nachfragen, wie sich für den Klienten für die Zukunft wünschenswerte Konstellationen darstellen. Oder er kann auch eigene Hypothesen einbringen, welche Schulterschlüsse, Handlungen (oder auch Unterlassungen) denn in seiner Situation sinnvoll sein könnten.

Dritter Schritt: Roadmap

Im dritten Schritt leitet der Klient aus den aus der Zusammenfassung gewonnenen Erkenntnissen weitere Vorgehensweisen ab, die sich z.B. folgendermaßen strukturieren lassen:

- » Was möchte ich idealerweise erreichen?
- » Wie fasse ich das in einem Leitsatz zusammen?
- » Welche Einflussstrategien erlaube ich mir in Zukunft?
- » Was werde ich konkret tun? Was, wann und mit wem?
- » Wann und wie überprüfe ich, ob meine Strategien Erfolg haben?

Kenntnisse

Der Coach sollte sich mit Metakzepten und eigenen Haltungen zu Macht und Mikropolitik in Organisationen auseinandergesetzt haben. Hilfreich sind Kenntnisse gängiger Moderationstechniken, die eine elegante Gradwanderung zwischen non-direktiver Exploration, der Setzung von Akzenten und einer Strukturierung entlang des roten Fadens erlauben. Es sollten ein gutes Verständnis systemischer Denkweisen bestehen, systemische Frage-techniken beherrscht werden und mindestens Grundkenntnisse der Arbeit am Systembrett oder mit Aufstellungen vorhanden sein.

Persönlicher Hinweis

Insgesamt ist mit einer Dauer von zwei bis vier Stunden zu rechnen. Der dritte Schritt kann gut in eine weitere Sitzung durchgeführt werden.

Man sollte von der hier vorgestellten Intervention *keine umfassende Objektivierung* erwarten und dies dem Klienten auch nicht in Aussicht stellen. Der Gewinn an Erkenntnis und Handlungsfähigkeit ergibt sich aus der expliziten Verhandlung des eher tabuisierten Themas Macht und beiläufig und semibewusst angewandter und vermiedener Einflussstrategien in Verbindung mit der „verspielten“ Vogelperspektive auf die Organisation.

Weiterführende Literatur

- Grote, Sven; Kauffeld Simone & Weide, Christopher (2009).** Stabilisierende und dynamisierende Kompetenzen von Führungskräften. In Simone Kauffeld et al. (Hrsg.). Handbuch Kompetenzentwicklung. Stuttgart: Schäffer Poeschel. 107–123.
- Neuberger, Oswald (1995).** Mikropolitik. Stuttgart: Ferdinand Enke Verlag.
- Ortmann, Günther (2012).** Macht in Organisationen und die Bürde des Entscheidens. Gruppendynamik und Organisationsberatung, 43, 121–136.
- Von Ameln, Falko & Kramer, Josef (2012).** Macht und Führung. Gruppendynamik und Organisationsberatung, 43, 189–204.
- Weber, Max (1980).** Wirtschaft und Gesellschaft. 5. Aufl. Tübingen: Mohr.

Die Autorin



Foto: Bettina Volke

Ulrike Rheinberger, Jg. 1961, Dipl.-Ing. (FH), Psychologin (M.A.), Coach (DBVC), Leiterin des Coachingbüros peak8 Coaching. Ihre Schwerpunkte sind Führungskräfte-Coaching in komplexen Organisationen, Karriere-Coaching, Organisations- und Personalentwicklung in Start-Ups und KMU. Sie hat 25 Jahre internationale Berufserfahrung als Geschäftsführerin, Wissenschaftlerin und Beraterin. Sie bildet ehrenamtliche Berufs- und Karriereberater aus und publiziert zum Thema Führung und Organisationsentwicklung.

www.peak8.de

Realsatire oder Abgründiges

Wie Glücks- und Erfolgsversprechen Klienten blenden

Von Dr. Walter Schwertl

Oftmals denkt man: Wenn ein Produkt teuer aussieht und teuer ist, dann müsste es auch besonders gut sein und halten, was es verspricht. Eine Übertragung dieses Denkens auf Dienstleistungen wie Coaching kann jedoch unerwartete, negative Folgen haben – nicht zuletzt finanzieller Natur. In dem hier vorliegenden Fall vertraute ein Klient auf genau jene Faktoren: Der Coach verspricht viel, kostet noch mehr, kann, wenn man es recht überblickt, wenig und hält fast nichts. Als der Klient dann noch von einer Helferin des Coachs geschlagen wird, erkennt er seine Lage.



Das Coaching Magazin im Abo



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

www.coaching-magazin.de

Als Sachverständiger des DBVC hat man mit Grenzen und deren Überschreitungen zu tun. Vertragsgestaltungen, Interventionen, die Kunden nicht verstehen, Streit in der Ausbildung – all dies mag empörend oder ungerecht sein. Letztlich ist es trotz der eventuellen Dramatik meist nachvollziehbar. Die folgende Geschichte, die dem DBVC Sachverständigenrat zugetragen wurde, hat sich genau so zugetragen und ist kaum zu glauben. Namen, Orte und sonstige Informationen zur Identifikation der Personen wurden geändert.

Transparenz und Qualifizierung

Kunden sollen wissen, mit wem sie es auf der anderen Seite des Tisches zu tun haben. Im Zeitalter von Internet, Twitter und Facebook hat man über sich Auskunft zu geben. Aber was macht man, wenn man generell wenig anzubieten hat? Mit dürftiger Ausbildung und unpassender beruflicher Praxis kann man, wie Herr Anton als CEO einer Coaching AG, nicht punkten. In Deutschland gibt es für alles eine Ausbildung. Handwerker, Jäger, Angler, Rettungsschwimmer – alle sind ausgebildet, alle zertifiziert! Aber was tun, wenn die formale Qualifikation des CEO dünn aussieht? Es braucht etwas, wovon man mindestens ein bisschen hat. Man will ja nicht lügen, daher muss es dehnbar sein, ein bisschen Reframing in der Postmoderne schadet niemandem. So wird aus einem Staubsaugerverkäufer ohne große Mühe ein *head of sales*. Versicherungsvertreter mutieren zu Finanzdienstleistern. Die Variante des Herrn Anton soll offen bleiben. Selbstverständlich war er, vor allem auf dem Papier, extrem erfolgreich, seine Karriere war international und global ausgerichtet. Er war längst nur noch für die großen internationalen Konzernvorstände tätig und hatte hierbei sein übergroßes Talent entdeckt. Reichtum, Erfolg und Glamour allein machen aber nicht glücklich, so hat sich Herr Anton als Coach eine höherwertige Vision zugelegt.

Das Versprechen

Der Coach bietet ein *Glückspaket* an. Die Kunden sollten genau wie er erfolgreicher, glücklicher, schlanker und jünger werden, um in die

höchsten Ebenen der Gesellschaft aufzusteigen: Ein Abendessen mit Mutti, Golf mit Kaiser Franz und all die Talk Shows – wer möchte da abseits stehen? Da Reichtum und Erfolg nicht alles sind, will Coach Anton für seine Kunden Glück. Das ist nur mit dem Herzen erfahrbare, glaubt er und so kommt Herzensbildung als Leistungsversprechen dazu.

Optisch präsentiert sich Herr Anton als Personifizierung seines Versprechens, dokumentiert in einer Bildstrecke im Internet: Herr Anton in Denkerpose mit sokratischem Blick, als Hauptredner oder als strenger Gutsherr. Nebenbei liest man, dass er ein Häuschen bewohnt, Kleintiere, zwei Frauen und natürlich Kinder bilden die Entourage. Was der Coach hier demonstriert, soll dem Kunden (wenn er sich an die Vorgaben hält!) auch möglich sein.

Es gelingt aber nur, wenn ein durchschlagendes Persönlichkeitsentwicklungskonzept unterlegt wird. Hierfür hat Herr Anton den ganz Großen über die Schulter gesehen, viele Bücher gelesen und hunderte von Seminaren besucht. Die Namen dieser Vorbilder und die Titel der Bücher sind leider nicht bekannt. Ein ganzes Jahr hat er sich dem Lernen verschrieben, sich entwickelt, um dann als Berater und Mental-Coach zu neuen Erfolgen zu eilen. Er blieb seinem Kundensegment treu, Top-Management, Vorstände und betuchte Firmeninhaber warteten bereits. Professioneller Fußballbereich, Funk und Fernsehen war nebenbei.

Kann man wirklich Persönlichkeitsentwicklung als Leistungsversprechen abgeben? Unabhängig davon, dass es bezüglich des psychologischen Konstrukts Persönlichkeit eine strittige Debatte gibt, bleibt die Frage, wie das Bündel an Interventionen aussehen würde, mit dessen Hilfe sich Persönlichkeiten immer positiv entwickeln? Wäre Herr Anton der, der er vorgibt zu sein, würde er verstehen, dass das psychologische Konstrukt Persönlichkeit keine triviale Maschine ist, die auf Knopfdruck in einer vorausberechenbaren Weise reagiert. Es klingt nach Selbstüberschätzung, überbordender Grandiosität und Schaumschlägerei. Ähnliches gilt für sein Mental-Coaching. Dies

bedeutet, die Kunden wandeln sich von desorientiert zu orientiert. Bleibt die Frage, wie diese armen Desorientierten trotz ihrer schweren Defekte erfolgreich geworden sind? Herr Anton wird es wissen!

Eine Nebensächlichkeit: das Geschäftsmodell

Horst ist ein erfolgreicher Kleinunternehmer. Sein Geschäft bedingt, dass er viel unterwegs ist. Die spärliche Freizeit möchte er mit seiner Lebensgefährtin verbringen. Für beruflich notwendige Reflexionen will er einen Coach engagieren. Ohne sich in Kreisen erfolgreicher Business-Coaches auszukennen oder Kenntnisse über die zahlreichen Coaching-Verbände zu haben, macht er sich auf die Suche. Irgendwann landet er bei Herrn Anton. Vielleicht hatte er gerade eine schlechte Zeit oder war einfach gutgläubig, jedenfalls wird er ein halbes Jahr später nicht mehr verstehen, wie er den Coaching-Vertrag unterschreiben konnte.

Das Schriftstück hatte damals aber Eindruck hinterlassen: Der Coach verlangt zehn Prozent der monatlich hart verdienten Provision des Klienten und einen niedrigen vierstelligen Betrag als monatliches Fixum. Das Honorar und die Selbstdarstellung des Coachs lassen Horst glauben, den *wahren Meister seines Faches* engagiert zu haben. Selbst sehr erfahrene und renommierte Coaches erzielen nur selten Spitzensätze von 400 €/Stunde. Herr Anton ist diesbezüglich eine andere Liga. Neben dem Honorar hat vor allem ein feierlicher schriftlicher Vertragspassus tiefen Eindruck hinterlassen: Der Umgang soll höflich und korrekt sein, man will erfolgreich und gut miteinander dialogisieren, Verabredungen sollen eingehalten und nur Wahrheit sollte gesprochen werden. Was ein Indianerschwur! Blockaden von Horst wurden erkannt, große Ideen entwickelt, Strategien besprochen („Du musst mehr Umsatz machen, dann steigt Deine Provision“) und die Missionen auf Flipchart gezeichnet, feierlich unterschrieben, fotografiert, als geheim gestempelt und für immer abgelegt.

Aufnahme in den Kreis der „Lichtwerdung“

Horst wurde, als Zeichen seiner neuen Entwicklung, in Herrn Antons Kreis der „Lichtwerdung“ aufgenommen. Dort reflektierte man unter Anwesenheit der beiden Damen aus der Entourage des Meisters. Selbstverständlich war in dieser Zeit jeder Außenkontakt z.B. zum Lebenspartner streng untersagt. Horst hatte sich, die notwendige Disziplin verlassend, darüber hinweggesetzt und seine Lebenspartnerin angerufen. Eine der beiden Damen bemerkte dies und wurde wütend: Jetzt hatte man dieses tröge Nordlicht Horst in den Kreis der „Lichtwerdung“ aufgenommen, dauerhafte Dankbarkeit und Gehorsam, so ihr Gedanken, wären richtig gewesen, aber nein, er telefoniert mit dieser Frau. Die Dame begann vor Wut zu weinen und bevor Horst sich in Sicherheit bringen konnte, wurde er von ihrer Faust niedergestreckt (trockener linker Jab!). Empört rief sie dem Torkelnden zu: Was machst Du mit mir (O-Ton)?

Horst kam im doppelten Sinne wieder zu sich, erkannte seine Lage und eilte weg. Nach Ansicht von Herrn Anton war dies aber kein Grund, die Zahlung zu stoppen. Das Argument von Horst, er hätte nach dem Vorfall jegliches Vertrauen verloren, fand keine Gnade. Er habe als Vertragspartner ja nicht selbst geschlagen, war die Antwort. Der Schriftverkehr blieb knapp. Das Verfahren am Landgericht ist eröffnet, der Streitwert beträgt 40.000 Euro.

Fazit

Natürlich kann man sich wild distanzieren und das Mantra des richtigen Coachings herunterbeten. Herrn Anton stört dies sicher nicht. Wir können aber für uns und diese respektable Dienstleistung etwas mehr tun: Professionalisierung vorantreiben, Ausbildungen verbessern auf eigene Fehler achten. Aber es gibt noch einen grundsätzlichen Aspekt. Der Diskurs um den Radikalen Konstruktivismus hat uns von einem unseligen Wahrheitsterrorismus, so S. Mitterer, befreit und die Akzeptanz von Kontingenz (Möglichkeit, dass etwas anders ist) gebracht. Er hat leider auch Vulgärkonstruktivismus, Unwissenheit und flaches Denken hoffähig gemacht. Jede noch so dürre Behauptung wird zur (eigenen) Wahr-

heit stilisiert und damit veredelt. Wenn Aussagen eines renommierten Coachs, Psychologie, Psychotherapie, Psychoanalyse und Coaching sei dasselbe (O-Ton), unwidersprochen bleiben, müssen wir auf Herrn Anton nicht mit Fingern zeigen. Er nützt seine Fähigkeiten des Worthülsenverkaufs und ob dies justiziabel ist, muss sich erst zeigen.

Wenn wir einen Graben zu den Antons dieser Welt ziehen wollen, müssen wir streitbar werden, auch in den Theoriereferenzen sichtbar sein und ob dies immer mit Wertschätzung und der unseligen politischen Korrektheit gehen wird, darf ohne Wertschätzung aber mit großer Ernsthaftigkeit bezweifelt werden. *Anything goes* ist der geistige Werkstoff aus dem wir den Antons die Bühnen bauen. Seneca, eine Beratergröße aus dem alten Rom, war klug, mutig, streitbar, besaß fundiertes Wissen und diente seinen Überzeugungen. Die Leser mögen mir meine Streitbarkeit nachsehen, ich würde ihnen gerne die ihre verzeihen.

Der Autor



Foto: Sascha Erdmann

Dr. Walter Schwertl ist Geschäftsführender Inhaber der Schwertl & Partner Beratergruppe Frankfurt, Senior Coach (DBVC), Mitglied des Sachverständigenrats, DBVC. Arbeitsschwerpunkte: Senior Business Coaching, Systemische Business Coachingausbildung, interne Unternehmenskommunikation, Begleitung von Veränderungsprozessen, Führung in Exzellenz.
www.schwertl-partner.de



Direkte und indirekte Wirkungen von Coaching in der Organisation

Von Johanna Friesenhahn

Coaching ist zweifellos ein Instrument zur individuellen Entwicklung eines Mitarbeiters bzw. einer Führungskraft innerhalb eines Unternehmens. Denkt man nun systemisch, so sind Coaching-Klienten Elemente eines Systems, die weitere Elemente desselben Systems beeinflussen können. D.h., das Coaching eines Individuums (Element im System) hat auch Einfluss auf das Unternehmen (System) selbst. Ob es dieses doppelte Potential gibt und welche konkreten Wirkungen damit erzielt werden, zeigt eine hier zugrundeliegende Studie.

Coaching wird im Unternehmenskontext als individuelle Personalentwicklungsmaßnahme eingesetzt (Turck et al., 2007), da es Vorteile wie Flexibilität, Individualität und Intensität für den Klienten bietet. Dass Coaching auch zur Entwicklung von Organisationen beitragen kann, wird selten impliziert. Diese Konnotation von Coaching als Nutzen für nur ein Individuum entspricht einem linear gedachten Zusammenhang zwischen Person und Organisation. Tatsächlich genügt diese monokausale Argumentation nicht mehr, um komplexe und rekursive Prozesse zu erklären.

Systemisch betrachtet sind Klienten Elemente eines Systems, die weitere Systemelemente beeinflussen können. Daher ist es logisch, Coaching nicht nur aus der Perspektive der Personalentwicklung zu sehen, sondern diese zu weiten und den Einfluss auf die *gesamte Organisation* zu beachten. Dieser Beitrag soll die These dieses doppelten Potenzials von Coaching anhand von Ergebnissen einer qualitativ angelegten Studie betrachten. Zunächst werden jedoch nötige Grundgedanken aus systemischer Sicht erläutert sowie die Überschneidung der Systeme Person und Organisation thematisiert. Anschließend werden mögliche direkte und indirekte Effekte von Coaching beschrieben. Der Ausblick fokussiert eine laufende Studie zur mikroanalytischen Untersuchung des gegenseitigen Austauschs von Coach und Klient.

Kurze systemtheoretische Einführung

Systemtheoretische Überlegungen stammen aus Fachbereichen der Physik (unter anderem Haken, 2004), der Biologie (unter anderem Maturana & Varela, 1987), der Soziologie (unter anderem Luhmann, 2002), der Psychotherapie (unter anderem Haken & Schiepek, 2010) und der Psychologie (unter anderem Bateson, 1994). In Anbetracht dieser Interdisziplinarität verwundert es kaum, dass bisher keine Einigkeit über die Definition eines Systems oder einer Systemtheorie erreicht wurde. Dennoch gibt es gemeinsame Eckpunkte, die auch der hier dargestellten Untersuchung zugrunde liegen.

So bestehen Systeme aus verschiedenen Elementen, die zueinander in Wechselwirkung stehen. Dabei können neue Eigenschaften hervortreten, die mehr als die Summe ihrer Teile sind (Emergenz) (Haken & Schiepek, 2010). Systeme entstehen erst durch deren Abgrenzung zur Umwelt. Wie groß die Systemgrenze gezogen oder was genau als Systemelement definiert wird, ist je nach theoretischer Ausgangslage unterschiedlich. Es werden psychische und soziale Systeme differenziert, als lose gekoppelt und über verschiedene Modi operierend betrachtet (Schneider, 2002). Das psychische System konstituiert sich über Kognitions-Emotions-Verhaltensmuster (KEV-Muster) (Haken & Schiepek, 2010), das soziale über Kommunikation (Luhmann, 2002). Über sog. Randbedingungen können Informationen der Umwelt in das System aufgenommen und dort durch die systemimmanente Logik verarbeitet werden. Die Bedeutungszuschreibung findet also systemintern statt. Das Verhalten einer anderen Person kann eine solche Randbedingung darstellen (Haken & Schiepek, 2010). Personen als psychische und Organisationen als soziale Systeme beeinflussen sich daher im Sinne gegenseitiger Randbedingungen.

Übernimmt eine Person eine Rolle in einer Organisation, überschneiden sich Person und Organisation durch die Rollenübernahme

(z.B. Projektleiter, siehe Abb.). Unterschiedliche Systemlogiken treffen dabei aufeinander. Das psychische System Person bringt individuelle Bedürfnisse, Fähigkeiten, Werte, Motivation usw. mit. Das soziale System Organisation hingegen eine bestimmte Struktur, Kultur, Strategie und Erwartungen, die an die Rolle geknüpft sind. Im Idealfall ergänzen sich die Erwartungen der Rollensender und -empfänger (Lippmann, 2008), sodass in dieser Überschneidung arbeitsbezogene Bedürfnisse der Person im organisationalen Kontext befriedigt werden können und Arbeitszufriedenheit entsteht (Berchtold-Ledergerber, 2010).

Coaching setzt also bei der Realisierung der Überschneidung von Person und Organisation an und bezieht damit stets beide ein. Eine zu große Überlappung birgt jedoch auch Risiken, da Coaching auch dazu beitragen könnte, organisational bedingte Probleme zu subjektivieren (Kühl, 2008). Schwierigkeiten der Organisation werden dann auf eine andere Systemebene verschoben, auf der sie von der Person nicht gelöst werden können.

Auch wenn sich im Coaching berufliche und private Themen überschneiden können, besteht der Mehrwert darin, Ergebnisse des Coachings immer wieder in den organisationalen Zusammenhang zurückzuführen.

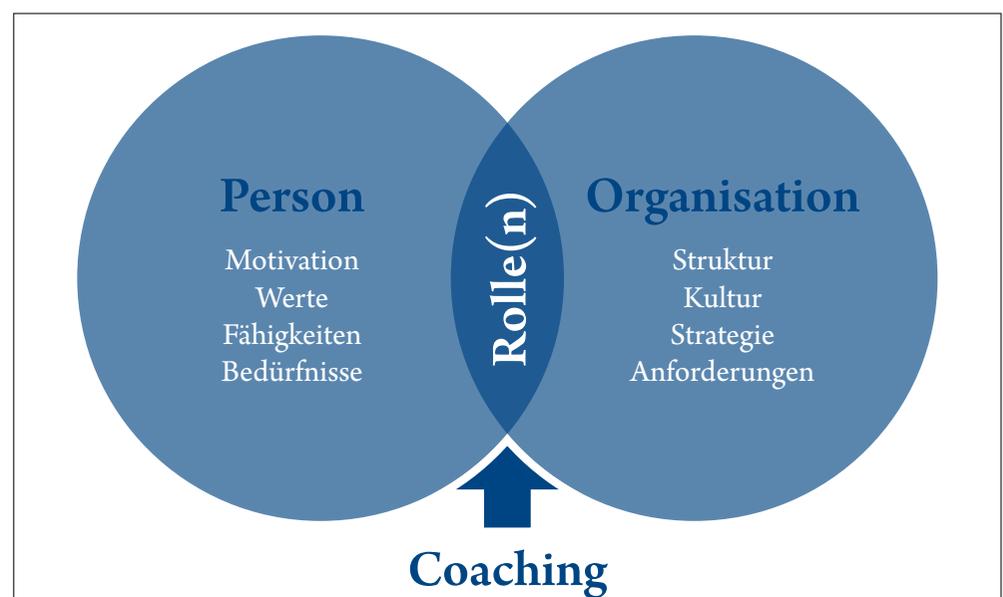


Abb.: Rollenübernahme der Person in der Organisation
(Quelle: in Anlehnung an Lippmann, 2008; 23)

Schwertl (2013) betont daher, dass fundiertes Business-Coaching ohne Denken in Systemen kaum möglich sei und stellt die These auf, dass Business-Coaching „ein spezielles Format der Organisationsentwicklung“ ist (Schwertl, 2013; 23). Diese These kann anhand der nachfolgend beschriebenen Untersuchung gestützt werden.

Die Studie

Die Untersuchung fand in einem Großunternehmen statt, das seinen Mitarbeitenden die Möglichkeit bietet, sich bei Bedarf niedrigschwellig an einen Coach zu wenden. Die Forschungsfragen zielten einerseits auf allgemeine Wirkprinzipien im Coaching (dabei konnte gezeigt werden, dass die sog. Generischen Prinzipien (Haken & Schiepek, 2010) nicht nur als allgemeine Wirkprinzipien für den Psychotherapieprozess fungieren, sondern auch im Coaching-Prozess Anwendung finden (Hein, 2012)), andererseits auf die Wirksamkeit von Coaching unter Berücksichtigung des organisationalen Kontexts. Dazu wurden nicht nur Effekte erhoben, die den Klienten selbst betreffen, sondern auch solche, die auf Personen aus dem nahen organisationalen Umfeld des Klienten wirken.

Diese Fragestellungen wurden an zwei Fällen explorativ untersucht. Die Anliegen beider Fälle bezogen sich auf deren persönliche Karriereentwicklung im Sinne einer Beförderung. In Anlehnung an ein 360°-Feedbackdesign wurden insgesamt 14 Teilnehmende in die Studie einbezogen. Dabei wurden Coach und Klient sowie Vorgesetzte, Kollegen und Teammitglieder der Klienten einbezogen. Methodisch basierte die Studie auf problemzentrierten Interviews, die inhaltsanalytisch in Anlehnung an Mayring (2007) ausgewertet wurden.

Direkte Effekte bezogen auf den Klienten

Als direkte Effekte des Coachings werden Wirkungen bezeichnet, die den Klienten unmittelbar betreffen. Hier wird also die generelle Effektivität von Coaching in den beiden Fällen beschrieben (in Anlehnung an Hein, 2012).

Theoretisch wurde eine Differenzierung in die Ebenen Kognition, Emotion und Verhalten (KEV) vorgenommen, um die Effekte detailliert analysieren zu können. Faktisch ist diese Trennung aber künstlich, da sich Effekte des Coachings auf allen diesen Ebenen in veränderten KEV-Mustern, also im Zusammenspiel dieser Ebenen, ausdrücken.

Zu den kognitiv eingeordneten Veränderungen gehören die Kategorien „Eröffnung neuer Perspektiven“, „Erkennung von Mustern“ und „erhöhte Selbstreflexionsfähigkeit“. In beiden Fällen wurden Gedankengänge angestoßen, die zu einer intensiven Selbsterkenntnis und einem größeren Bewusstsein für eigene Persönlichkeitsmuster führten. Bewusstsein wird nach Haken und Schiepek (2010) in Pulsen von Kognitions-Emotions-Einheiten generiert und verändert Nervenbahnen aufgrund der neuronalen Plastizität des Gehirns. Diese Prozesse werden daher als „Begleitmusik kritischer Ordnungsübergänge“ bezeichnet und sind für Veränderungen essentiell (ebd.; 259). Die Klienten hinterfragten ihr Verhalten gegenüber anderen Personen und passten es dementsprechend an, reflektierten sich aber auch in ihrem Wesen und ihren Persönlichkeitseigenschaften.

Der Klient des ersten Falls beachtete die Auswirkungen seines Handelns auf seine neuen Mitarbeiter. Auch den Klienten des zweiten Falls unterstützte das Coaching bei der Reflexion seiner Rolle als Führungskraft, wobei er diese in Relation zu seinen Grundeigenschaften setzte.

Auf emotionaler Ebene beschrieben beide Klienten eine Steigerung des Wohlbefindens. Sie wurden insgesamt mit ihrer Art der Rollenausfüllung zufriedener. Der Coach des ersten Falls bemerkte dies bei seinem Klienten durch ein lebhafteres und fröhlicheres Auftreten. Der Klient betonte dabei v.a. sein gestärktes Selbstbewusstsein, das ihm half, sich mutig der neuen Aufgabe der Führungskraft zu stellen. Der Klient des zweiten Falls konnte mit Frustration besser umgehen und wurde geduldiger mit sich selbst, da er durch das Coaching sich selbst besser verstehen konnte. Vor allem in

Stresssituationen unterstützte ihn das Coaching dabei, inne zu halten und gemeinsam mit seinem Coach zu reflektieren.

Schließlich drückten sich die veränderten Kognitions-Emotions-Muster der Klienten auch in deren Verhalten aus. Durch das erhöhte Selbstbewusstsein wirkte der Klient des ersten Falls beispielsweise im Auftreten gegenüber seinen Kollegen und Kunden direkter. Durch die Bewusstmachung persönlicher Muster und Bedürfnisse wurde es ihm möglich, Entscheidungen zügiger und ggf. auch auf Basis mangelnder Informationen zu treffen, was ihm zuvor schwerfiel. Dem zweiten Klienten ist es durch die verstärkte Selbstreflexion gelungen, seine Anspannung bei der Arbeit etwas aufzulösen, ruhiger zu werden und fokussierter bei der Arbeit zu sein. So delegierte er vermehrt Aufgaben komplett an sein Team und beließ diese dort. Außerdem kommunizierte er Prioritäten bestimmter.

Die dargestellten Verhaltenseffekte betreffen jedoch nicht ausschließlich die gecoachten Führungskräfte, sondern auch weitere Systemelemente.

Indirekte Effekte bezogen auf das Umfeld des Klienten

Die Beeinflussung weiterer Systemelemente durch die direkten Effekte wird hier als *indirekter Effekt des Coachings* bezeichnet. Durch das Coaching wird demnach ein Systemelement angestoßen, das durch die bestehende Wechselwirkung im System Einfluss auf weitere Systemelemente hat. Die direkten Effekte wirken sich also indirekt weiter auf Personen aus, die kein Coaching in Anspruch nehmen.

In der Datenanalyse wurde deutlich, dass sich die Qualität der Zusammenarbeit und das Wohlbefinden der Teammitglieder erhöhten. Die jeweilige Zusammensetzung der interviewten Studienteilnehmenden muss dabei relativierend in die Ergebnisinterpretation einbezogen werden. Durch die ergänzenden Einschätzungen der Klienten selbst sowie deren Coaches, können aber dennoch vielfältige Auswirkungen auf das 360°-Umfeld beschrie-

ben werden. Beeindruckend ist zunächst, dass fast alle interviewten Personen aus dem Umfeld der Klienten Veränderungen bemerkt haben. Dabei war ihnen nicht bewusst, dass die entsprechende Person ein Coaching erhielt. Im Interview wurden sie nur nach generellen Veränderungen des Verhaltens des Klienten in einem bestimmten Zeitraum sowie nach Auswirkungen auf sie selbst gefragt. Als Verhaltenseffekte flossen die Beobachtungen der Umfeldpersonen nur in die Daten ein, insofern sich diese mit dem Thema des Coachings und den Einschätzungen des Coachs oder Klienten deckten. So kann retrospektiv ein Zusammenhang zum Coaching angenommen werden.

Folgende Verhaltensänderungen der Klienten wurden aus dem Umfeld beschrieben (in Anlehnung an Hein, 2012): Im ersten Fall wurde der Klient durch seine erhöhte Durchsetzungsfähigkeit von seinem Umfeld als wesentlich souveräner und als Führungskraft wahrgenommen, die selbstbewusst Grenzen aufzeigt. Durch diese Stringenz wurde die Zu-

sammenarbeit im Team erleichtert. Im zweiten Fall berichteten Mitarbeitende von einem erhöhten Wohlbefinden im Team aufgrund der stärkeren Prioritätensetzung und Delegation von Aufgaben durch den Klienten. Damit einher ging eine sinkende Arbeitsbelastung. Der Klient lernte besser einschätzen zu können, wie viel er seinen Mitarbeitenden zumuten kann. Die verbesserte Selbstkenntnis des Klienten wurde ebenfalls bemerkt und regte einen Mitarbeiter zu einer vermehrten Selbstreflexion an. Außerdem lernten beide Klienten aus dem Vorgehen im Coaching die Berücksichtigung verschiedener Perspektiven, was sie in deren Arbeitsalltag übertragen konnten und bspw. bei Entscheidungsfindungen oder Besprechungen Anwendung fand. *In beiden Coaching-Fällen können demnach indirekte Effekte festgestellt werden, die durch das veränderte Verhalten der Klienten ausgelöst wurden.*

Daher kann angenommen werden, dass Coaching als Personalentwicklungsmaßnahme nicht nur eine Person bei ihrer Entwicklung

unterstützt, sondern darüber hinaus *Auswirkungen auf weitere Organisationsmitglieder angestoßen werden*. Da diese Auswirkungen nicht gezielt gesteuert werden können, würde es zu weit gehen, hier tatsächlich von einer intendierten Organisationsentwicklung zu sprechen. Fasst man den Begriff jedoch als Veränderung auf, die keiner Intention bedarf, entwickelt sich auch die Organisation durch Coaching auf Führungskräfteebene (Hein 2012; Friesenhahn 2013). Diese Veränderungslogik entspricht zudem dem Grundgedanken von Theorien der Selbstorganisation wie z.B. der Synergetik, nach der Musteränderungen eines Systems ständig vorkommen und nicht von außen veranlasst werden müssen (Haken & Schiepek, 2010).

Ausblick: Synchronisation durch Kommunikation

Abschließend muss betont werden, dass die hier gefundenen Ergebnisse an größeren Fallzahlen repliziert werden müssen, um den Grad

**„Wir engagieren uns im DCV,
damit auch Coaching drin ist,
wo Coaching drauf steht.“**



- Suchen Sie einen Berufsverband, zu dessen Werten Sie stehen und der Ihre Interessen vertritt?
- Möchten Sie sich mit Kollegen und Kolleginnen austauschen, ohne in den Wettbewerb zu treten?
- Streben Sie ein anerkanntes Qualitätssiegel für Ihre Arbeit als Coach an?

Die Mitglieder der Zertifizierungskommission (v.l.):
hinten: Oliver Müller, Margot Böhm (vormals
Abstiens), Anja Mumm; vorne: Markus Widera,
Evelyne Maaß, Angelika Pfisterer

Werden Sie Mitglied in Deutschlands
erstem Coachingverband mit Ethikrichtlinie.



Qualität von Anfang an.

www.coachingverband.org

der Generalisierbarkeit zu erhöhen und eine genauere Einschätzung treffen zu können, welche Tragweite indirekte Effekte in der Organisation tatsächlich haben können. So muss Coaching im Sinne komplexer Systeme nicht nur als effektive Maßnahme der Personal-, sondern auch der Organisationsentwicklung gesehen und beforscht werden.

Da dennoch deutlich wurde, dass sich Systemelemente in der Organisation wechselseitig beeinflussen, stellt sich nun die Frage nach der konkreten Funktionsweise dieser Beeinflussung. Verschiedene systemtheoretische Ansätze betonen hier die Bedeutung von Kommunikation. Schwertl (2013) postuliert bereits die Entwicklung vom „homo oeconomicus“ zum „homo communicans“. Demnach hängt die Entwicklung der Person von den realisierten kommunikativen Fähigkeiten ab. Auch das

gesamte Unternehmen wird verstärkt als Kommunikationssystem gesehen.

Ob Kommunikation gelingt oder nicht, ist jedoch keine triviale Frage. Bereits Luhmann (2002) weist durch die Problematik der doppelten Kontingenz (beiderseitige Wahlmöglichkeiten der Systeme wie und ob Informationen aufgenommen werden) darauf hin und auch aus Watzlawicks Axiomen (Watzlawick et al., 1969) lassen sich vielfältige Kommunikationsstörungen ableiten. Obwohl ein soziales System durch Kommunikation entsteht, sollte letztlich die Rolle des psychischen Systems dabei nicht vernachlässigt werden.

Die kommunikative Basis als Kopplung zweier psychischer Systeme scheint in Bezug auf gegenseitigen Austausch elementar und kann auch als Synchronisation bezeichnet werden

(Haken & Schiepek, 2010). Im Zustand der Synchronisation kann aus zwei Teilsystemen ein neues, gemeinsames System erwachsen, das seinerseits emergente Phänomene hervorbringt und somit das volle Potential eines Coachings birgt. Synchronisation ist demnach nicht nur zwischen Führungskraft und Mitarbeitenden relevant, sondern auch zwischen Coach und Klient. Daher wird Synchronisation als *grundlegendes Wirkprinzip im Coaching* postuliert (Friesenhahn 2013). Die detaillierte, mikroanalytische Untersuchung wird in einer weiterführenden Studie verfolgt. Diese untersucht unter Rückgriff auf ein komplexes Forschungsdesign (u.a. mit Einbeziehung von Videoanalysen) die Rolle der verbalen und nonverbalen Kommunikation sowie die Rolle emotionaler Kompetenz und Intuition bei der Realisierung von Synchronisation zwischen Coach und Klient.

Literatur

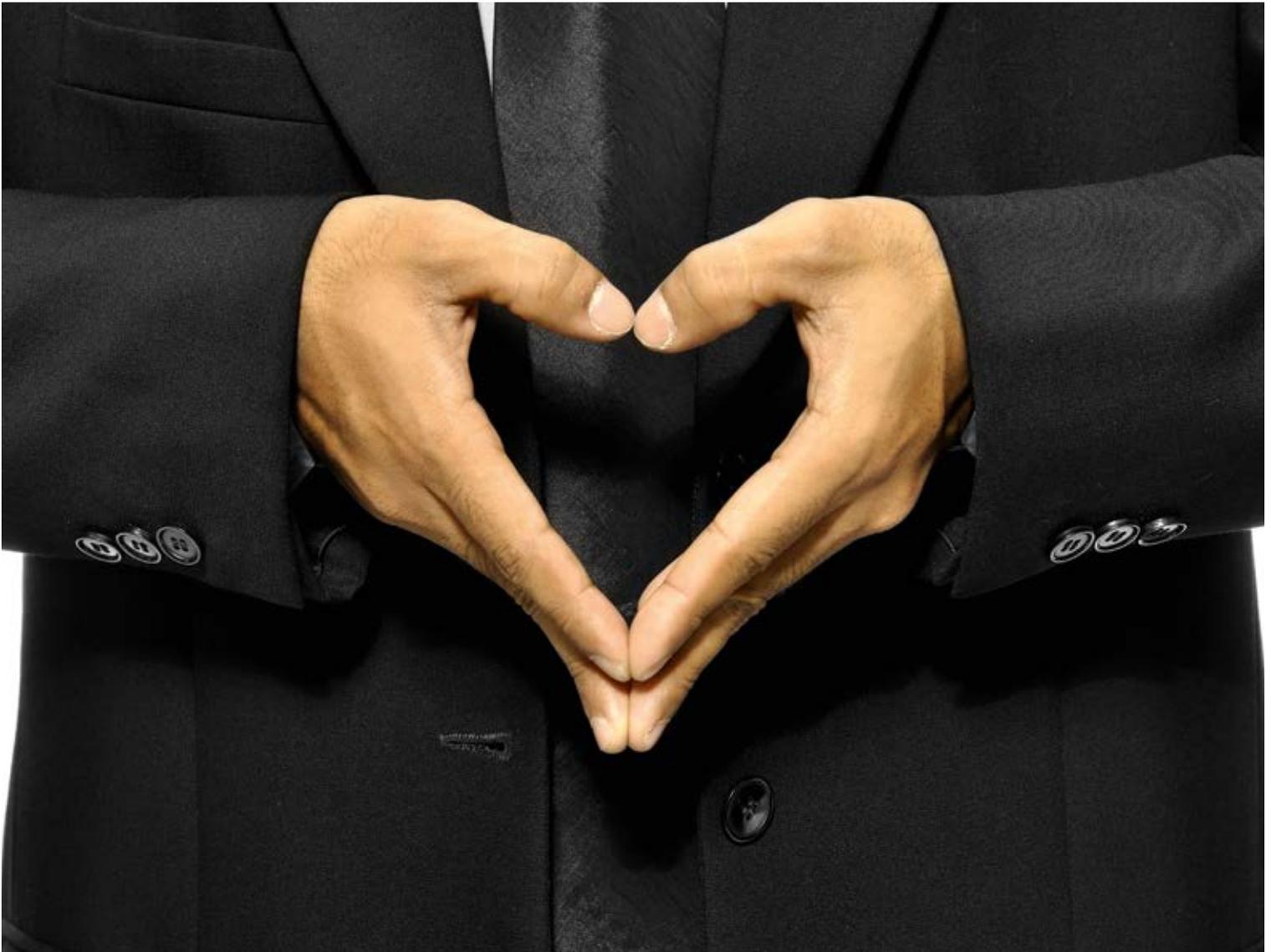
- » **Bateson, Gregory (1994)**. Ökologie des Geistes. Frankfurt a.M.: Suhrkamp.
- » **Berchtold-Ledergerber, Verena (2010)**. Arbeitsmotivation und Arbeitszufriedenheit. In Birgit Werkmann-Karcher & Jack Rietiker (Hrsg.). Angewandte Psychologie für das Human Resources Management. Berlin: Springer. 165–178.
- » **Friesenhahn, Johanna (2013)**. (In)direkte Effekte von Coaching. In Robert Wegener, Michael Loebbert & Agnès Fritze (Hrsg.). Coaching-Praxisfelder. Wiesbaden: Springer VS. 403–413.
- » **Haken, Hermann (2004)**. Synergetics. Berlin: Springer.
- » **Haken, Hermann & Schiepek, Günter (2010)**. Synergetik in der Psychologie. Göttingen: Hogrefe.
- » **Hein, Johanna (2012)**. Analyse (in) direkter Effekte von Coaching anhand der generischen Prinzipien – eine empirische Fallstudie. In Christiane Schiersmann & Heinz-Ulrich Thiel (Hrsg.). Beratung als Förderung von Selbstorganisationsprozessen. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht. 132–163.
- » **Luhmann, Niklas (2002)**. Einführung in die Systemtheorie. Heidelberg: Carl-Auer.
- » **Maturana, Humberto R. & Varela, Francisco J. (1987)**. Der Baum der Erkenntnis. Bern: Scherz Verlag.
- » **Mayring, Philipp (2007)**. Qualitative Inhaltsanalyse. Weinheim: Deutscher Studien Verlag.
- » **Schneider, Wolfgang Ludwig (2002)**. Grundlagen der soziologischen Theorie. Bd. 2. Wiesbaden: Springer VS.
- » **Swertl, Walter (2013)**. Vom homo oeconomicus zum homo communicans. Coaching Magazin, 2/2013, 20–24.
- » **Turck, Daniela; Faerber, Yvonne & Zielke, Christian (2007)**. Coaching als Instrument der Personal- und Organisationsentwicklung. Stuttgart: Kohlhammer.
- » **Watzlawick, Paul; Bavelas, Janet Beavin & Jackson, Don D. (1969)**. Menschliche Kommunikation. Bern: Huber Verlag.

Die Autorin



Foto: privat

Johanna Friesenhahn, M.A., ist Erziehungswissenschaftlerin und arbeitet seit zwei Jahren als wissenschaftliche Mitarbeiterin am Institut für Bildungswissenschaft der Universität Heidelberg. In ihrem Promotionsvorhaben untersucht sie die Synchronisation zwischen Coach und Klient im Coaching-Prozess sowie das Potential pferdegestützten Coachings. Daneben arbeitet sie freiberuflich als Coach, um Praxis und Theorie miteinander verschränken zu können. friesenhahn@ibw.uni-heidelberg.de



Was ist Wirtschaftsethik?

Eine Definition der Wirtschaftsethik aus dem Kontext der Praktischen Philosophie

Von Samuel Kis

Unternehmen streben vor allem eines an: Gewinnmaximierung. Um das zu erreichen, streichen selbst wirtschaftlich erfolgreiche Konzerne Stellen, kappen Löhne oder setzen umweltzerstörende Mittel ein. Dann wird der Ruf nach „moralischem Handeln“, nach einer Wirtschaftsethik laut. Nur, was ist Wirtschaftsethik? Um dies zu klären, muss man zunächst die grundlegenden Prinzipien moralischen Handelns verstehen und sie auf Unternehmen übertragen. Dabei wird klar, dass man ihnen keine Ethik auferlegen kann, sondern gerade ihren größten Wunsch ansprechen muss: Gewinnmaximierung – und zwar durch moralisches Handeln.

Der Kapitalismus hat neuerdings nicht den besten Ruf, denn in der öffentlichen Wahrnehmung zeichnet sich die Marktwirtschaft meist durch Wettbewerb aus und lässt denjenigen als Gewinner dastehen, der „über Leichen“ geht und skrupellos ist: Großunternehmen handeln mit Waffen, verschmutzen die Umwelt, beuten ihre Mitarbeiter aus, quälen Tiere und bedienen sich noch vieler anderer verwerflicher Mittel, um ihren Profit zu maximieren. Dank Globalisierung und immer besserer Infrastrukturen können solche Unternehmen expandieren und noch größeren Schaden anrichten, als es etwa noch vor hundert Jahren der Fall war.

Daher wird der Ruf der Öffentlichkeit nach einer moralischen Instanz, welche diese „Machenschaften“ stoppt oder zumindest zügelt, immer lauter. Viele sehen genau hier den Platz der Wirtschaftsethik, also einer Instanz, die festlegt und durchsetzt, was in der Wirtschaft moralisch erlaubt ist und was nicht. Doch ist es tatsächlich die Aufgabe der Wirtschaftsethik dem Homo Oeconomicus eine Moral zu predigen und ist dies überhaupt möglich?

Niklas Luhmann war der Meinung, dass dies eher nicht möglich sei und sprach der Wirtschaftsethik sogar ihre Daseinsberechtigung ab: „Die Sache hat einen Namen: Wirtschaftsethik. Und ein Geheimnis, nämlich ihre Regeln. Aber meine Vermutung ist, dass sie zu der Sorte von Erscheinungen gehört wie auch die Staatsräson oder die englische Küche, die in der Form eines Geheimnisses auftreten, weil sie geheim halten müssen, dass sie gar nicht existieren“ (Luhmann, 1993; 134).

Luhmanns Antwort ist vielleicht etwas zu drastisch, aber um herauszufinden, was sinnvollerweise als Aufgabengebiet der Wirtschaftsethik gelten kann, ist es wohl notwendig, erst einmal zu wissen, was Wirtschaftsethik überhaupt genau ist. Denn Wirtschaftsethik ist in aller Munde, damit auch mit entsprechend vielen Definitionsansätzen und mit einer kaum überschaubaren und schier endlosen Ansammlung an Begriffen: Corporate-Social-Responsibility, Unternehmensethik, Ethics-Officers, Ordnungsverantwortung, Corporate Citizenship, Wertemanagement, Ethik-Audits ...

Wer entsprechend ein Buch zur Wirtschaftsethik aufschlägt, kommt sich manchmal vor wie jemand, der gerade einer Power-Point-Präsentation eines (unseriösen) Unternehmensberaters oder Versicherungsverkäufers beiwohnen darf. Auch er verwendet auf jedem neuen „Slide“ einen möglichst dem Englischen nahen, modern und wichtig klingenden Begriff, hinter dem sich doch meist nur heiße Luft verbirgt. Aber gehen wir erst einmal einen Schritt zurück und schauen uns die grundlegenden Begriffe an und lassen die zweifelhaften unter den Fachausdrücken beiseite. Wenn dann klar ist, worüber man eigentlich spricht, können wir sehen, wie sich Ethik und Wirtschaft tatsächlich zueinander verhalten.

Ethik und Moral

Ethik wird oft synonym mit dem Wort Moral verwendet, dabei wird sie heute in der Philosophie eher als die Theorie der Moral verstanden. So ist z.B. der Utilitarismus eine Ethik, sprich eine Theorie über Moral und diese Moral besagt, dass moralisches Handeln darin besteht, den Nutzen für alle zu maximieren. Eine Wirtschaftsethik wäre demnach eine *Theorie der Moral der Wirtschaft*, die Normen speziell für die Wirtschaft schafft. Jedoch scheinen sich die Wirtschaft und ihre Handlungsspielräume lediglich in einem Rahmen des Wettbewerbs und der rein rational egoistischen Handlungen wiederzufinden. Die Handlungen, welche die Moral vorgibt, scheinen hingegen zugunsten anderer und klar altruistischer, also uneigennütziger Natur zu sein – damit wären Moral und Wirtschaft unvereinbar. Wenn sich dieses Paradoxon nun bewahrheitet, sprich Moral und Wirtschaft gar keine Berührungspunkte haben, behält Luhmann Recht und der Begriff der Wirtschaftsethik ist eine sinnfreie Worthülle und alles, was an dieser Disziplin hängt, ist lediglich viel Lärm um nichts.

Ethik kann aber anders verstanden werden – und sie wurde z.B. in der Antike auch anders verstanden, nämlich als die *Kunst des guten Lebens*. Die Moral dient hierbei dem eigenen Glück und nicht dazu, um Rechte anderer zu schützen. Ein moralisch korrektes und gerech-

tes Verhalten führte laut Platon und anderer antiker Philosophen automatisch zu einem guten Leben. Wer etwas Verwerfliches tat, wurde demnach auch unweigerlich unglücklich. Damit war es für jeden rein rational und bereits aus egoistischen Gründen ratsam, sich moralisch einwandfrei und den geltenden Normen entsprechend zu verhalten. Dass jedoch jeder, der etwas moralisch Falsches tut, automatisch unglücklich wird, scheint nicht nur eine fragwürdige, sondern eine völlig lebensfremde These zu sein.

Man kann sich als sehr glücklichen Menschen einschätzen, obwohl man gleichzeitig manchmal bei Rot über die Straße geht oder während der Schulzeit bei der einen oder anderen Klausur geschummelt hat – und wieso sollten Steuerhinterzieher unglücklicher sein, sofern sie nicht erwischt werden? Nichtbefolgung moralischer Maßstäbe führt also nicht unweigerlich zu einem verfehlten Leben. Dennoch lässt sich Ethik als die Theorie des guten Lebens verstehen und die Moral zumindest als einen Teil dessen, jedoch gehören zu einem guten Leben mehr als nur die strikte Befolgung moralischer Regeln. Daher muss man Wirtschaftsethik *nicht als eine Moraltheorie der Wirtschaft* verstehen, deren Existenz doch fraglich wäre. Doch was wiederum könnte wohl mit einer Theorie des guten und glücklichen Lebens für die Wirtschaft gemeint sein?

Um dies zu beantworten, hilft es zu verstehen, was mit Ethik, sprich einer solchen Theorie des guten Lebens für einzelne Personen, gemeint ist. Jeder von uns hat *Wünsche*, deren Erfüllung die Hoffnung auf ein gutes und glückliches Leben in Aussicht stellt. Doch nicht allzu selten kommen sich die Wünsche, um glücklich zu werden, und das Müssen, d.h. die Pflicht, sich moralisch zu verhalten und so eine moralische Norm zu erfüllen, in die Quere: Egoismus vs. Altruismus, Urlaub in der Karibik vs. Patenschaft für ein hungerleidendes Kind?

Diesen Zwiespalt hat wohl bereits jeder schon verspürt und nicht allzu oft hat man sich für die einfachere, die bequemere Lösung entschieden, ist den eigenen egoistischen Wünschen nachgegangen und hat nicht den Versuch un-

ternommen, „die Welt zu retten“. *Genauso können Unternehmen sich für Gewinnmaximierung anstatt für faire Löhne entscheiden.* Allerdings haben wir im Gegensatz zu Unternehmen ein schlechtes Gewissen und stellen uns die Frage, inwieweit wir jenes vernachlässigen müssen, was wir wollen, um „gut und glücklich“ zu sein? Diese Frage verliert aber bei genauerer Betrachtung massiv an Bedeutung, denn *hinter dem, was man muss, steckt ebenfalls das, was man will.*

Wollen und Müssen

Was bedeutet „Müssen“ überhaupt? Da es weite Teile unseres täglichen Lebens bestimmt, scheint es nicht verkehrt zu sein, diese Frage zu stellen. Wenn ich etwas nicht muss, dann kann ich es tun, aber es auch lassen. Wenn ich aber etwas tun muss, dann kann ich es nicht lassen, sprich, ich unterliege einer Art Zwang. Ein Phänomen, dem man wohl fast jeden Tag begegnen kann, wenn man sich morgens früh aus dem Bett quält und zur Arbeit gehen muss. „Ich muss ins Büro!“ würde also bedeuten, dass ich gezwungen bin dorthin zu gehen. Jedoch bin ich ein freier Mensch und niemand kann mich tatsächlich zwingen, ins Büro zu gehen. Wenn ich aber auf diese Freiheit beharre und nicht ins Büro fahre, werde ich gekündigt – und das will ich nicht: Ich will meine Arbeit behalten und dieses Wollen ist an eine Bedingung geknüpft, nämlich zur Arbeit zu gehen, sonst erwarten mich negative Konsequenzen. Aus diesem Wollen bzw. Wunsch (Arbeit behalten, nicht entlassen werden) und der dafür notwendigen Bedingung (zur Arbeit gehen) entsteht ein Müssen: Ein Müssen, das mich zwingt bestimmte Dinge zu tun, wenn ich meine Wünsche realisieren will.

Hieran erkennt man sehr gut, dass das Müssen kein Gegenspieler des Wollens ist, sondern es geht schlicht darum, *welcher Wunsch stärker ist*: Der Wunsch, im Bett liegen zu bleiben, nicht ins Büro zu gehen und die Konsequenz zu tragen, oder der Wunsch, meinen Job zu behalten, was aber an die Realisierung einer Bedingung gebunden ist, die mich eben zu bestimmten Dingen zwingt? Sobald ich aber

keine Lust mehr auf meinen Job habe und ihn nicht mehr behalten will, verliert dieses Müssen auch seinen Zwangscharakter. *Das Müssen hängt also vom Wollen ab.* Die Kluft zwischen dem Wollen und dem Müssen ist also gar keine Kluft, denn ich kann zwar nicht ins Büro wollen und trotzdem gehen müssen, aber hinter dem Müssen steckt eben auch ein Wollen – und das ist stärker als das erstere. Alles was ich also mache, ist abzuwägen, ob der Wunsch Zuhause zu bleiben größer ist als der, meinen Job zu behalten. Wenn Letzterer größer ist, muss ich eben zur Arbeit gehen. Im Prinzip verhält es sich immer so, wenn wir etwas tun müssen, denn ohne einen Wunsch im Hintergrund können wir gar nicht zu etwas gezwungen werden.

Somit kommt es bei der Ethik darauf an, Wünsche gegeneinander abzuwägen. Die Befriedigung von egoistischen Interessen geht oft nicht ohne negative Konsequenzen einher, z.B. in Form eines schlechten Gewissens, was dann doch zu eher altruistischen Handlungen zwingt, weil dessen Beseitigung zum starken Wunsch wird. Das schlechte Gewissen selbst hat seinen Ursprung im Mitleid, weil wir empathische Wesen sind und es oft bereuen, egoistisch gehandelt zu haben wenn wir das Leid anderer wahrnehmen. Doch wie soll das bei Unternehmen funktionieren, die ohne schlechtes Gewissen nur ihre gewinnmaximierenden Interessen verfolgen? Um dies herauszufinden bietet sich ein Gedankenexperiment an, bei dem ein Zustand herrscht, in dem Akteure nur egoistische Interessen haben.

Was wäre, wenn ...

... es keine Moral und keine Vorschriften gäbe, keinerlei Regeln oder Gesetze, keinen Staat, kein Müssen, nichts? Jeder könnte tun, was er will. Was auf den ersten Blick fantastisch klingt, weil man so viel Freiheit besitzt, stellt sich bei genauerem Hinsehen als Alptraum heraus. Zwar kann ich tun und lassen, was ich will, doch kann auch jeder andere mit mir machen, was er will, ob es mir passt oder nicht. Keiner kann sich also sicher fühlen und muss in ständiger Angst vor Übergriffen leben. Die-

ser gesetzlose Zustand wird als der Naturzustand bezeichnet und führt laut Thomas Hobbes zum Krieg aller gegen alle. Der Ausweg scheint recht simpel: sich zusammenraufen und sich gegenseitig versichern, bestimmte Auflagen zu erfüllen und wer sich nicht daran hält, wird von der Gruppe oder einem Souverän, den die Gruppe bestimmt hat, bestraft. Diese Auflagen sind die moralischen Regeln dieser Gruppe bzw. dieser Gesellschaft. Jeder verzichtet auf ein wenig Freiheit und bekommt dafür ein hohes Maß an Sicherheit. Dafür ist es notwendig, dass alle mitmachen, was aber wiederum bedeutet, dass nur diejenigen Regeln zur Auflage werden, die den Wünschen aller entsprechen. Die daraus entstehenden Normen sind ein Set von verschiedenen Formen des Müssens, die zu bestimmten Handlungen oder Unterlassungen zwingen. Man muss z.B. Menschen in Not helfen und es unterlassen andere zu verletzen oder zu töten.

Dieses Gedankenexperiment dient dazu die Legitimation von solchen moralischen Normen zu erklären. Jeder will bis zu einem gewissen Maß in Sicherheit leben und dafür muss er Einschränkungen seiner Freiheit in Kauf nehmen, denn auch hier gilt, wer keine negativen Konsequenzen erleiden will, muss sich moralisch verhalten. Die Palette der negativen Konsequenzen ist breit gefächert von Tadel, Spott, sozialer Ausgrenzung bis zu einer gerichtlichen Verurteilung – eine persönliche Konsequenz kann z.B. das schlechte Gewissen sein. All diese Dinge will man normalerweise nicht, was zum Zwang führt, sich moralisch zu verhalten, auch wenn man nur rein rational seinen egoistischen Interessen folgt.

Dies bedeutet aber auch, *dass es keine objektiv gültigen moralischen Normen* gibt. Andere Menschen zu töten ist demnach nicht an sich schlecht, sondern nur, weil diese es nicht wollen. Moral kann also so verstanden werden, dass Menschen sich aufgrund ihrer Wünsche bestimmten Handlungsbeschränkungen unterwerfen, damit sie sicher sein können von den anderen dasselbe erwarten zu können. Diese Moraltheorie nennt sich *Kontraktualismus*, sie stammt aus der politischen Philosophie Hobbes und eignet sich gut als Grundlage



für eine Wirtschaftsethik: „Offenkundig hat Hobbes mit seinem berühmten Argument von der Entstehung des Staates, der Institution aller Institutionen, aus der Selbsterhaltungsnot der Naturzustandsbewohner auch ein konzeptuelles Vorbild für das Projekt einer angemessenen Wirtschaftsethik geliefert“ (Kersting, 2008; 16).

Denn der Kontraktualismus kann klar machen, woran moralische Appelle an Unternehmen scheitern: Ein Unternehmen muss nicht befürchten getötet oder verletzt zu werden, hat kein schlechtes Gewissen und damit weniger Gründe, sich Handlungsbeschränkungen zu unterwerfen. Es kann, wenn es nicht durch Gesetze und Sanktionen gehindert wird, z.B. durch Umweltverschmutzung viele Menschen schädigen und hat daher eine andere Stellung als eine Person. Dennoch hat ein Unternehmen Interessen (auch wenn nur egoistische) und an diese gilt es anzuknüpfen.

Wirtschaftsethik

Der Vorteil des Kontraktualismus gegenüber anderen Moraltheorien, welche gewisse Ideale und objektive Werte postulieren, ist, dass er auch funktioniert, wenn lediglich von egoistischen Interessen der Akteure ausgegangen wird. Was anfangs klingt, als sei dies eher ein Manko einer Moraltheorie ist im Hinblick auf die Wirtschaft ein großer Vorteil. Unternehmen wollen hauptsächlich ihre Gewinne maximieren – sie haben meist rein egoistische Interessen. Dazu ist ihnen oft jedes Mittel recht, das aber die Gesetze eines Landes nicht verletzen darf – das ist die Begrenzung.

Allerdings gibt es nun einige Handlungsweisen von Unternehmen, welche von den meisten Menschen als moralisch falsch bewertet werden, aber gesetzlich nicht verboten sind. Eine erste Möglichkeit ist nun, die Gesetze dahingehend zu verändern, dass solche Handlungen ebenfalls juristisch verboten werden. Dies ist aber meist ein sehr langwieriger Prozess, der nicht immer erfolgreich ist, da Unternehmen natürlich zu ihren Gunsten agieren und den Gesetzgeber beeinflussen, z.B. mit Hilfe von Lobbyarbeit. Doch es gibt noch einen ande-

ren, direkteren Weg Unternehmen zu sanktionieren: Die Konsumenten interagieren letztendlich mit verschiedenen Unternehmen, indem sie ihre Produkte kaufen. Ihr Interesse, das Produkt möglichst billig zu kaufen, können die Konsumenten dadurch erreichen, indem sie beim günstigeren Konkurrenten kaufen oder ganz auf das Produkt verzichten. Das Interesse der Konsumenten an niedrigen Preisen ist damit an die Gewinnmaximierung der Unternehmen gekoppelt. *Das Befriedigen der Interessen der Kunden ist damit eine notwendige Bedingung für die Gewinnmaximierung der Unternehmen.* Nur gilt dieses Prinzip nicht nur für das Interesse am niedrigen Preis, denn sobald *moralisch korrektes Wirtschaften im Interesse der Konsumenten liegt*, kann dieses Interesse ebenfalls zu einem Faktor der Gewinnmaximierung werden.

Unmoralisches Verhalten von Unternehmen kann also von den Konsumenten sanktioniert werden, indem sie deren Produkte nicht mehr kaufen, sie können Unternehmen also zwingen, sich moralisch zu verhalten. Es müssen nur genügend Konsumenten mitmachen, genug Menschen müssen bestimmtes moralisches Verhalten wollen und fordern, um es für Unternehmen rational-egoistisch zu machen, moralisch korrekt zu handeln. Moralische Appelle, welche zwischenmenschlich gut funktionieren, sind bei Unternehmen zum Scheitern verurteilt, solange sie ebenfalls an deren Mitgefühl und moralisches Empfinden gerichtet sind, da ein Unternehmen diese nicht hat, sondern meist rein gewinnorientiert ist. Kann man aber unmoralische Handlungen mit der negativen Konsequenz des Gewinneinbruchs verknüpfen, entsteht für die Unternehmen ein Müssen und damit ein Grund, moralisch zu handeln.

Die Wirtschaftsethik ist also keine Theorie der Moral für die Wirtschaft und es ist auch genauso wenig ihre Aufgabe, den Unternehmen Moral zu predigen und sie von ihren Pflichten gegenüber der Gesellschaft zu belehren. In diesem Sinne hat Luhmann tatsächlich Recht. Dennoch ist die Wirtschaftsethik als selbständige Disziplin der angewandten Ethik sinnvoll. Ethik lässt sich, wie dargestellt, auch

im antiken Sinne als Theorie des guten Lebens verstehen, was angewendet auf die Wirtschaft ein wohlfunktionierendes Unternehmen bedeutet. Da Moral ohnehin nicht auf objektive Werte, sondern auf das Wollen der Akteure zurückgreift, lässt sich der Kernbereich der Wirtschaftsethik darauf beschränken, Verfahren zu entwickeln, die helfen moralisch korrektes Handeln in Unternehmen zu integrieren; zwischen Unternehmen und der Umwelt genauso wie im Unternehmen selbst. Dabei muss an das Interesse der Gewinnmaximierung angeknüpft werden und *kein moralisches Gewissen der Wirtschaft erträumt* werden.

Fazit

Die normative Ethik gibt vor, was moralisch korrekt ist und was nicht, die Wirtschaftsethik muss also hier keine zusätzlich Moraltheorie entwerfen. Jedoch gibt es komplexe Vorgänge in der Ökonomie, die einen interdisziplinären Diskurs erfordern. Ob ein bestimmter ökonomischer Vorgang eine Schädigung des anderen oder lediglich fairer Wettbewerb ist, kann ein Moralphilosoph eventuell gar nicht beurteilen, obwohl er weiß, was moralisch falsch ist, er aber die Handlung eines Unternehmens gar nicht einordnen kann. D.h., die Wirtschaftsethik hat zwar durchaus die Aufgabe, die Handlungen des Unternehmens *moralisch zu bewerten*, doch kann sie dem Unternehmen keine Moral vorschreiben, sprich keine „Moralpredigt“ halten.

Wenn man also Ethik, Moral, Müssen und Wollen richtig versteht, sieht man, dass die Wirtschaft nicht außerhalb der Moral steht und Wirtschaftsethik keine besondere Moral der Wirtschaft darstellt, sondern dass dieselben Spielregeln für alle Akteure gelten. Unternehmen sind dabei aber spezielle Akteure, die oft weniger Anreize haben diese Spielregeln einzuhalten und deshalb ist es die Aufgabe der Wirtschaftsethik, Anreize zu schaffen und umsetzen, um sie stärker in die ethischen Ideale der Gesellschaft miteinzubinden. Dies funktioniert über Sanktionen und negative Konsequenzen, es sind also dieselben bekannten Mechanismen der Moral im Gange, nur in gewissem Sinne komplexer und weitreichen-

der als in zwischenmenschlichen Situationen. Daher hat die Wirtschaftsethik eine Existenzberechtigung – auch wenn es keine Moral der Wirtschaft gibt.

Literaturverzeichnis

Luhmann, Niklas (1993). Wirtschaftsethik und Theorie der Gesellschaft. Frankfurt: Suhrkamp.

Kersting, Wolfgang (2008). Wirtschaftsethik? – Wirtschaftsethik! In ders. (Hrsg.). Moral und Kapital. Paderborn: mentis. 9–24.

Der Autor



Foto: Atelier Morgenstern Fotografie

Samuel Kis, M.A., Doktorand am Lehrstuhl für Praktische Philosophie an der Universität Konstanz, hat Philosophie und Wirtschaftswissenschaften studiert. Seine Arbeits- und Forschungsschwerpunkte liegen auf der Moralphilosophie und im Besonderen auf der normativen Ethik und Metaethik. Seit 2011 promoviert er zum Thema „Freiheit und Moral – Konzeption einer libertären Ethik“ und wird hierfür von der Friedrich-Naumann-Stiftung gefördert.
samuel.kis@uni-konstanz.de

Tricky Coaching – Difficult Cases in Leadership Coaching.

Rezension von Dr. Michael Loebbert

Das Herausgeberteam um den INSEAD Professor Manfred Kets de Vries liefert eine Rahmung und Zusammenfassung eines gleichnamigen Kolloquiums von Coaches und HR-Professionals im Dezember 2009 in Berlin. Wie mit der Herkunft der Autoren aus der INSEAD Coaching-Schmiede zu erwarten, stehen psychodynamische Aspekte des Coachings im Mittelpunkt: „Tricky Coaching“ – ins Deutsche übersetzen würde es der Rezensent am ehesten als „In Beziehungen verstrickt“. Es geht um die oft unbewussten seelischen Dynamiken der Beziehungsgestaltung von Coach und Klient, welche wirkungsvolle Coaching-Interventionen befördern und eben auch verhindern können.

Im ersten Teil des Buches liefern die Autoren eine allgemeinere Darstellung der Beziehungsfälle für Executive Coaches vor dem Hintergrund der psychodynamischen Konzepte der „Übertragung“ und des „Helfersyndroms“. Das Talent von Coaches „Übertragungen“ aufzunehmen, kann auch zu ihrem Verhängnis werden.

Management-Verantwortliche entscheiden sich am Ende ihrer beruflichen Karriere, Executive Coaches zu werden. Coaching ist in bestimmter Sicht der „Trostpreis“, wenn es karrieremäßig nicht mehr weitergeht.

In der Entscheidung von Menschen Executive Coaching auszuüben, spielen oft unbewusste Wünsche der Teilhabe an Macht, Geld und Status eine Rolle. Das macht sie anfällig für Instrumentalisierungsversuche durch Klienten, die ihnen das zu versprechen scheinen.

Im Kontext von Coaching als helfender Beziehung, sind Coaches genauso anfällig für das sogenannte „Helfersyndrom“: Identifikation mit dem Klienten, Hilfe zur Aufrechterhaltung von dysfunktionalem Verhalten, Verzweiflung des Helfers, der nicht (mehr) helfen kann.

Der zweite, vier Mal umfangreichere Teil des Buches dokumentiert Fallberichte und Kommentare des Kolloquiums. Mit sonst in Publikationen eher ungewöhnlicher Offenheit berichten die namentlich genannten „Fallbeschreiber“, erfahrene und geschätzte Executive Coaches, über ihre Verstrickungen mit Klienten und ihre Versuche, mit oder auch trotz Verstrickung für ihre Klienten nützliche Interventionen anzubieten.

*„Know your Client, know your
Client's business, and know
yourself.“
(Konstantin Korotov et al., S. 219)*

Was ist meine Rolle als Coach, wenn mein Auftraggeber mich informell dafür engagiert hat, die Arbeit meines Klienten in seiner Rolle als Führungskraft zu machen?

Was kann mein Beitrag als Coach sein, wenn ich in einem Familienunternehmen engagiert bin, dessen Verantwortliche die Aufrechterhaltung dysfunktionaler Familienmuster vor den geschäftlichen Erfolg stellen?

Wie unterstütze ich einen Klienten, der offenkundig nicht die notwendigen Fähigkeiten für die Bewältigung seiner Aufgabe mitbringt?

Wie kann ich einem Klienten (noch) nützlich sein, wenn ich merke, dass mich seine inneren Konflikte in gewisser Weise „infiziert“ haben?

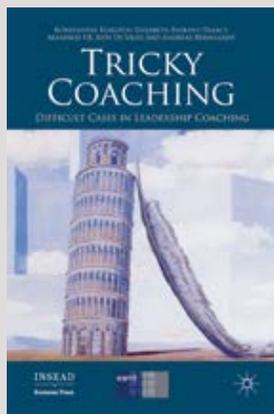
Wie bleibe ich als Coach handlungsfähig, wenn das Verhalten meines Klienten für mich ein moralisches Dilemma darstellt? ...

In insgesamt 20 Fällen werden weitere Beispiele der „Trickyness“ – Verstrickung von Coaches und Klienten – vorgestellt und diskutiert. Dabei erweisen sich diese Verstrickungen nicht nur als unabweisbar, sondern auch als notwendig für eine wirksame Coaching-Beziehung. Ein weiterer Nebeneffekt des Buches ist die Darstellung der Leistungsfähigkeit psychodynamischer Konzepte für die Steuerung der Beziehungsgestaltung durch den Coach.

Fazit: Ein ausgesprochen mutiges Buch. Pflichtlektüre, von welcher auch erfahrene Executive Coaches für ihre Handlungssteuerung profitieren können.

Dr. Michael Loebbert
Programmleiter Coaching Studies FHNW –
Fachhochschule Nordwestschweiz
www.coaching-studies.ch

Bei Amazon bestellen:
www.amazon.de/exec/obidos/
ASIN/0230280226/cr



**Korotov, Konstantin; Florent-Treacy,
Elisabeth; Kets de Vries, Manfred &
Bernhardt, Andreas (Hrsg.) (2012).**
**Tricky Coaching – Difficult
Cases in Leadership Coaching.**

New York, Hampshire:
Palgrave Macmillan.
ISBN: 978-0-2302-8022-9
264 S.; 28,95 €

Lerncoaching. Theoretische Grundlagen und Praxisbeispiele zu einer didaktischen Herausforderung.

Rezension von Dr. Christine Kaul

Für Prof. Dr. Waldemar Pallasch, Emeritus der Christian-Albrechts-Universität zu Kiel und Begründer des Kieler Coaching Modells (KCM), ist es seit vielen Jahren ein wissenschaftliches Anliegen, zu erforschen und zu diskutieren, inwieweit Coaching die Leistungsfähigkeit von Lehrkräften und Schülern zu verbessern hilft. Er legt nun zusammen mit seinem Kollegen Prof. Dr. Uwe Hameyer ein Buch vor, das detailliert und mit erheblicher Spannbreite Lern-Coaching darstellt. Die Gestaltung des Textes selbst haben sie dabei erfreulich lernfreundlich und lesefreundlich aufgebaut.

Beim Kieler Lerncoaching-Konzept handelt es sich um einen Weiterbildungsgang, der sich explizit an Lehrkräfte wendet, die bereits Schulpraxis erworben haben. Dabei verstehen die Autoren ihr Konzept als nur einen Versuch von vielen, Lernen zu optimieren. Diese Versuche – so die Argumentation – müssen unzureichend bleiben, solange die pädagogische und psychologische Forschung keine angemessene Vorstellung davon hat, wie Lernen funktioniert und was Lernen bedeutet. Sie stellen deshalb zu Beginn eindrücklich den „Begriffsdschungel Lernen“ dar.

Weitere Kapitel des Buches sind ihrem zugrundeliegenden Menschenbild – in Abgrenzung zu anderen Modellen – gewidmet: Sie verstehen sich in der Tradition humanistischer Definitionen, ergänzt durch radikal-konstruktivistische und systemische Aspekte. Den Kern des Buches bildet die Herausarbeitung der Definition von Lern-Coaching im Kieler Verständnis.

Im Weiteren stellen die Autoren die einzelnen Module des Ausbildungsganges in einer Ausführlichkeit dar, die zur Erprobung einlädt; Grafiken und Beispiele ergänzen die Darlegungen. Letztlich kann hier auch gesagt werden, dass nicht nur Lehrkräfte Lern-Coaches

sein können, sondern auch außerschulische Trainer, Coaches und (in begrenztem Rahmen) auch Schüler zu Lern-Coaches für ihre Mitschüler ausgebildet werden könnten. Die konkrete Umsetzung und Erprobung wird am

*„ ... die Lernkompetenz des Lernenden so zu fördern, dass er mit einem höheren Grad an Selbständigkeit mittels eigener angemessener Entscheidungen und Handlungen Lernaufgaben bzw. Lernprobleme bewältigen kann.“
(übergeordnetes Ziel des Kieler Lerncoaching-Konzepts;
Prof. Dr. Waldemar Pallasch & Prof. Dr. Uwe Hameyer, S. 97)*

Beispiel eines Modellprojektes an einer Lübecker Europaschule nachvollzogen. Sechzehn Lehrende beteiligten sich an diesem Projekt, das auch deutlich werden ließ, wie die aktuelle Situation von Schulen in Deutschland ein verändertes Selbstbild von Lehrenden als Coach erschwert.

Fazit: Lernen, Lernkompetenz, Lernprobleme und Optimierung von Lernen durch Lerncoa-

ching werden von den Autoren außerordentlich informativ und unter Berücksichtigung neurophysiologischer Erkenntnisse dargestellt. Das Buch stellt eine gewinnbringende Lektüre dar für Lehrkräfte (auch angehende), Lern-Coaches und Coaches, die diesen Personenkreis unterstützen.

Dr. Christine Kaul
willkommen@kaul-coaching.de

Bei Amazon bestellen:
www.amazon.de/exec/obidos/ASIN/3779921405/cr



Pallasch, Waldemar/ Hameyer, Uwe (2012).
Lerncoaching. Theoretische Grundlagen und Praxisbeispiele zu einer didaktischen Herausforderung.

Weinheim: Beltz.
ISBN 978-3779921400
196 S.; 19,95 €

Der Weg zum professionellen Coach: Coaching für Fortgeschrittene.

Rezension von Anne Haker

Während es eine wahre Bücherflut zum Thema Coaching an sich, zu verschiedenen Tools oder speziellen Ansätzen gibt, findet sich kaum Literatur speziell für erfahrene Coaches, die ihre Coaching-Fähigkeiten verfeinern und in die Profiligen aufsteigen wollen. Nach über zehn Jahren als Berater und Coach wagt Thomas Schulte mit seinem neuen Buch diese Lücke zu schließen.

Im ersten Teil räumt Schulte mit sechs gängigen Irrtümern auf und zeigt bereits auf den ersten Seiten, dass er klare Worte und einen eindeutigen Standpunkt ebenso wenig scheut wie eine Meinung jenseits des Mainstreams. Dabei nimmt er es sprachlich teilweise sehr genau – den Irrtum „Im Coaching gibt es Interventionen“ widerlegt er zum Beispiel anhand der lateinischen Herkunft des Wortes „Intervention“ von „unterbrechen“, was seiner Meinung nach aber der Hauptaufgabe des Coachs – dem Zuhören – widerspricht.

Im zweiten Teil stellt er die Grundlagen professionellen Coachings dar. Seine Definition von Coaching als „professionelle Partnerschaft zur Zielerreichung“ (S. 10) ist dabei die Basis und wird im Laufe des Buches mehrfach aufgegriffen. Auch das von ihm entwickelte Vier-Bedürfnis-Modell (Verständnis, Klarheit, kreative Problemlösung, persönliche Weiterentwicklung) begleitet den Leser durch die gesamte Lektüre und ist sowohl für das Verständnis vieler der vorgestellten Theorien und Ansätze als auch für die eigene Coaching-Praxis sehr hilfreich.

Vertrauen und Respekt sieht Schulte als grundlegende Werte im gelungenen Coaching-Prozess. Theoretische Überlegungen wechseln sich hierbei mit Anregungen zur Ausweitung der eigenen Grenzen ab. Ein extra Kapitel widmet Schulte der Behandlung schwieriger Themen – schwierig für den Kunden, für den

Coach oder Coaching an sich. Erhellend ist hier insbesondere seine Matrix schwieriger und leichter Themen im Coaching.

Schulte besticht mit Klarheit und Mut zur eigenen Meinung. Dabei gerät teilweise außer Sicht, dass es mit Sicherheit viele gelungene Ansätze im Coaching gibt – auch jenseits seiner Herangehensweise.

*„Die zentrale Frage war nun, was den guten von einem sehr guten Coach unterscheidet. Denn Coaching ist nicht nur Handwerk, sondern es ist auch eine Kunst, ein kreativer Akt, der auf einem hohen Maß an Intuition beruht.“
(Thomas Schulte, S. 9)*

Die Kapitel beginnen mit Filmzitat, in denen Schulte gelungene Coaching-Sequenzen entdeckt. Jedes Thema wird mit realen Beispielen veranschaulicht. Dabei gibt Schulte die Sequenzen aus seiner eigenen Coaching-Praxis als gekürzte Dialoge wieder. Auch eigene Fehlschläge und nicht ganz so erfolgreiche Coachings teilt er ehrlich mit seinen Lesern. Dies macht ihn nahbar und ermutigt angehende Profi-Coaches sich selbst auch Fehler zuzuge-

stehen. Aufeinander aufbauende Übungen zur Selbstreflektion ergänzen die meisten Kapitel.

Icons am Buchrand helfen dem Leser Beispiele, Internet- und Literaturtipps sowie Übungen und wichtige Infos sofort als solche zu erkennen. Layout und Grafiken sind insgesamt schlicht und sparsam. Dies passt gut zu Schultes klarer Sprache und dem gut strukturierten Text. Der anspruchsvolle Inhalt erfordert volle Konzentration und die vom Autor vorgeschlagenen Übungen sind dazu gedacht, den Leser an die eigenen Grenzen und Schwachstellen zu führen.

Fazit: Ein anspruchsvolles Buch, das den Leser mit zahlreichen Übungen herausfordert über seine aktuellen Coaching-Fähigkeiten hinauszuwachsen.

Anne Haker
Berlin
anne.haker@gmail.com

Bei Amazon bestellen:
[www.amazon.de/exec/obidos/
ASIN/3407365276/cr](http://www.amazon.de/exec/obidos/ASIN/3407365276/cr)



Schulte, Thomas (2013).
**Der Weg zum professionellen
Coach: Coaching für
Fortgeschrittene.**

Weinheim und Basel: Beltz Verlag.
ISBN: 978-3-4073-6527-9
205 S.; Preis: 34,95 €

Coaching – Warum es boomt. Wie es wirkt. Wem es hilft.

Rezension von Janka Hegemeister

Coaching boomt - immer noch! Und weil das so ist, bietet der Fach-Verlag managerSeminare seit August 2013 fünf Essays zu immer aktuell bleibenden Coaching-Themen als Audio-Dossier an. Herausgeberin Nicole Bußmann, seit 1999 Chefredakteurin im Verlag managerSeminare, greift hierfür auf (bereits veröffentlichte) Artikel ihrer Redaktion und von Fachbuchautor Erik Lindner zurück. Zu den ausgewählten Themen gehören der Dauerbrenner Coaching-Industrie, Online-Coaching, Coaching von Hochbegabten und Top-Executives sowie Speed-Coaching.

Zum Einstieg ins Audio-Dossier gibt Erik Lindner einen kritischen Überblick zur Entwicklung der Coaching-Industrie, es ist quasi ein Exzerpt seines lesenswerten Buches „Coachingwahn“ (2011, Econ). Deziert hinterfragt der Autor den blühenden Wildwuchs im ungeschützten Berufsbild Coaching oder die Umsatzzahlen der Branche – zehn Prozent des eigenen Umsatzes werden beispielsweise durch das Angebot von Aus- und Weiterbildungen generiert. Er erläutert, warum Berufsgruppen wie Personaler oder Psychotherapeuten in den Coaching-Bereich wechseln und warum sich Coaching als attraktives Karrierefeld für Frauen etabliert hat.

Sylvia Jumpertz beleuchtet die Vor- und Nachteile von Online-Coaching. Sie stellt die Argumente von Befürwortern und Kritikern dieser Methode nebeneinander, und gibt so einen guten Einstieg in eine Coaching-Methode ohne persönlichen Kontakt. Deutlich wird auch, warum Online-Coaching überwiegend von Privatkunden genutzt und für den Businessbereich eher ungeeignet zu sein scheint; dazu trägt sicherlich auch die Niedrigschwelligkeit des Angebots bei.

Andree Martens antwortet in seinem Essay über das Hochbegabten-Coaching u.a. auf folgende Fragen: Warum ecken Hochbegabte

häufig in ihrer Umgebung an? Warum müssen Hochbegabte erst einmal lernen auf ihre Emotionen zu hören? Wie verhält es sich mit dem Phänomen der Hochsensibilität oder können ausschließlich Hochbegabte Hochbegabte coachen?

*„Coaching hat Konjunktur. Jährlich werden mehrere 100 Millionen Euro mit der Beratungsleistung umgesetzt. Tendenz: stark steigend. Ende der Fahnenstange: nicht in Sicht. Was sind die Gründe und Hintergründe dieses Booms?“
(Erik Lindner)*

Nur fünf bis zehn Prozent der Business-Coaches coachen Top-Manager oder DAX-Vorstände. Wie findet der Coach Zugang zu den obersten Führungsetagen? Was zeichnet Top-Executive-Coaching aus und welche Themen beschäftigen die Mächtigen? Svenja Gloger untersucht diese Nischensparte des Top-Executive-Coachings, die von den meisten Business-Coaches angestrebt wird, sie untersucht Sprachcodes und blickt in Honorarabrechnungen.

Der Beitrag „Speed-Coaching“ von Sylvia Jumpertz aus dem Jahre 2010 lockt leider auf

die falsche Fährte: Er beginnt mit Einblicken über eine Coaching-Kultur, die nicht nur umstritten, sondern auch schon fast wieder aus der Branche verschwunden ist: Die genannten Beispiele für Speed-Coaching in Berliner Kneipen existieren schon lange nicht mehr. Im zweiten Teil werden Ansätze des Kurzzeit-Coachings vorgestellt wie die von Dr. Astrid Schreyögg oder Dr. Peter Szabó.

Fazit: Die Audio-CD bietet 65 Minuten kurzweiliges Hörvergnügen mit leicht zugänglichen Informationen, die einen schnellen Überblick zu den ausgewählten Coaching-Themen verschaffen – zum Einhören für Interessierte oder zum Nachhören für Profis. Dem erfahrenen Fachpublikum werden jedoch weder neue Erkenntnisse noch aktuelle Informationen geboten, denn sämtliche Texte waren bereits zwischen 2009 und 2012 in den Verlagspublikationen zu lesen. Sie sind somit alte Bekannte im neuen (Audio-)Gewand, die auch kostenlos als Podcast auf der Website angehört werden können.

Janka Hegemeister
seminar@janka-hegemeister.de

Bei Amazon bestellen:
[www.amazon.de/exec/obidos/
ASIN/3941965689/cr](http://www.amazon.de/exec/obidos/ASIN/3941965689/cr)



Nicole Bußmann (Hrsg.) (2013).
Coaching – Warum es boomt.
Wie es wirkt. Wem es hilft.

managerSeminare Audio-Dossier,
Audio-CD.
ISBN 978-3-941965-68-3
ca. 65 Minuten Laufzeit; Preis: 19,80€






Werden Sie Coach.

Theorie · Training · Selbsterfahrung

Horst Kraemer, Sen. Coach DBVC, Leiter der Brainjoin Akademie in Hamburg und in Zürich

GKT-Coach®
7. Mai 2014

Coachingkompetenz im Bereich Stress und Krisenmanagement mit Neuroimagination® für Führungskräfte, Personalmanager, Coaches ...

Neuroimagination-Coach®
3. September 2014

Grundlegende Coachingkompetenz sowie die Methode Neuroimagination®. Ideale Basis für Belastungs- oder Changesituationen.

Integrative Coachingkompetenz. Stress und Selbststeuerung ...

- ➔ Systemisch-Integrativ
- ➔ Selbststeuerung
- ➔ Führungskräftecoaching
- ➔ Stresskompetenz
- ➔ Neuroimaginative-Lösungssteuerung
- ➔ Resilienz & Embodiment ...



Wir freuen uns auf Sie www.brainjoin.de · T. 040 300 92 333

Coachingausbildung vom DBVC anerkannt




mitglied im DBVC als senior coach und coaching-weiterbildungsanbieter

Mit uns lernen, wo das Herz für Coaching schlägt

Kurse Coachingausbildung 2014

Gruppe 29 Start 12. März 2014
Gruppe 30 Start 26. Juni 2014

Weiterbildung zum Teamcoach

Start 20./21. Mai 2014
Weitere Infos unter: www.mafowi.de

Wir bieten Ihnen eine professionelle Herangehensweise an die Entwicklung und Förderung von Potenzial.

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

RAUEN Coaching-Ausbildung

RAUEN Coaching

Ein fairer Umgang mit allen Teilnehmern kennzeichnet die RAUEN Coaching-Ausbildung. Der erste Ausbildungsblock wird einzeln gebucht. Danach können sich die Teilnehmer innerhalb von sieben Tagen entscheiden, ob sie die Ausbildung fortführen.

Inhalte & Schwerpunkte
Die RAUEN Coaching-Ausbildung vermittelt das Know-how zur eigenständigen Durchführung komplexer Coaching-Prozesse. In der Ausbildung werden eine Vielzahl von Methoden vermittelt, d.h. es werden schulübergreifend verschiedene Ansätze eingesetzt.

Ausbildungsbeginn
Die nächste RAUEN Coaching-Ausbildung beginnt am **14.11.2014**.

 Eine vom Deutschen Bundesverband Coaching e.V. anerkannte Weiterbildung

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



KRÖBER

Kommunikation

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

Die Ausbilder der Business Academy von KRÖBER Kommunikation sind von der Steinbeis Hochschule zertifiziert. Sie sind Zertifikatslehrgänge der Hochschule. Daher erhalten Sie bei erfolgreichem Abschluss zusätzlich das Steinbeis Hochschul-Zertifikat der Steinbeis Hochschule Berlin (SHB)
www.kroebekom.de/cms/ausbildungen-seminare/hochschul-zertifikat

- Systemischer Business-Coach (SHB)
- Team Coach (SHB)
- Business Trainer (SHB)
- Systemische Organisationsentwicklung/
- Change-Management (SHB)
- NLP-Ausbildungen, DVNLP und SHB

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

Nutzen Sie unsere Professionalität - wir freuen uns auf Sie!

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



E · S · B · A

Developing new Competences & Spirit in Business



Spezialisiert auf systemisches Coaching bietet die Akademie seit über 15 Jahren Ausbildungen auf höchstem Niveau.

Sie lernen von international tätigen Coaching-Pionieren und können Ihre Ausbildung mit einer anerkannten ISO-Zertifizierung zum Coach abschließen.

COACHING INTENSIVLEHRGANG:
13.03.2014, 08.05.2014 Wien
01.05.2014, Linz
22.05.2014, Hamburg

COACHING AUSBILDUNG FÜR FÜHRUNGSKRÄFTE:
15.05.2014, Wien

COACHING PROFESSIONALLEHRGANG:
02.10.2014, Wien

MEISTERKLASSE „BURNOUT“:
03.04.2014, Wien

INFORMIEREN SIE SICH JETZT bei einem unserer regelmäßig stattfindenden IMPULSSEMINARE!

www.esba.eu

HOEHER

HOLISTIC MANAGEMENT

Das Institut **HOEHER – Holistic Management** ist ein vom DBVC (Deutscher Bundesverband Coaching e.V.) anerkannter Weiterbildungsanbieter.

Wir stehen für professionelles Business Coaching und schaffen Transparenz im wachsenden Coaching-Markt für Intensiv- sowie für Kompakt-Qualifizierungen durch ein Management-Zertifikat für Business Coaches.

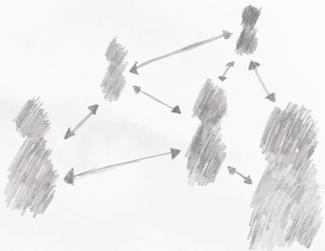
Unsere Ausbildung zum Integrativ Systemischen Business Coach findet zwei Mal pro Jahr statt. Die Anmeldungen auf die limitierten Plätze laufen zurzeit.

Für Termine und Infos zur Ausbildung sowie unserem weit reichenden Beratungsangebot besuchen Sie uns auf:

www.hoeher-team.de

artop

INSTITUT AN DER HUMBOLDT-UNIVERSITÄT BERLIN



Organisationsaufstellungen

Workshop
mit Dr. Thomas Bachmann

Ein Angebot für Trainer/innen, Coaches und Berater/innen sowie alle Interessierten, welche die Aufstellungsmethode im Kontext von Beruf, Arbeit und Organisationen anwenden wollen.

Termin: 30.09. - 02.10.2014
Ort: Berlin

Weitere Informationen:
www.artop.de

artop GmbH - Institut an der
Humboldt-Universität zu Berlin
Ausbildung - Beratung - Forschung
030 44 012 99-0
akademie@artop.de



SYSTEMISCHE COACHINGAUSBILDUNG

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

- Die Teilnehmer lernen die Umsetzung relevanter Methoden, Haltungen und Instrumente.
- Die gründliche Ausbildung mit 300 Präsenzstunden und transparenten Kosten von € 26/Std. ist eines der besten Angebote in Deutschland.
- Mehr als 30 Jahre Ausbildungserfahrung.

Start: 21. März 2014
Dauer: 13 Termine jeweils Fr./Sa. über ca. 15 Monate
Kosten: € 6.500 (+19% MwSt.)

vom **DBVC** anerkannt

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



Fachhochschule Nordwestschweiz
Hochschule für Soziale Arbeit

Master of Advanced Studies

MAS Coaching

Certificate of Advanced Studies CAS Coaching in Organisationen

22 Kurstage, 15 ECTS

- Konflikt-, Team-, Rollen-, Change-, Performance-Coaching als Formate
- Erfolgreiches Coaching im organisationalen Kontext: Multikontrakte, Design, Organisationsdynamik

Beginn am 28. April 2014. Der Certificate of Advanced CAS-Kurs eignet sich als Vertiefung für Coaches und Beratende mit systemischer Grundausbildung. Der Quereinstieg ins MAS-Programm ist möglich.

Fachhochschule Nordwestschweiz,
Hochschule für Soziale Arbeit
Riggenbachstrasse 16, CH-4600 Olten

www.coaching-studies.ch

Die Sprache®

Coaching + Seminare • Ulrike Blum-Hoberg

UNSER ANGEBOT - IHR NUTZEN

Ein praxisbewährtes und wissenschaftlich gesichertes Weiterbildungsprogramm zur Optimierung Ihrer Gesprächsführung im "Studiengang zum Coach".

- Wissensbausteine und Methoden für konstruktive Gespräche und dauerhafte Beziehungen
- Geschärftete Wahrnehmung für die Vielfalt der Signale in der Kommunikation
- Frühzeitiges und exaktes Wahrnehmen von Missverständnissen und Erkennen von Handlungschancen
- Reflektierte Selbstsicht auf individualpsychologischer Basis
- Sofortige Optimierung Ihrer Kompetenz

Spezialisierung

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

Unsere Coaches

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

"Die Sprache" Coaching+Seminare

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



Integrative Ausbildung

Die CoachingAusbildung der
KONSTANZER SEMINARE
basiert auf Transaktions-
analyse, systemischen
Ansätzen und ressourcen-
orientierten Techniken.

Richtlinien

Die fundierte Coaching-
Ausbildung ist vom DBVC
anerkannt. Der Leiter Dipl.
Psych. Ulrich Dehner ist
Senior Coach und Vorstands-
mitglied im DBVC.

Standorte

Die CoachingAusbildung
findet in Konstanz und Berlin
statt.

www.konstanzer-seminare.de
Tel.: +49 7531 942 938 0



Systemisches GestaltCoaching

Eine 12-tägige Fortbildung für
Personen mit Beratungs- und/oder
Führungsaufgaben,
PersonalentwicklerInnen,
PsychotherapeutInnen,
TrainerInnen und BeraterInnen

Beginn: März 2014 in Würzburg
Leitung: Sabine Engelmann

GhochDrei - Das Netzwerk für
Beratung - Coaching - Training
im IGW Institut für Integrative
Gestalttherapie, Würzburg

Tel.: 0931/3544520
www.ghochdrei.de
info@ghochdrei.de

27. METAFORUM SommerCamp

Die systemische Ferien-Universität für
Coaching, NLP & Veränderungsarbeit
mit über 30 Seminarangeboten.

- Die ideale Verbindung aus Erholen, Austausch & persönlichem Wachstum.

ABANO TERME/ Italien ► 21.7. - 9.8.2014



COACHING-HIGHLIGHTS

- * INTEGRATIVES COACHING
- * BUSINESS COACHING
- * GENERATIVES COACHING
- * HYPNOSYSTEMISCHE KONZEPTE
- * SOZIALES PANORAMA
- * TEAM- & KONFLIKTCOACHING
- * YOGA-COACHING
- * NEURO-ENERGETISCHES COACHING

Mit führenden Trainern wie Gunther
Schmidt, Lucas Derks, Tom Andreas,
Matthias Varga von Kibéd, Sabine
Klenke, Bernd Isert...

METAFORUM international

Akademie für Kompetenzentwicklung
0049.(0)30.94414900
info@metaforum.com
www.metaforum.com



Rang	www.coaching-literatur.de	www.trainerbuch.de	www.amazon.de
1	 <p>Die 500 besten Coaching-Fragen Wehrle, Martin managerSeminare, 49,90 €</p>	 <p>Krisencoaching Schlieper-Damrich, Ralph managerSeminare, 49,90 €</p>	 <p>Beratung ohne Ratschlag Radatz, Sonja Verlag Systemisches Management, 38,81 €</p>
2	 <p>Coaching: Miteinander Ziele erreichen Fischer-Epe, Maren Rowohlt, 8,99 €</p>	 <p>Schema-Coaching Migge, Björn Beltz, 39,95 €</p>	 <p>Die 500 besten Coaching-Fragen Wehrle, Martin managerSeminare, 49,90 €</p>
3	 <p>Coaching-Tools III Rauen, Christopher (Hrsg.) managerSeminare, 49,90 €</p>	 <p>Die 100 besten Coaching-Übungen Wehrle, Martin managerSeminare, 49,90 €</p>	 <p>Coach dich selbst, sonst coacht dich keiner Miedaner, Talane mvg, 9,90 €</p>
4	 <p>Die 100 besten Coaching-Übungen Wehrle, Martin managerSeminare, 49,90 €</p>	 <p>Meine 100 besten Tools für Coaching und Beratung Hofert, Svenja Gabal, 49,90 €</p>	 <p>Coaching: Miteinander Ziele erreichen Fischer-Epe, Maren Rowohlt, 8,99 €</p>
5	 <p>Coaching-Basics Hack, Kerstin Down to Earth, 5,00 €</p>	 <p>Humor in Coaching, Beratung und Training Schinzlarz, Cornelia & Friedli, Charlotte Beltz, 39,95 €</p>	 <p>Einführung in das systemische Coaching Radatz, Sonja Carl-Auer, 12,95 €</p>
6	 <p>Coaching-Tools Rauen, Christopher (Hrsg.) managerSeminare, 49,90 €</p>	 <p>Dharma Coaching Osterloh, Tineke Kamphausen, 14,95 €</p>	 <p>Selbstcoaching Fischer-Epe, Maren & Epe, Claus Rowohlt, 8,95 €</p>
7	 <p>Handbuch Coaching Rauen, Christopher (Hrsg.) Hogrefe, 49,95 €</p>	 <p>Coaching in der Praxis Prohaska, Sabine Junfermann, 15,90 €</p>	 <p>Change-Talk Schmidt-Tanger, Martina & Stahl, Thies Junfermann, 45,00 €</p>
8	 <p>Einführung in das systemische Coaching Radatz, Sonja Carl-Auer, 12,95 €</p>	 <p>Coaching-Tools III Rauen, Christopher (Hrsg.) managerSeminare, 49,90 €</p>	 <p>Kreativ beraten Reichel, Rene & Rabenstein, Reinhold Ökotopia, 24,00 €</p>
9	 <p>Beratung ohne Ratschlag Radatz, Sonja Verlag Systemisches Management, 38,81 €</p>	 <p>Professional Coaching Loebbert, Michael Schäffer-Poeschel, 49,95 €</p>	 <p>Coaching-Tools Rauen, Christopher (Hrsg.) managerSeminare, 49,90 €</p>
10	 <p>Unter vier Augen: Coaching für Manager Looss, Wolfgang EHP, 34,00 €</p>	 <p>Führungs-Coaching Engelmann, Bea Beltz, 39,95 €</p>	 <p>Wenn die anderen das Problem sind Klein, Susanne Gabal, 19,90 €</p>

Coaching-Effizienz



TOMASCHOFF

Das Letzte

Impressum

Herausgeber:

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

Vertretungsberechtigter Geschäftsführer:

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

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

Redaktion:

Dawid Barczynski (db) – Chefredakteur
Christopher Rauen (cr)
Anne Waldow (aw)

E-Mail an die Redaktion:

redaktion@coaching-magazin.de

Abonnement: Jahresabo (4 Ausgaben)

49,80 € inkl. USt. zzgl. Versandkosten (Deutschland
1 € pro Ausgabe, EU & Schweiz 3,50 € pro Ausgabe,
weltweit 6 € pro Ausgabe)
www.coaching-magazin.de/abo

Erscheinungsweise: Vierteljährlich

Anzeigenredaktion:

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

Mediadaten & Anzeigenpreise:

www.coaching-magazin.de/mediadaten.htm

Konzeption & Gestaltung: www.werdelwelt.info

Bild-Quellennachweis: Titelseite © Peshkova | S. 4,20 © glug | S. 4,24 ©
gualtiero boffi | S. 4,29 © Boykung | S. 36 © totally out | S. 41 © game | S. 45
© gosphotodesign | S. 5,48 © Sergey Nivens | S. 5,53 © moral | S. 56 © Quin |
Benutzung unter Lizenz von Shutterstock.com

Druck: Steinbacher Druck GmbH |

Anton-Storch-Straße 15 | 49080 Osnabrück
email@steinbacher.de | www.steinbacher.de

Hinweise:

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

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

ISSN: 1866-4849



BARCZYNSKI: Und? Ist Ihnen schon zum Jubilieren zumute?

RAUEN: Warum?

BARCZYNSKI: Weil der DBVC im Januar zehn Jahre alt geworden ist und Sie seit zehn Jahren im Vorstand sind.

RAUEN: Ja, stimmt. Die Zeit ist so schnell vergangen, es kommt mir gar nicht wie zehn Jahre vor. Eher so wie drei bis vier Jahre. Zeit ist eben etwas Relatives ...

BARCZYNSKI: Und die Zehn-Jahres-Jubiläen wollen dieses Jahr gar nicht enden: EU-Osterweiterung, Facebook geht online, Mars-Rover „Spirit“ landet auf dem Mars und nimmt seine Arbeit auf, Griechenland wird Fußball-Europameister, der große Tsunami in Südost-Asien ...

RAUEN: Meine Güte, woran Sie sich alles erinnern!

BARCZYNSKI: Nun ja ... ich würde nicht direkt von „erinnern“ sprechen, einiges ist vielmehr „tippen“ in Suchmaschinen. Anderes hat im Hinterkopf geschlummert, wie der Tsunami und die EU-Erweiterung. Erinnern Sie sich noch, wie das damals, ganz am Anfang des DBVC war?

RAUEN: Ach, ich bin nicht so ein „Jubiläumsmensch“. Und Selbstbeweihräucherungen finde ich eher überflüssig. Mich reizen eher Innovationen. Das war auch ein Grund, den DBVC ins Leben zu rufen.

BARCZYNSKI: Sie könnten das Jubiläum ja nicht rückblickend, sondern vorwärtsgerichtet begehen: Auf die kommenden zehn Jahre!

RAUEN: Genug zu tun wird es in jedem Fall geben. Besonders freue ich mich auf die Trendanalyse, das Projekt „Coaching 2024“ mit Prof. Peter Kruse aus Bremen.

BARCZYNSKI: Und wie sieht diese Welt in den kommenden zehn Jahren aus? Meinen Sie, es wird sich viel ändern?

RAUEN: Vielleicht haben wir dann alle eine Datenbrille wie Google Glass auf der Nase, sind permanent online und haben einen stets erreichbaren Coach als „kleinen Mann“ im Ohr. 24 Stunden am Tag, sieben Tage die Woche erreichbar, um uns zu optimieren. Wie fänden Sie das?

BARCZYNSKI: Furchtbar! Das klingt für mich nach Selbstoptimierungs-Tinitus! Und die Datenbrille, tja, Sinn und Unsinn liegen hier nahe beieinander. Außerdem sind weder Sie noch ich Brillenträger ...

RAUEN: Tja, ob das mit dem kleinen Mann im Ohr vielleicht was wird, weiß ich auch nicht. Erfahrungsgemäß wird ja alles gemacht, was geht, da hilft nur abwarten und staunen. Vielleicht wird es ja sogar noch eine Coaching-App mit künstlicher Intelligenz geben, die unser Gehirn aufpeppt. Nur eins ist klar: Eine Lesebrille werden wir früher oder später benötigen, man wird ja nicht jünger.



RAUEN

Datenbank

Die RAUEN-Datenbank mit geografischer Suche

Unsere Datenbank gibt Ihnen eine Übersicht von professionellen Business Coaches und Trainern aus Deutschland, Österreich und der Schweiz. Besuchen Sie unsere Website und finden Sie kompetente Coaching- und Trainingsanbieter.

www.rauen-datenbank.de

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

Weitere Informationen: www.rauen.de/aufnahme

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

Christopher Rauen GmbH
Geschäftsbereich Datenbank
Tel.: +49 541 98256-777
Fax: +49 541 98256-779
E-Mail: db@rauen.de
Internet: www.rauen.de

„Welches Know-how brauche ich als Trainer oder Coach?“

„Lass dich bei der Haufe Akademie ausbilden. Die Ausbildungen sind praxisnah und von führenden Berufsverbänden anerkannt.“

Mit den Ausbildungen der Haufe Akademie eignen Sie sich professionelles Know-how für Ihre Trainings-, Beratungs- und Coachingtätigkeit an. Nach bestandener Prüfung sind Sie von einem führenden Berufsverband zertifiziert und erhalten damit einen anerkannten Abschluss. So werden Sie zum kompetenten Ansprechpartner für Unternehmen und Kunden – sowohl in Ihrer unternehmensinternen Rolle, als auch in Ihrer freien, selbständigen Funktion als Trainer, Berater oder Coach.

Ausbildung zum Zertifizierten Coach



Zertifizierungspartner

Diese Ausbildung ist vom Berufsverband Qualitätsring Coaching und Beratung e.V. anerkannt, der sich bundesweit für eine Professionalisierung des Coachings einsetzt.

Dauer:
ca. 1 Jahr (20 Seminartage in 5 Modulen + 2 Tage Prüfung)

Starttermine und Orte:
06.05.14 Stuttgart
25.11.14 Köln

Details und Anmeldung unter:
www.haufe-akademie.de/5010

Ausbildung zum Geprüften Fachtrainer



Zertifizierungspartner

Diese Ausbildung ist vom Berufsverband BDVT e.V. anerkannt, dem größten und ältesten Berufsverband für Trainer, Berater und Coaches im deutschsprachigen Raum.

Dauer:
ca. 1 Jahr (9 Seminartage in 4 Modulen + 1 Tag Prüfung)

bundesweite Durchführung
Prüfung: 18.06.14 Frankfurt a. M.
23.09.14 Frankfurt a. M.

Details und Anmeldung unter:
www.haufe-akademie.de/5392