

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



9 771866 484006

Praxis erleben | Wissen erweitern

# Coaching Magazin

ISSN 1866-4849

**Praxis**  
Frauen und Führung | S 29

**Pro & Kontra**  
Fester Honorarrahmen? | S 42

**Philosophie/Ethik**  
Verschwiegenheit im Coaching | S 51

## Coaching ist für mich ein helfender Beruf

Hüseyin Özdemir im Interview | S 12



Ausgabe 4 | 2012

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

D: 12,80 € | A/CH: 15,80 €

# BIP-6F

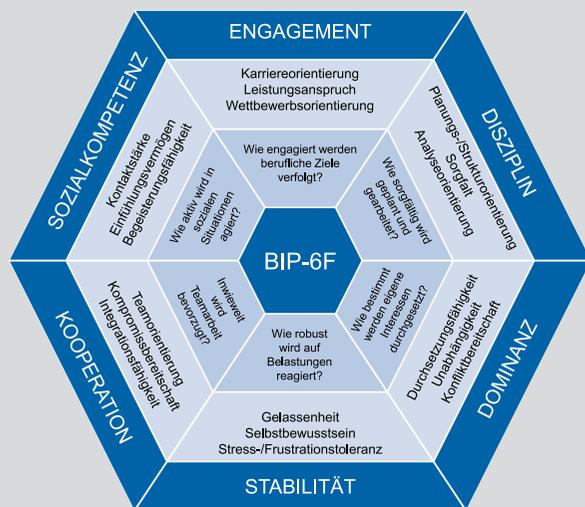
## Bochumer Inventar zur berufsbezogenen Persönlichkeitsbeschreibung – 6 Faktoren

Von R. Hossiep und C. Krüger

### EINSATZBEREICH:

Das BIP-6F kann überall dort wertvolle Informationen für die Personalarbeit liefern, wo die Erfassung von Persönlichkeitseigenschaften im beruflichen Kontext eine Rolle spielt. Dazu gehören zahlreiche Anwendungsfelder der Personalpsychologie – wie Eignungsbeurteilung, Teamentwicklung, Coaching, Berufs-/Karriere-/Laufbahnberatung und organisationspsychologische Fragestellungen in der Forschung.

Aufgrund seiner hoch ökonomischen Durchführung eignet sich das BIP-6F sowohl bei der Sequenzierung von Auswahl- und Entwicklungsprozessen mit größerer Teilnehmerzahl als auch für Zielgruppen, bei denen eine längere Inanspruchnahme durch die Bearbeitung den Einsatz persönlichkeitsorientierter Verfahren bisher erschwerte. Da auch Auswertung, Interpretation und Rückmeldung wenig Zeit erfordern, ist die Integration des BIP-6F zum Beispiel in Assessment Center und Personalentwicklungsseminare einfach zu realisieren.



### DAS VERFAHREN:

Das BIP-6F ist ein Fragebogen, mit dem sechs berufsrelevante Persönlichkeitsdispositionen besonders effizient und zuverlässig erfasst werden. Die Inhaltsbereiche der sechs Faktoren sind breit definiert und werden im BIP-6F-Hexagon anhand von jeweils drei enthaltenen Fassetten sowie einer Leitfrage beschrieben.

Die sechs Faktoren werden jeweils anhand von acht Items erfasst, die als persönliche Aussagen formuliert und auf einer sechsstufigen Antwortskala einzuschätzen sind.

Das BIP-6F kann als Papierversion oder computergestützt im Hogrefe TestSystem (HTS) bearbeitet werden. Die Interpretation der

resultierenden Ergebnisse ist nicht zuletzt aufgrund der weitgehenden Unabhängigkeit der sechs Faktoren besonders problemlos und schlüssig. Die HTS-Auswertung umfasst zusätzlich zum Ergebnisprofil einen Report, der die individuellen Ergebnisse erläutert.

### BEARBEITUNGSDAUER:

Die 48 besonders kurzen und leicht verständlichen Items können innerhalb von 10 Minuten mühelos beantwortet werden. Inklusive Instruktion ergibt sich somit eine Bearbeitungsdauer von etwa 15 Minuten.

### BIP-6F UND BIP:

Die sechs Faktoren, die die Struktur des BIP-6F bilden, wurden anhand von Faktorenanalysen des BIP (Bochumer Inventar zur berufsbezogenen Persönlichkeitsbeschreibung; von R. Hossiep und M. Paschen) ermittelt, das 1998 erstmals im Hogrefe Verlag erschienen ist (2. Aufl. 2003) und zu den führenden Verfahren der berufsbezogenen Persönlichkeitsbeschreibung gehört. Bei den sechs Faktoren des BIP-6F handelt es sich im Vergleich zu den Skalen des BIP um breitere Persönlichkeitsbereiche auf einer höheren Abstraktionsebene. Von den insgesamt 48 Items des BIP-6F sind 33 auch im BIP enthalten; 15 Items, die sich als besonders geeignet zur Erfassung der Faktoren erwiesen haben, sind ergänzt worden. Beide Verfahren liefern im separaten Einsatz ausgesprochen belastbare Resultate. Je nach Fragestellung können BIP-6F und BIP einzeln, sequentiell oder sogar gemeinsam eingesetzt werden.



### BIP-6F

- |           |   |            |
|-----------|---|------------|
| 01 237 01 | Test komplett bestehend aus:<br>Manual, 15 Fragebogen, Schablonensatz, 30 Summenblätter,<br>30 Profilbogen, 2 Checklisten und Mappe | € 398,00   |
| HT 405 01 | HTS*   PC-Version inkl. 25 lokale Durchführungen<br>und Manual  | € 1.380,00 |

\*PC-Version benötigt HTS-Administrationssoftware. Informationen unter Tel.: 0551/99950-880.

HOGREFE



Testzentrale · Hogrefe Verlag GmbH & Co. KG  
Herbert-Quandt-Straße 4 · 37081 Göttingen  
Tel: (0551) 99950-999 · Fax: -998 · www.testzentrale.de

## Editorial

Foto: Schafigans D.G.Ph



Wir feiern ein kleines Jubiläum: Das Coaching-Magazin wird fünf Jahre alt! Leserinnen und Leser der ersten Stunde werden sich noch erinnern, Heft 1/2008 erschien noch ausschließlich als PDF-Datei und hatte auch nur einen Umfang von 40 Seiten. Damals fragten uns etliche: Warum gibt es das Magazin nicht gedruckt? Das ließen wir uns nicht zweimal sagen. Mit der Ausgabe 3/2008 und pünktlich zum DBVC Coaching-Kongress 2008 in Potsdam lag das Magazin als Printexemplar vor.

Viele, inzwischen an die 10.000 Leserinnen und Leser, freut, dass sie das Magazin vier Wochen nach Erscheinen als PDF-Datei zum Gratis-Download erhalten können. So ein Magazin macht viel Arbeit und produziert Kosten. Daher freuen wir uns, dass zunehmend mehr Leserinnen und Leser das Coaching-Magazin abonnieren oder Einzelhefte erwerben.

Noch ein aktueller Grund zum Freuen: Unser Autor Tomáš Sedláček (Heft 2/2012) erhält den diesjährigen „Deutschen Wirtschaftsbuchpreis“ für sein Buch „Die Ökonomie von Gut und Böse“.

In dieser Ausgabe finden Sie zwei Beiträge, die juristische Sachverhalte beleuchten: Rechtsanwältin und Coach Nina Meier behandelt das Thema Verschwiegenheit. Im „Spotlight“ stelle ich Ihnen die neue Ombudsperson-Initiative des DBVC vor. Solche Themen kommen nicht allzu häufig in den Medien vor. Ob das den Leuten unangenehm ist? Gerade deshalb lohnt es sich, den Blick hierauf zu richten.

„Spiritualität“ ist auch so ein schwieriges Thema. Zu meinem Bedauern habe ich schon eine Menge haarsträubenden Blödsinn dazu vernommen. Doch offenbar spricht man in der Szene lieber nicht über das Thema als sich dem Verdacht der Esoterik auszusetzen. Aber das ist der falsche Schluss, finde ich. Gar mancher Popanz verflüchtigt sich, wenn man einmal Licht in die Sache bringt. Daher empfehle ich Ihnen diesen Beitrag gerne. – Spannend finde ich auch die Kontroverse zum Thema „Fester Honorarrahmen“. Was denken Sie denn dazu?

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

Ihr

A handwritten signature in blue ink that reads "Thomas Webers". The signature is fluid and cursive.

Thomas Webers  
(Chefredakteur)

– Editorial –

Das Erste | S 3

– Szene –

Coach-Zertifizierung nach ISO 17024 in Österreich | S 6

Die Zukunft der Personalentwicklung | S 6

Kleines Jubiläum | S 7

Masterstudiengang „Potentialentfaltungcoach“ | S 7

Akquisitionsstrategien von Coaches | S 7

Coaching bei Change-Management-Prozessen | S 8

Fragen im Coaching | S 8

„Unternehmer Coaching Netzwerk“ (UCN) | S 9

– Verbandslandschaft –

Coach-Tag des ICF-Chapters München | S 9

bso firmiert um | S 10

DFC: Fach-Convent | S 10

BDVT: Jubiläumspreisverleihung | S 10

QRC: außerordentliche Mitgliederversammlung | S 11

DBVC Coaching-Kongress 2012 | S 11

– Portrait –

Hüseyin Özdemir | S 12

– Konzeption –

Begleitung in Zeiten des Wandels | S 20

– Praxis –

Eine Analogie zum Klienten-Problem am  
Golfschläger finden | S 25

Frauen und Führung – wie klassische Bezugsrahmen  
weibliche Karrieren erschweren | S 29

– Spotlight –

Warum ein Beschwerdemanagement im Coaching wichtig ist | S 34

– Coaching-Tool –

Ressourcenorientierte Genogrammarbeit | S 38



– Portrait –

**Hüseyin Özdemir**

Coaching ist für mich ein helfender Beruf.

| S 12



– Konzeption –  
**Begleitung in  
Zeiten des Wandels**

Die Frequenz, Komplexität und lebensgeschichtliche Relevanz von Übergängen hat sich in den letzten zwei Jahrzehnten deutlich erhöht. Klienten erhoffen sich im Coaching Lösungen.

| S 20

– Praxis –

**Eine Analogie zum  
Klienten-Problem am  
Golfschläger finden**

| S 25



– Praxis –

**Frauen und Führung  
– wie klassische  
Bezugsrahmen weibliche  
Karrieren erschweren**

| S 29





– Spotlight –  
**Warum ein  
Beschwerdemanagement  
im Coaching wichtig ist**

Der DBVC hat nach der Einrichtung eines Sachverständigenrats im Jahr 2007, jüngst zwei Ombudspersonen ernannt.

| S 34



– Wissenschaft –

**Systemisches Coaching und Spiritualität**

Bislang blieb weitgehend offen, inwieweit Spiritualität helfen kann, das Menschenbild und die Haltung des Coachs auf- oder auszubauen. Eine Masterarbeit ergibt erste, bemerkenswerte Ergebnisse.

| S 44



– Philosophie/Ethik –  
**Verschwiegenheit  
im Coaching**

Im Coaching fühlt man sich beschützt und sicher, so dass man gerne über sich wie seine Stärken und Schwächen, seine Erfolge und Misserfolge, eigene Unsicherheiten und Talente erzählt. Worauf muss der Coach achten? | S 51

– Pro + Kontra –

Fester Honorarraumen? ...

... Zeit für Qualität: Honorarempfehlungen müssen sein! | S 42

... Wie elitär ist Coaching? | S 43

– Wissenschaft –

Systemisches Coaching und Spiritualität | S 44

– Forschung international –

Coaching Psychology: Zur Entwicklung eines

Lehrplans für psychologische Coaches | S 49

– Philosophie/Ethik –

Verschwiegenheit im Coaching | S 51

– Rezensionen –

Prozessorientierte Energetische Psychologie in  
Therapie und Coaching | S 56

Performance Coaching | S 58

Handbuch Interkulturelles Coaching | S 59

– Coach-Ausbilder –

| S 61

– Top 10 Coaching-Bücher –

| S 64

– Conrad Coach –

Ressourcenorientierung | S 65

– Dialog –

Impressum | S 66

Das Letzte | S 66

## Coach-Zertifizierung nach ISO 17024 in Österreich

Der „Österreichischer Dachverband für Coaching“ (ACC) hat auf Grundlage seiner Qualitätsstandards und Ausbildungsrichtlinien eine Kompetenzzertifizierung nach dem Regelwerk der International Organisation for Standardization (ISO) erstmalig einheitlich festgelegt. Die ISO-Zertifizierung 17024 (Kompetenz-zertifizierung Coach) ist ein Zertifizierungsprogramm für die berufliche Qualifikation „Coach“ und wurde vom ACC gemeinsam mit der vom österreichischen Bundesministerium für Wirtschaft, Familie und Jugend anerkannten Zertifizierungsstelle SYSTEMCERT entwickelt. Mit der ISO-Zertifizierung wurde die Möglichkeit geschaffen, persönliche Kompetenzen und Qualifikationen in klar definierten Fachbereichen zu überprüfen und in einem standardisierten Verfahren international vergleichbar zu machen.

Seit Februar 2012 haben einige namhafte ACC-akkreditierte Coaching-Ausbildungsinstitute ihre Coaching-Lehrgänge bereits nach ISO 17024 zertifizieren lassen: European Systemic Business Academy (ESBA), Trigon Entwicklungsberatung, Konas Consulting Academy, WIFI Steiermark – und weitere könnten demnächst folgen. Deren Teilnehmer schließen somit ihre Coach-Ausbildung schon mit der Coach-Zertifizierung nach ISO 17024 ab. Teilnehmern anderer Institute oder ehemaligen Teilnehmern der genannten Ausbildungen wird ein zweitägiges Vorbereitungsseminar zur ISO-Zertifizierungsprüfung angeboten.

Die Prüfungsordnung zur ISO 17024 – Kompetenzzertifizierung Coach definiert als *Voraussetzungen*:

- » Mindestalter 27 Jahre und
- » vier Jahre Berufspraxis und
- » 50 Stunden externe Persönlichkeits- und Selbsterfahrung und
- » erfolgreicher Abschluss eines Universitätsstudiums oder einer vergleichbaren Ausbildung oder
- » Personen, die in den Bereichen Management, Unternehmensführung, Beratung/

Training oder Lehre nachweislich mindestens sieben Jahre berufstätig sind und sich durch entsprechende Zusatzausbildung im Ausmaß von mindestens 150 Stunden weiter qualifiziert haben.

Der *schriftliche Ausbildungsabschluss* erfolgt im Rahmen einer Abschlussarbeit. Er beinhaltet die Darstellung praktischer Erfahrungen aus selbst geführten Coachings, die diese unter einen theoretischen Fokus stellen und mit wissenschaftlichem Anspruch bearbeiten. Die Arbeit soll eine Darstellung der theoretischen Grundlagen des gewählten Themas, daraus abgeleitete Fragestellungen und Hypothesen und deren Überprüfung anhand der dargestellten Praxis beinhalten und mit einer Diskussion der Ergebnisse im Prüfungsseminar enden. Als Mindestumfang werden 20 Seiten definiert. Die positive Beurteilung der Arbeit ist Voraussetzung für den Antritt zur mündlichen Prüfung.

Die *mündliche Prüfung* dauert etwa eine Stunde, umfasst eine sequenzielle Live-Demonstration und Fragen zu den Inhalten des Coaching-Lehrgangs sowie der Abschlussarbeit. Zusätzlich zur mündlichen Prüfung durchlaufen die Kandidaten selbstständig in Kleingruppen mehrere Übungsstationen im Sinne eines Förder-Assessment-Centers, um ihre Schlüsselkompetenzen anhand der Kompetenzfelder zu evaluieren.

Die Gültigkeitsdauer der Kompetenzzertifikate beträgt drei Jahre. Zur *Rezertifizierung* innerhalb der Gültigkeitsdauer muss eine spezifische Fortbildung oder die Supervision der beruflichen Praxis als Coach im Ausmaß von 30 Unterrichtseinheiten nachgewiesen werden. Ist das Zertifikat mehr als sechs Monate abgelaufen, muss erneut der Zertifizierungsprozess (Abschlussarbeit und Prüfung) durchlaufen werden.

Die Chancen der *Ausweitung der Zertifizierungsaktivitäten in die Nachbarländer* Deutschland oder die Schweiz beurteilt Dr. Werner Vogelaer, Präsidiumsmitglied im ACC, allerdings skeptisch. In der Schweiz dominierten der Berufsverband für Coaching, Supervision

und Organisationsberatung (BSO) sowie die International Coach Federation (ICF) – die beide eigene Zertifizierungsordnungen haben – den Markt. Der Mehrwert, den eine ISO-Zertifizierung da brächte, würde nicht ohne Weiteres deutlich. In Deutschland sei die Verbandslandschaft hingegen dermaßen heterogen, dass man kaum davon ausgehen könne, dass es hier zu einer Einigung kommen könne. Dem stimmt auch Alfred Töpfer, bis vor Kurzem Projektleiter Weiterbildungstests bei der Stiftung Warentest, zu: „Erste Grundbedingung ist aus meiner Sicht ein von einer Mehrheit der Akteure akzeptiertes Qualifikations-, Ausbildungs- und Weiterbildungsniveau. Hier differieren die Vorstellungen und Interessen der Verbände. Dennoch ist der Ansatz spannend und ein ‚Ausbildungs-/Weiterbildungsstandard‘ – getragen oder akzeptiert von mehreren relevanten Coaching-Verbänden – als von der Branche gesetzter Standard wünschenswert. Mir ist allerdings nicht klar, ob es nicht auch verschiedene, nebeneinanderstehende ‚Standards‘ geben kann oder sogar sollte, die in verschiedenen Kontexten jeweils ihre Berechtigung haben.“ (tw)

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

## Die Zukunft der Personalentwicklung

**„Die drei PE-Instrumente, die in der Zukunft den größten Bedeutungsgewinn haben sollen, sind die Begleitung von Change-Prozessen, Coaching/Supervision sowie Action Learning/Training im Projekteinsatz“, diagnostizieren die Forscher einer Delphi-Studie.**

Eine wissenschaftlich fundierte Bestandsaufnahme wahrscheinlich zu erwartender Entwicklungen der Personalentwicklung in Deutschland zu erreichen, war das Ziel einer methodisch anspruchsvollen Untersuchung der Forschergruppe um Dr. Carsten C. Schermuly (SRH Hochschule Berlin). Hierzu benutzten sie eine mehrstufige sogenannte Delphi-Studie.

Nach einer ersten qualitativen Delphirunde mit 15 Praxisexperten wurden verschiedene Szenarien bezüglich der Zukunft der Personalentwicklung entwickelt. Diese wurden in zwei quantitativen Runden von 217 beziehungsweise 195 Praxisexperten hinsichtlich des Ist-, des Soll-Zustands sowie des Erwünschtheitsgrads eingeschätzt. Die Praxisexperten prognostizieren unter anderem eine stärkere Evaluation von Personalentwicklungsmaßnahmen sowie eine intensivere Verzahnung der Personalentwicklung mit der Eignungsdiagnostik und der Organisationsentwicklung; weiterhin eine stärkere Fokussierung auf das Wissensmanagement sowie die Entwicklung älterer Beschäftigter.

Die Forscher resümieren: „Coaching hat sich innerhalb der wachsenden Beratungsbranche als ein zentrales Beratungsformat etabliert und wird unseren Ergebnissen nach noch bedeutungsvoller werden.“ Die Ergebnisse wurden soeben in der Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie (3/12) veröffentlicht. (tw)

<http://psycontent.metapress.com/content/0932-4089/>

## Kleines Jubiläum



### Wer hat an der Uhr gedreht? Fünf Jahre Coaching-Magazin.

Im Jahr 2008 starteten wir das Coaching-Magazin. Es erschien zunächst (für die ersten beiden Ausgaben) als reines PDF-Magazin (40 S.). Mit der Ausgabe 3/08 gab es das Coaching-Magazin als Print-Produkt: Just in Time zum und auf dem Coaching-Kongress

2008 in Potsdam. Premiere damals: die Rubrik „Philosophie/Ethik“. Professor Dr. Matthias Schmidt machte den „Aufschlag“ mit: „Der Einzelne oder das große Ganze?“ Das war nicht die alleinige Neuerung im Konzept, die das Magazin auf einen Umfang von 68 Seiten wachsen ließ: Auch die Rubrik „Wissenschaft“ hatte dort Premiere: Professor Dr. Siegfried Greif präsentierte „Die härtesten Forschungsergebnisse zum Coaching-Erfolg“.

Im Jahre 2010 erfolgte dann ein weiterer Sprung: ein neues, hochwertiges Layout, eine neue Druckerei. Das Coaching-Magazin hat sich inzwischen im Markt etabliert. Das zeigt auch die gut gebuchte Anzeigenrubrik „Coach-Ausbilder“. Mit einem Monat Verzögerung wird das Magazin – neben der Printversion, die man auch abonnieren kann – weiterhin im PDF-Format zum freien Download zur Verfügung gestellt. Und erreicht damit eine Reichweite von etwa 10.000 Lesern. (tw)

## Masterstudiengang „Potentialfaltungcoach“

**Der bekannte und renommierte Neurobiologe Professor Gerald Hüther entwickelt derzeit mit einem Team der Humboldt-Universität zu Berlin den Masterstudiengang „Potentialfaltungcoach“.**

Zu diesem Zweck hat er – zusammen mit 250 namhaften Persönlichkeiten aus den Bereichen Wissenschaft und Forschung, Bildung, Unternehmen und Politik, Kirchen, Gewerkschaften und Kultur, Pädagogen und Schülern – die Initiative „Schule im Aufbruch“ gegründet. Ihr Ziel, in den Worten Hüthers: „Unsere Schulen müssten in Biotope des Lernens verwandelt werden“.

Die Initiative möchte in diesem Schuljahr hundert Schulen zu einem Transformationsprozess („Paradigmenwechsel“) ihrer Lernkultur einladen und sie dabei unterstützen. Daher brauche es auch neue Impulse für die pädagogischen Ausbildungscurricula. Nicht Fachwissen und didaktische Methoden der

Wissensvermittlung seien im Sinne dieser neuen Lernkultur vorrangig, sondern soziale Lernprozesse, Teambuilding und die Fähigkeit, Lernende nachhaltig in ihrem Selbstbildungsprozess zu unterstützen. Mit einer Bandbreite von einzelnen Bausteinen bis hin zu einem Masterstudiengang „Potentialfaltungcoach“ möchte die Initiative Elemente für eine zeitgemäße Ausbildung an interessierten Hochschulen etablieren. Dies soll Studierenden ermöglichen, sich die Kompetenzen und das Wissen anzueignen, die sie brauchen, um Lernende besser als bisher bei der Entfaltung der in ihnen angelegten Potenziale zu unterstützen. (tw)

[www.schule-im-aufbruch.de](http://www.schule-im-aufbruch.de)

## Akquisitionsstrategien von Coaches

**Die Universität Bielefeld startet im Jahr 2013 eine innovative Studie zum Thema „Die Relevanz von Netzwerkanalysen in Bezug auf Akquisitionsstrategien von Coaches“.**

Die Diplom-Pädagogin Annette-Christina Kopatz (Bielefeld School of Education) will durch leitfadengestützte Experteninterviews, durch die Entwicklung von Netzwerkkarten und durch Dokumentenanalysen folgenden Fragen nachgehen:

- » Wie nutzen Coaches ihre Netzwerke im Kontext ihrer Akquisitionsvorhaben?
- » Welche Akteure im Netzwerk spielen welche Rolle in Bezug auf Akquisitionsstrategien?
- » Welche Akteure im Netzwerk spielen welche Rolle in Bezug auf den Akquisitionserfolg?

Im Rahmen der Studie werden Interviewpartner gesucht. Annette-Christina Kopatz spricht Termine individuell ab. Mail: [annette.kopatz@uni-bielefeld.de](mailto:annette.kopatz@uni-bielefeld.de); Tel.: 0521-106-4234. (tw)

[www.zfl.uni-bielefeld.de](http://www.zfl.uni-bielefeld.de)

## Coaching bei Change-Management-Prozessen

**Das Ziel der wissenschaftlichen Untersuchung unter Leitung von Dr. Alexandra Michel ist es, diejenigen Faktoren zu identifizieren, die für ein erfolgreiches und wirkungsvolles Coaching im Change-Management entscheidend sind.**

Die Ergebnisse der ersten qualitativen Erhebung aus dem letzten Jahr (s. Coaching-Magazin 3/2012) sprechen bereits dafür, dass Führungskräfte Coaching als hilfreich ansehen, um in Veränderungsprozessen persönliche Unterstützung zu erhalten. In der zweiten Studie sollen diese Erkenntnisse mit quantitativen Forschungsmethoden vertiefend bestätigt und erweitert werden.

Es werden einerseits Coaches (m/w) und andererseits Führungskräfte (m/w) sowie Projektleiter (m/w) während organisationaler Veränderungsprozesse gesucht. Die Studie läuft über vier Erhebungszeitpunkte, die im Zeitraum von September 2012 bis Mai 2013 stattfinden können. Die Studie dient ausschließlich wissenschaftlichen Zwecken und alle Daten werden natürlich streng vertraulich behandelt. Die Auswertung erfolgt anonymisiert und wird ausschließlich an der Universität Heidelberg durchgeführt. Bei Interesse werden die Teilnehmer über die Ergebnisse der Untersuchung informiert.

*Coaches (m/w)* können teilnehmen, wenn sie

- » als Coach tätig sind und im genannten Zeitraum Klienten während organisationaler Veränderungsprozesse begleiten,
- » bereit sind, nach den Coaching-Sitzungen (Minimum jedoch zu vier Zeitpunkten) jeweils einen Fragebogen auszufüllen (Dauer: je 15 Minuten),
- » am Forschungsprojekt und den Ergebnissen Interesse haben,
- » eine Evaluation ihres Coachings wünschen (Feedback & Prozessbegleitung).

*Führungskräfte (m/w)* können teilnehmen, wenn sie

- » als Führungskraft (m/w) oder Projektleiter

(m/w) tätig sind und im genannten Zeitraum mit organisationalen Veränderungsvorhaben im Unternehmen zu tun haben (Coaching ist keine Teilnahmebedingung),

- » bereit sind, zu zwei Zeitpunkten jeweils einen Fragebogen auszufüllen (Dauer: je 30 Minuten),
- » bereit sind, zu zwei Zeitpunkten jeweils fünf Tage lang ein Kurz-Tagebuch zu führen (Dauer: täglich maximal fünf Minuten),
- » am Forschungsprojekt und den Ergebnissen Interesse haben. (tw)

<http://coaching-forschung.uni-hd.de>

## Fragen im Coaching

### Lösungsfokussierte Fragen schneiden im Coaching besser ab als problemfokussierte.

Die Vielzahl an psychologischen Theorien, auf die sich Coaching stützen kann, ist groß. Einer der Unterschiede zwischen den Ansätzen zeigt sich im Fokus der Fragestellungen. Eine Richtung konzentriert sich auf die Analyse des Problems en détail: Das Problem wird von allen Seiten beleuchtet, seine Ursache und der Kontext analysiert und von diesem Ist-Zustand wird dann der Weg zur Lösung besprochen. Der lösungsfokussierte Ansatz lässt den Ist-Zustand im Gegenzug unter den Tisch fallen. Fragen konzentrieren sich hier auf einen optimalen Soll-Zustand, der von allen Seiten und Perspektiven beleuchtet wird. Ist diese neue Vision entstanden, werden nächste Schritte entwickelt, um dorthin zu gelangen. Gibt es bei diesen zwei Modellen eine bessere Wahl?

Dieser Frage ging Anthony Grant von der „Coaching Psychology Unit“ der Universität Sydney in einer gerade publizierten Studie nach. Das Ziel der Studie war die Untersuchung der Auswirkungen problem- und lösungsfokussierter Fragen auf positiven und negativen Affekt, Zielerreichung sowie Selbstwirksamkeitserwartung. In der Studie wurden 225 Teilnehmer mit einer realen Problemstellung einer von zwei Gruppen zugewiesen. Bei

den Gruppen haben dann ihr Problem beschrieben und ihr Ziel definiert. Danach haben alle Teilnehmer einen Fragebogen ausgefüllt, bei dem positiver sowie negativer Affekt, Selbstwirksamkeit und der Grad der Zielerreichung abgefragt wurden.

Die *problemfokussierte Gruppe* wurde dann gebeten, ihr Problem in zehn bis zwölf Minuten zu beschreiben. Nun wurden die Teilnehmer gefragt, wie lange das Problem bereits existiert, wie es entstanden ist, welchen Einfluss das Problem hat und was für Reaktionen das Problem im Teilnehmer ausgelöst hat. Ziel dieser Fragen war eine genaue Betrachtung des Problems, um einen „Aha“-Effekt auszulösen und das Problem aus neuer Perspektive zu sehen. Die Probanden haben dann ein neues Datenset ausgefüllt und wurden anschließend gebeten, eine Liste von nächsten Schritten zu entwerfen. Abschließend wurden die Teilnehmer auf einer Skala (von 1 bis 10) darum gebeten, eine dritte Einschätzung der Werte abzugeben.

Die *lösungsfokussierte Gruppe* wurde nach Eingabe des ersten Datensatzes mit einer Wunderfrage konfrontiert. Sie sollten beschreiben – ausgehend davon, dass ein Wunder geschehen sei und ihr Problem sich magisch gelöst hätte – wie diese Lösung aussähe. Die Teilnehmer wurden dann gefragt, wie sie sich dieser Lösung annähern könnten, welche Reaktion sie beim Aufschreiben dieser Lösung in sich spüren und welchen Einfluss diese Lösung haben könnte. Danach wurde auch diese Gruppe nach einer zweiten Einschätzung, der Auflistung nächster Schritte und einer dritten Einschätzung gefragt, analog zur problemfokussierten Gruppe.

Beide Ansätze erwiesen sich als effektiv für den Grad der Zielerreichung. Die lösungsfokussierte Gruppe erzielte im Durchschnitt eine Erhöhung um 1,12 Punkte, die problemfokussierte Gruppe eine um 0,57 Punkte. Der Effekt war bei beiden Gruppen signifikant. Es bestand weiterhin ein signifikanter Unterschied in positiver und negativer Affekt sowie der Selbstwirksamkeit. Teilnehmer der lösungsorientierten Gruppe berichteten von deutlich höherem positiven Affekt mit einer durchschnittlichen

Erhöhung von 1,94 Punkten auf der 6er-Skala im Vergleich mit einer Reduktion von -0,28 bei der problemfokussierten Gruppe. Bei der Messung von negativem Affekt zeigte sich ein ähnliches Bild mit einer durchschnittlichen Reduktion von -2,02 Punkten in der lösungsfokussierten versus -0,43 Punkten in der problemfokussierten Gruppe. *Selbstwirksamkeitserwartung*, ebenfalls auf einer 6er-Skala gemessen, verzeichnete einen Anstieg von 1,91 Punkten (lösungsfokussierte Gruppe) im Vergleich zu 0,36 Punkten (problemfokussierte Gruppe).

Nach dem dritten Schritt, der Auflistung nächster Schritte, haben beide Gruppen vergleichbare Fortschritte in der Zielerreichung gemacht, unabhängig von der Einteilung in die Gruppe. Die Veränderungen sind somit auf die Art der Fragestellung zurückzuführen. (ft)

<http://guilfordjournals.com/doi/abs/10.1521/jst.2012.31.2.21>

## „Unternehmer Coaching Netzwerk“ (UCN)

**„Coaching hat noch viel Potenzial“, darin waren sich die Teilnehmer des UCN-Coaching-Tags am 28. September 2012 in St. Leon-Rot beim Gastgeber SAP einig.**

Das „Unternehmer Coaching Netzwerk“ (UCN) trifft sich seit 2010 regelmäßig, um Coaching zum Nutzen der beteiligten Unternehmen und Institute weiterzuentwickeln und gemeinsam Antworten auf zukunftsrelevante Fragen des Coachings zu finden. In St. Leon-Rot waren die Firmen Computacenter, Daimler, DM, Fraport, Jeppesen, SAP, die European Business School (EBS) und das Klinikum der J.W. Goethe-Universität Frankfurt mit Unternehmensvertretern sowie einer Auswahl an internen und externen Coaches vertreten.

Der UCN-Coaching-Tag begann mit einer inspirierenden Kennenlern-Runde. Danach berichteten fünf der insgesamt 130 internen SAP-Coaches unter dem Motto „Coaching-

Kompetenz als Keimzelle für Innovationen“ praxisnah über ihre Coaching-Aktivitäten. Vorgestellt wurden neben dem internen Coaching SAP-Coaching-Formate wie:

- » die Unterstützung von Kollegen bei der Auswertung von 360°-Feedbackbögen und dem Erarbeiten eines persönlichen Entwicklungsplans,
- » die Begleitung von Managern als „Lean-Business-Coaches auf Zeit“ und
- » Trainingsformate „Next Generation Training“, in denen Coaching-Aspekte ein wesentlicher Bestandteil sind.

Beim „Lean-Coaching“ handelt es sich um die Unterstützung einer neuen Form von Führung bei SAP im Bereich der Softwareentwicklung. Die Mitarbeiter-Teams sind auf eine Anzahl von zehn Personen begrenzt und haben mehr Freiheiten und Eigenverantwortung. Die Führungskräfte verändern ihren Führungsstil weg von der Direktive hin zu Koordination, Zurückhaltung und Unterstützung nach Bedarf. Auf diesem Weg werden sie über ein halbes Jahr von Coaches begleitet, die sie im Arbeitsprozess begleiten (Shadow-Coaching) und mehrere Coaching-Sitzungen durchführen. Ergänzend können auch noch Trainingsanteile hinzu kommen.

„Durch SAP-interne Coaches erbrachte Beratungs-, Trainings- und Coaching-Leistungen erfahren außerordentlich gute Resonanz aufgrund des wahrgenommenen positiven und nachhaltigen Einflusses auf Veränderungsprozesse“, antwortet Matthias Fübbeker von SAP und Mitbegründer des „Unternehmer Coaching Netzwerks“ auf Nachfrage in der Diskussionsrunde. Dass auch das interne 1:1-Coaching eine große Wertschätzung erfährt, konnten die Teilnehmer der Rückantwort eines anwesenden SAP-Managers entnehmen, der sich gegebenenfalls erneut für einen internen Coach entscheiden würde. „Bemerkenswert finde ich, dass die internen SAP-Coaches auf freiwilliger Basis zusätzlich zu ihren Linien- oder Projektaufgaben coachen“, ergänzte ein Teilnehmer. „Ich bin beeindruckt, potenzialorientierte Personal- und Organisationsentwicklung ist bei SAP gelebte Kultur“.

Nach einer Mittagspause, die zu lebhaften Diskussionen genutzt wurde, erarbeiteten die Teilnehmerinnen und Teilnehmer im „World Café“-Format Antworten und konkrete nächste Schritte zu den Fragen:

- » Wie kann man die Etablierung von internem Coaching in weiteren Unternehmen fördern?
- » Welches Potenzial hat internes Coaching und wie kann man es weiter fördern?
- » Wie kann man einen firmenübergreifenden Pool interner Coaches aufbauen?
- » Wie kann man die Koexistenz von internem und externem Coaching sinnvoll gestalten?

Arbeitsgruppen werden die Ergebnisse am nächsten UCN-Treffen Anfang 2013 präsentieren und es besteht eine hohe Bereitschaft, weiter im Austausch zu bleiben und so das „Coaching von morgen“ mitzugestalten.

Der UCN-Coaching Day 2012 wurde von allen Beteiligten als ein konstruktiver und inspirierender Austausch in einer wertschätzenden und lockeren Atmosphäre eingestuft. Das „Unternehmer Coaching Netzwerk“ (UCN) freut sich über weitere Teilnehmer mit vergleichbarem Hintergrund. Kontakt: Matthias Fübbeker (SAP), [matthias.fuebbeker@sap.com](mailto:matthias.fuebbeker@sap.com), Annelie Eichhorn (Klinikum der J.W. Goethe-Universität Frankfurt), [Annelie.Eichhorn@kgu.de](mailto:Annelie.Eichhorn@kgu.de), Utz Hellstern (Daimler AG), [utz.hellstern@daimler.com](mailto:utz.hellstern@daimler.com). (Annelie Eichhorn)



## Coach-Tag des ICF-Chapters München

**Etwa 70 Teilnehmer verzeichnete der Coach-Tag des ICF-Chapters München Ende Juni.**

Die Veranstalter wollten unter dem Motto: „Mehr Frauen in die Führung – aber wie?“

verdeutlichen, welchen Nutzen Coaching und Mentoring bei der Unterstützung von Frauen – und Männern – leisten können, wenn der Frauenanteil in Führungspositionen erhöht werden soll.

Nach einigen einleitenden Vorträgen wurden im Rahmen der abschließenden Podiumsdiskussion zum Thema „Mehr Frauen in die Führung, aber wie? Auf Kosten der Männer oder Gewinn für alle“ einige Gedanken aus den Vorträgen auf ihre Praxistauglichkeit überprüft. Müssen Führungspositionen immer zwangsläufig Ganztagsposten sein? Was auf den ersten Blick so selbstverständlich klingt, wurde am anschaulichen Beispiel von Veronika Bethke (Siemens) widerlegt, die es geschafft hat, Familie und Beruf als Führungskraft mit reduzierter Arbeitszeit, mit Mut und Eigeninitiative zu meistern. Im weiteren Verlauf der Diskussion wurde auch deutlich, dass eine effektive Erhöhung des Frauenanteils in Führungspositionen nicht nur ein Coaching der Kandidatinnen, sondern auch ein Coaching der männlichen Führungskräfte erfordert, berichtet der ICF-Newsletter (4/12). Während aufseiten der Frauen möglicherweise Positionierung und Ermutigung die Themen sind, bewegen die Männer Berührungspunkte und die Akzeptanz anderer Arbeitsansätze. (tw)

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



**bso firmiert um**

**Der 1.300 Einzel- und 16 Kollektivmitglieder (Ausbildungsstätten) starke BSO firmiert ab sofort als Berufsverband für Coaching, Supervision und Organisationsberatung.**

Der Trend zur „Eingemeindung“ von Coaching setzt sich fort. Nach anderen Verbänden (z. B. BDVT, EASC) hatte sich der 1976 als „Berufsverband für Supervision und Praxis-

beratung“ (BSP) gegründete schweizerische Verband vor zehn Jahren in „Berufsverband für Supervision, Organisationsberatung und Coaching“ (BSO) umbenannt. Nun rückt Coaching – meldet das hauseigene bso-Journal (2/12) – an den Anfang des Namens, dessen Abkürzung von nun an auch klein geschrieben werden soll.

Zugleich diskutiert der Verband die Frage, ob er in der nahen oder fernerer Zukunft gesamtschweizerischer Verband werden will. Denn auch in der Schweiz gibt es 25 Organisationen im Feld der arbeitsplatzbezogenen Beratung. Während der BSO sich deutschsprachig und in drei Fachrichtungen (Coaching, Supervision und Organisationsberatung) präsentiert, gibt es französischsprachige, rein auf Supervision spezialisierte Verbände wie die Association Romande des Superviseurs (ARS). Hinzu kommen italienischsprachige Kollegen sowie weitere Gruppierungen, beispielsweise auch rein auf Coaching spezialisierte. „Klar ist: Neue Mitglieder aus anderen sprachlichen und kulturellen Regionen hätten Auswirkungen auf die Kultur des bso“, wie Geschäftsleiterin bso, Susanne Fasel, und Präsident bso, Franz Käser, im bso-Journal (3/12) mitteilen. Zudem: Mehrsprachigkeit kostet mehr. (tw)

[www.bso.ch](http://www.bso.ch)



**DFC:  
Fach-Convent**

**Anfang September veranstaltete der Deutsche Fachverband Coaching (DFC) seinen 2. Fach-Convent zugunsten der Deutschen Welthungerhilfe. 120 Teilnehmer fanden sich in Vlotho ein.**

Da der DFC keinen Mitgliedsbeitrag erhebt, die Mitglieder jedoch über den „Stiftungsfonds

Deutscher Coaches“ Zustifter der Stiftung Deutsche Welthungerhilfe (DWHH) sind, stand zunächst der Blick auf das Stiftungsvolumen und die damit finanzierten Projekte im Vordergrund. Der „Stiftungsfonds deutscher Coaches“ des DFC wuchs in etwa zwei Jahren auf etwa 55.000 Euro an, berichtete Marc Herbeck von der Welthungerhilfe in seinem Grußwort zu Beginn des Convents: „Tendenz stark steigend.“ Inge Kuchen, ebenfalls von der DWHH, stellte das afrikanische Entwicklungshilfeprojekt vor, das durch die DFC-Hilfe unterstützt wird.

Neun hochrangige Referenten aus Coaching, Wirtschaft, Psychotherapie und Seelsorge referierten anschließend ohne Honorar zu den Themen Selbstführung, Common Factors, Heroic-Client-Ansatz, Schema-Coaching, Happiness at Work, arabisch-deutsches Coaching, Spiritualität im Coaching, Familienberatung und Coaching, Führungstraining mit Pferden. Der DFC hat aktuell 285 Mitglieder. (tw)

[www.dfc-verband.de](http://www.dfc-verband.de)



**BDVT:  
Jubiläumspreisverleihung**

**Der BDVT verlieh den „Deutschen Trainings-Preis 2012-13“ im September auf der Messe „Zukunft Personal“ in Köln zum 20. Mal.**

Das Konzept „Teamcoaching Trainingslager“ der Daimler AG, Global Logistics Center, Germersheim, gehört zu den (expliziten Coaching-)Preisträgern des „Internationalen Deutschen Trainings-Preises 2012-13“, den der Berufsverband der Trainer, Berater und Coaches (BDVT) in diesem Jahr auf der Messe „Zukunft Personal“ in Köln in einem „Elevator Pitch“ aller 19 Finalisten zum zwanzigsten Mal vergab.

In der Kategorie „Coaching, Persönlichkeitsentwicklung & Selbstmanagement“ errang das Daimler-Team von Elmar Rinck und Thorsten Braun „Silber“. Ihr Konzept „Teamcoaching Trainingslager“ steht unter einem sportlichen Motto. Wie ein roter Faden ziehen sich Metaphern und inhaltliche Brücken durch die Veranstaltung und stellen einen permanenten Bezug zum Fußball her. Darum verfolgen die Berater mit den Teilnehmern auch ein eher sportlich anmutendes Ziel. Die nachhaltige Steigerung der „Team-Fitness“! Hierfür arbeitet das Team – wie in einem sportlichen Zirkeltraining – in acht Stationen an verschiedenen bedarfsgerechten, teamrelevanten Inhalten. Das Daimler-Team um Elmar Rinck gehörte schon zu den Nominierten für den „Deutschen Coaching-Preis 2008“ in der Kategorie „Organisationen“. Beide wurden auch wieder für den „Deutschen Coaching-Preis 2012“ nominiert.

In weiteren drei Kategorien (Führung, Team und Management; Verkauf, Vertrieb, Kundenorientierung & Marketing; Sonderformate) verlieh die BDVT-Jury viermal Gold, weitere siebenmal Silber sowie siebenmal Bronze. BDVT-Präsident Claus von Kutzschenbach bezeichnete den „Internationalen Deutschen Trainings-Preis“ in seiner Ansprache „als ‚Oscar‘ der Weiterbildungsbranche“. (tw)

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



## QRC: außerordentliche Mitgliederversammlung

**Für einige Unruhe innerhalb des Verbands hatte die Ankündigung einer außerordentlichen Mitgliederversammlung im Anschluss an den 5. Coaching-Kongress des Qualifying Coaching (QRC) Anfang September in Hamburg gesorgt.**

Der bisher fünfköpfige Vorstand hatte angeboten, sich in „optimierter Dreierformation“ neu aufzustellen. Notwendig wurde dies sowohl aufgrund beruflicher Belastung, wie auch aufgrund verschiedener Standortbestimmungen. Statt sich einfach intern neu zu formieren erschien es wichtig und wesentlich, dass diese Bereitschaft zur weiteren Vorstandsarbeit durch die Mitglieder entweder korrigiert oder bestätigt würde.

Die Erläuterungen des zurückgetretenen 1. Vorstandssprechers, Jens Korz, und des Finanzvorstands, Mirja Nissen, konnten die Mitglieder überzeugen. Ohne Gegenstimmen und Enthaltungen wurden die bisherige 2. Vorstandssprecherin, Birgit Wolfrum-Reichel, als nunmehr 1. Vorstandssprecherin sowie Dr. Daniela Kuhlmann-Reichel (2. Vorstandssprecher) und Annelie Tattenberg (Finanzvorstand) gewählt.

Zuvor fand der Verbandskongress unter dem Motto: „Coaching: Motivation durch Provokation?“ statt. Als Hauptreferentin sprach Diplom-Psychologin Martina Schmidt-Tanger zu den knapp 50 Teilnehmern. (tw)

[www.qrc-verband.de](http://www.qrc-verband.de)



## DBVC Coaching-Kongress 2012

**Unter dem Motto „Innovatives Coaching – Wege aus der Vertrauenskrise“ fand der DBVC Coaching-Kongress in Wiesbaden mit mehr als 300 Teilnehmern statt.**

Wie auch schon in der Vergangenheit präsentierte sich der DBVC Coaching-Kongress als eine Art „Klassentreffen“ der Business-Coaching-Szene. Der Kongress war in Wiesbaden an den Ursprung zurück gekehrt. Im Jahre 2003 fand dort der erste Coaching-Kongress statt, der zur Initialzündung der DBVC-Gründung wurde. Über 40 renommierte und bekannte Experten aus den Bereichen Wirt-

schaft, Wissenschaft und aus dem beratenden Berufsfeld referierten in bis zu sechs parallelen Veranstaltungen. Die Besucher bekamen interessante Statements zu hören, begaben sich in kontroverse Debatten und frönten einem interdisziplinären Wissensaustausch. Durch das zweitägige Kongressprogramm führte der bekannte Fernsehmoderator Dominik Bachmair.

Am Abend des ersten Kongresstages fand im Rahmen eines Festaktes die Verleihung des Deutschen-Coaching-Preises 2012 durch den DBVC statt. In der Kategorie „Wissenschaft“ setzte sich Dr. Kerstin Riedelbauch mit dem Thema „Selbstdarstellungstheoretische Interpretation und Wirksamkeit von Gruppenworkshops und Einzelcoachings“ durch. In der Kategorie „Organisationen“ überzeugte die hochkarätige Jury das Konzept „Mercedes-Benz-Autohausberatung“ von Christoph Fincken, Mercedes-Benz Vertrieb Deutschland (MBVD).

Große Anteilnahme fand auch die Podiumsdiskussion zum Thema „Coaching – zwischen Seriosität und Scharlatanerie“ am Tag darauf. Moderator Dominik Bachmair diskutierte lebhaft mit Peter Bauer (ehemaliger Vorstandsvorsitzender der Infineon Technologies AG), Andreas Blank (Direktor und Leiter der Personalentwicklung der Bayerischen Landesbank), Klaus Eidenschink (Senior Coach DBVC), Dr. Michael Utsch (Referent der Evangelischen Zentralstelle für Weltanschauungsfragen) sowie Malte Arnsperger (Journalist). „Es gibt einen großen Bedarf nach Sinnstiftung in unserer Gesellschaft“, konstatierte Dr. Utsch und bemängelte, dass der Begriff Coaching zunehmend inflationär gebraucht würde. Klaus Eidenschink brachte dagegen die „Ökonomie der Aufmerksamkeit“ ins Spiel; und dass Qualität und Erfolg eben zweierlei sei.

Insgesamt blickt die Branche, so könnte man resümieren, auf eine Konsolidierung zurück. Das kam auch im gesonderten „Slot Coaching-Lab“ zum Ausdruck, indem der DBVC relevante Professionsthemen in einer Workshopatmosphäre behandelte. Zugleich wurde deutlich, dass noch viele Aufgaben anzupacken bleiben. (tw)



Foto: UnternehmensBilder.de

## Interview mit Hüseyin Özdemir

Coaching ist für mich ein helfender Beruf

*Ein Gespräch mit Thomas Webers*

*Er ist eine Ausnahmegestalt in der deutschen Coaching-Szene: Türkische Wurzeln, deutscher Standort, internationaler Wirkungskreis. Als Immigrant hat er sich in Deutschland steil nach oben gearbeitet und ist heute in der Coaching- und Organisationsentwicklungsszene bekannt. Dazu hat auch beigetragen, dass er hierzulande den „Group Relations“-Ansatz vertritt und über das britische Tavistock-Institute weltweit vernetzt ist.*

## Wie kamen Sie ins Coaching?

Coaching ist für mich ein helfender Beruf. Und ich habe früh mit dieser helfenden Funktion Kontakt gehabt. Im Alter von fünf Jahren bin ich mit meinen Eltern aus Istanbul nach Köln gekommen. Mein Vater hat ganz klassisch beim Automobilproduzenten Ford in Köln gearbeitet. So habe ich als Allererstes das Leid eines Migranten erlebt: Man nannte uns ja „Gastarbeiter“. Das war die Schattenseite. Das prägt. Ich finde das wichtig für den Job eines Coachs, dass er weiß, was es heißt, Lebensbrüche zu erleiden. Ich kam nach Deutschland und sprach kein Wort Deutsch. Die erste Schulklasse musste ich wiederholen. Später kam ich auf die Realschule, flog da gleich wieder raus, ging auf die Hauptschule. Ich sehe es im Nachhinein als eine wunderbare Chance, das alles einmal durchdekliniert zu haben. Ich habe die Kurve gekriegt, habe abends alle Schulen nachgeholt und dann eine Berufsausbildung bei der damaligen Bundespost absolviert. Fernmeldehandwerker nannte man das damals. Ich bin unter anderem auf Telefonmasten geklettert und wurde da mit 17 Jahren gleich zum stellvertretenden Vorsitzenden der Jugendvertretung gewählt. Ich war damit Mitglied des Betriebsrats. Hinzu kam der Gewerkschaftskontext. Ich habe da also schnell Karriere gemacht, war Mitglied in regionalen Ausschüssen, war Funktionär, habe Politik gemacht. Betriebsräte und Gewerkschafter sind auch helfende Berufe. Die Hans-Böckler-Stiftung hat dann später mein Studium finanziert. In der Stiftung kam ich auch in den Bundeswahlausschuss für Stipendien.

## Sie waren nicht nur Helfender, sondern auch Interessensmanager, mussten also auch dealen.

Genau. Das war die Basis für meine Arbeit als Organisationsentwickler. Hinzu kam seinerzeit, dass ich bei der Caritas in die Jugendarbeit eingestiegen bin. Ich habe da mit ausländischen Kindern und Jugendlichen gearbeitet, Jugendlichen und ihren Eltern geholfen, Deutsch zu lernen und miteinander

besser zurechtzukommen. Parallel haben wir einen Fußballclub gegründet, denn wir haben gemerkt, dass wir über den Sport die Jugendlichen zusammen bekommen. So wurde ich auch vom Landessportbund als Trainer ausgebildet und habe seinerzeit schon viel Didaktik gelernt. Und dann habe ich am Abendgymnasium mein Abitur gemacht.

## Alle Achtung! Das war eine Ochsentour. Und dann haben Sie studiert?

Ein Jahr Elektrotechnik. Doch dann habe ich umgesattelt. Ich habe gemerkt, der Mensch ist für mich viel interessanter als die Technik. Deshalb habe ich in Wuppertal begonnen, Wirtschaft zu studieren. Aber im Grunde habe ich von der Pike auf Personal- und Organisationsentwicklung studiert.

## Wie ging es denn für Sie danach weiter?

Ich „musste“ dann ein Assessment-Center des Arbeitgeberverbands besuchen und habe das bestanden. Plötzlich konnte ich mir aussuchen, wo ich beruflich einsteigen wollte. Ich habe mich dann für die Schering AG in Berlin entschieden. Denn da konnte ich in den Stab für „Unternehmensentwicklung/Führungsorganisation“ des Vorstandsvorsitzenden gehen. Wir waren interne Coaches und Organisationsberater, haben weltweit gearbeitet und internationale Projekte betreut. Nach vier Jahren haben wir uns als Spin-off dort rausgelöst. In der Konstellation habe ich zwei Jahre gewirkt, aber dann 1994 mit meiner Frau zusammen oezpa gegründet.

## Rückblickend betrachtet erscheint das wie eine zufällige Entwicklung. Aber die Themen zeigten sich ja schon früh. Gab es Sternstunden, die Sie auf diesem Weg maßgeblich geprägt haben?

Absolut! 1986 landete ich als Teilnehmer erstmalig in einem Organisationslaboratorium nach der Tavistock-Methode. Das brachte mich völlig durcheinander.

## Wieso? Was war die Erkenntnis?

Das Orglab war extrem verstörend. Doch ich lernte dann: Soziale Systeme sind offene Systeme. Organisationen sind soziotechnische Systeme. Es gibt zwei Subsysteme, ein sozia-

*Soziale Systeme sind offene Systeme. Organisationen sind soziotechnische Systeme. Es gibt zwei Subsysteme, ein soziales und ein technisches System.*

les und ein technisches System. Darauf baute sich dann auch das Coaching auf: Wir nennen das Rollenanalyse und -beratung. Die Rolle verknüpft die Systeme. Die Führungsrolle beispielsweise managt die inneren und äußeren Umwelten des Systems. Wir haben das also sehr früh am eigenen Leibe in solchen Orglabs gelernt, was das heißt. Das Systemische traf hier auf das Unbewusste, den psychoanalytischen Ansatz.

## Es gibt auch gruppendynamische Richtungen, die das ohne psychoanalytischen Impetus fortgeführt haben.

Bei uns ist das Unbewusste aber drin: Das, was wir bekanntlich nicht sehen. Ich bin aber kein eingefleischter Psychoanalytiker, ich würde mich eher als psychoanalytisch informiert bezeichnen.

## Group Relations ist offenbar eine eigene Schule, die auch nicht 1:1 mit der Gruppendynamik gleichgesetzt werden kann, wie sie hierzulande geläufig ist?

Group Relations ist eine Tradition, die in den 40er-Jahren begann: A. K. Rice, Eric Trist und Eric Miller sind die Gründerväter, aber eben auch Wilfred Bion mit seiner Gruppenanalyse.

## Aus diesem Kontext stammt die Rollenanalyse und -beratung. Sie bezeichnen das als Basis Ihres Coaching-Ansatzes. Was muss man sich darunter vorstellen?

Wir arbeiten da ganz praktisch mit einem Rollogramm. Wir zeichnen auf ein Flipchart zwei ineinander greifende Kreise. Die linke Seite ist das personale System, also die Anforderungen aus dem privaten Bereich, die rechte das organisatorische System. In der Schnittstelle findet sich die Rolle. Es gibt also bewusste und unbewusste Anforderungen aus beiden Bereichen. Nun lassen wir unsere Klienten diese Bereiche benennen, aber nicht in Worten, sondern sie sollen das zeichnen, Symbole benutzen. Das schauen wir uns gemeinsam an und assoziieren dazu, finden damit auch unbewusste Anteile heraus: Was wird weggelassen? Was wird wie dargestellt und in welche Relation gebracht? Das Rollogramm als Bild ist wie ein Medium. Es ist der Einstieg ins Coaching. Und dann muss man schauen, wie sich der Prozess gestaltet. Aber Sie können sich vorstellen, dass zum Beispiel Belastungs- und Gesundheitsthemen da schnell auf den Tisch kommen können.

## Das sind analoge Methoden, die Raum für Assoziationen und Projektionen lassen. Wie fasst man das konzeptionell? Was sind die Raster der Analyse?

Die Methode basiert insbesondere auf den Arbeiten und der sogenannten „Group Relations“-Methode des Tavistock-Instituts in London. David Armstrong hat beispielsweise das Konzept „Organization in the Mind“ entwickelt: Was habe ich unbewusst für Bilder über die Organisation, über meine Rolle beziehungsweise über mein privates System im Kopf? Und je nachdem, was ich da im Hinterkopf habe, agiere, führe oder coache ich. Ist die Fabrik für mich eine Maschine? Dann verhalte ich mich auch so. Daher ist es für den Coach ideal, die drei Felder – Technik, Wirtschaft und Soziales – selbst erlebt oder wenigstens gut reflektiert zu haben. Fehlt ein Anteil, bin ich also einseitig ausgebildet, beispielsweise eher psychologisch, ist mein Fokus eher die Person.

Dann habe ich Mühe, das System zu sehen. Ich laboriere also am Problem der Führungskraft herum und blende den Systemzusammenhang aus. So sehe ich nicht, was das System macht, dass der Klient sich so verhält, wie er sich verhält.

## Wie geht's dann im Coaching weiter?

Die Rollenbilder, die der Klient zeichnet, sind ein erster, diagnostischer Schritt im Coaching, um an unbewusste Themen, die ihn beispielsweise belasten, zu kommen. Danach sind Fragen und überhaupt das Gespräch in unserem Coaching-Ansatz natürlich wichtig, wie bei

*Ein besonderer Ansatz von mir ist „Coaching on the Job“. Auch hier spielt wieder eine Rolle, welche Perspektive entwickle ich auf den Fall. Je breiter ich ausgebildet bin, desto mehr Möglichkeiten bieten sich mir, desto hilfreicher kann ich agieren.*

anderen Coaches ja auch. Hinzu kommen Medien wie Figuren für Aufstellungsarbeiten. Zeichnungen sind auch wichtige Methoden, die ich nutze, beispielsweise in der Entwicklung der Vision: Wie stellt sich die Organisation heute dar, wie soll sie in Zukunft aussehen. Die Arbeit mit Übertragung und Gegenübertragung gehört ebenfalls dazu. Ein besonderer Ansatz von mir ist „Coaching on the Job“. Auch hier spielt wieder eine Rolle, welche Perspektive entwickle ich auf den Fall. Je breiter ich ausgebildet bin, desto mehr Möglichkeiten bieten sich mir, desto hilfreicher kann ich agieren. Für die Arbeit mit einem Executive ist beispielsweise auch wichtig, dass ich selber Geschäftsführer bin, seine wirtschaftliche Problematik also grundsätzlich kenne.

## Wo sonst haben Sie gelernt?

Nach meinem Studium in Wuppertal und meiner Tätigkeit als interner Coach habe ich seinerzeit in Heidelberg das zirkuläre Fragen

bei Fritz Simon gelernt. Unternehmensentwicklung am Institute of Organizational Development im belgischen Leuven und die Gruppenanalyse über zwei Jahre kamen hinzu. Sowie der Tavistock-Ansatz seit Mitte der 80er-Jahre. Mittlerweile sind wir deren Partner im deutschsprachigen Raum. Aber damit sind wir auch international unterwegs.

## Dafür braucht man interkulturelle Kompetenz. Sind Sie da mit Ihrem Background prädestiniert?

Ich bin türkischer und deutscher Staatsbürger, meine Frau und mein Sohn sind Schweizer. Wir haben den Integrationsaufwand also schon in der Familie. Da liegt das nahe, diese Kompetenz für Beratung und Coaching zu nutzen. Na ja, es ist schon ein Steckenpferd von mir. Wir haben inzwischen über 30 größere Fusionen in der Wirtschaft begleitet. Die Arbeit mit Großkonzernen hat es einfach mit sich gebracht, dass ich zunehmend globaler unterwegs war. Klar, zu Beginn stand die Türkei aufgrund meines Hintergrunds im Vordergrund. Ich habe deutsche und internationale Firmen beraten, die dort Business aufgebaut haben. Darüber bin ich nach Polen gekommen, dann nach China, dann in die USA. Wir sind jetzt schon zehn Jahre in China tätig.

## Was genau machen Sie da?

Unser Ansatz ist eigentlich immer Organisationsentwicklung im großen Stil, um dann im Prozess die Chefs zu coachen. Das ist unsere Spezialität.

## Geht das auch anders herum?

Definitiv. Klienten merken das im Coaching ganz schnell, ob man das drauf hat, nämlich an der Art, welche Perspektiven man einnehmen kann, ob man mitreden kann. Und dann wird man ganz schnell angesprochen auf seine OE-Kompetenz, denn häufig reicht der Ansatz am Individuum eben nicht aus, das ist den Klienten selbst ja meist bewusst. Und dann muss der Coach schauen, ob das von der Rolle, von den Kapazitäten und so weiter her geht.

## Was ist der Unterschied zwischen einem Coaching in der Türkei und einem in Deutschland?

In Deutschland kann ich Arbeit und Freundschaft gut auseinander halten. In der Türkei wird das schwieriger. Das Vertrauen des Klienten zu gewinnen, ist extrem wichtig. Wenn ich es aber gewonnen habe, bin ich nicht mehr der Coach, sondern der Freund. Das ist die höchste Form des Vertrauens. Wenn ich dann mal zum Essen eingeladen werde, kommt auch schon mal die Frau, die Tochter oder der Sohn des Klienten, also die Familie dazu.

## Als Systemiker würde ich das „ins System fallen“ nennen. Wie hält man da die professionelle Distanz aufrecht?

Die Frage ist, ob man die braucht. Das mag komisch klingen, aber – in China ist das ja ähnlich – da brauche ich diese Distanz einerseits, und andererseits brauche ich sie wieder nicht. Ich soll die Coaching-Sequenzen geben, werde auch dafür bezahlt. Aber abends sitze ich als coachender Freund oder freundlicher Coach, wie man das auch nennen mag, beim Abend-

*Was die Türkei, Indien und China betrifft, sind die Werte ziemlich ähnlich: Freundschaft, Familie, Stolz, Ehre und so weiter. Nicht nur das Gesicht verlieren ist kritisch, man muss auch das Gesicht geben.*

essen. Und das Gespräch geht weiter. Auch die Ehefrau beteiligt sich daran und die familiäre Situation wird erörtert. Natürlich zahlt der Klient das Essen – aber kein zusätzliches Honorar. Wenn ich das in Rechnung stellen würde, wäre das politisch völlig inkorrekt. Oder nehmen wir den indischen Topmanager, der mal mein Coaching-Klient war. Der sagte eines Tages zu mir: „Hey, ich will nicht mehr mit Dir in meinem schönen Büro sitzen. Ich will mit Dir durch die Slums gehen. Du sollst sehen, wie





Peter Nierhoff

mein Volk hier in Mumbai lebt.“ Was die Türkei, Indien und China betrifft, sind die Werte ziemlich ähnlich: Freundschaft, Familie, Stolz, Ehre und so weiter. Nicht nur das Gesicht verlieren ist kritisch, man muss auch das Gesicht geben. Im Team-Coaching beispielsweise heißt das, dass man den Einzelnen nicht zu stark konfrontieren darf. Man muss genauso dafür sorgen, dass er in Situationen kommt, in denen er gewinnt.

**Das muss man wissen und entsprechend reagieren können, sonst läuft man als Coach doch ins Fettnäpfchen. Ein provokativer Stil à la Frank Farrelly wäre also in China fehl am Platz?**

Nein, das kann man schon. Man muss es nur klar kontraktieren, dann kann man auch konfrontativ arbeiten. Wenn man in einem internationalen Konzern arbeitet und dort dieser klare Stil auch gewollt ist, dann wird es für die

*Als Coach brauche ich aber – ganz klar – das Vertrauen des Klienten.*

„soften Orientalen“ vor Ort schwierig. Aber wenn sie Karriere machen wollen im Konzern, müssen sie Rollenflexibilität und Kulturpassung erreichen. Das wird denen selbst schnell klar. Sie wollen von den Westlern lernen – so schnell und so viel wie möglich. Als Coach brauche ich aber – ganz klar – das Vertrauen des Klienten. Dann geht das.

**Ist das im Teamsetting also schwieriger als im Einzelsetting?**

Definitiv. Aber nehmen wir das 360-Grad-Feedback und das anschließende Coaching. Das ist nicht nur in China schwierig, sondern auch in Deutschland – wenn wir ehrlich sind. Feedback vom Coach zu bekommen ist das eine, das Feedback aber vom Team zu bekommen und das offen mit diesem zu besprechen, ist auch hierzulande nicht einfach.

**Man hört von China, dass dort die Fluktuation sehr hoch sein soll. Da lohnt sich Personalentwicklung doch gar nicht. Die Mitarbeiter gehen in die Weihnachtsferien und kommen anschließend nicht mehr zurück, weil der Wettbewerber mehr zahlt.**

Das ist so. Aber da spielen mehrere Faktoren hinein. Wir haben beispielsweise in Wuxi, circa 150 Kilometer von Shanghai entfernt, gearbeitet. Wuxi ist eine Industriestadt, in der sich mittlerweile fast 4.000 internationale Unternehmen knubbeln. Dort gibt es eine durchschnittliche Fluktuation in Höhe von 35 Prozent. In dem Unternehmen, in dem wir beraten haben, waren es zu Beginn circa 25 Prozent, die wir dann auf „Normalmaß“ runtergeschraubt haben. Wir haben sehr stark auf der Führungsebene gearbeitet und die Or-

*Wenn die chinesischen Mitarbeiter merken, die Firma investiert in mich, ich kann schnell und viel lernen, dann honorieren die das noch stärker als es hierzulande der Fall ist.*

ganisationskultur verändert. Dadurch sind die Mitarbeiter viel stärker in den Vordergrund gerückt. Wenn die chinesischen Mitarbeiter merken, die Firma investiert in mich, ich kann schnell und viel lernen, dann honorieren die das noch stärker als es hierzulande der Fall ist.

**Unsereiner dachte, die Chinesen denken nur an das eine: ans Geld!**

Das stimmt nicht. Oberflächlich betrachtet sieht das so aus, aber die Chinesen denken langfristig. Und sie sehen das Unternehmen als eine große Familie an. Der Einzelne muss leisten, aber die Familie muss sich in schwierigen Situationen auch um den Einzelnen kümmern. Wir Westler würden sagen, hier vermischen sich Privates und Geschäftliches.

**Wie waren Ihre Erfahrungen in den USA?**

Die Kultur in den USA ist noch einmal komplett anders. Ich war in den „Südstaaten“. Die Chefs haben alle weiße, 80 Prozent der Mitarbeiter schwarze Hautfarbe. Die Mitarbeiterzufriedenheit war im Keller. Die 14-köpfige Führungsriege wollte von mir wissen, was sie ändern sollte. Da habe ich denen gesagt, ich möchte in zwei Jahren vier schwarze Gesichter in dieser Runde sehen. Das fanden die überhaupt nicht lustig. Aber umgekehrt läuft das gleiche Spiel: Die Mitarbeiter laufen ständig zum Personalchef und drohen mit Klagen wegen Rassismus. Doch ob in China oder den USA, überall sind auch universale Prinzipien im Coaching wichtig: Wertschätzung, Empathie, Neugier, Respekt, Menschenliebe.

**Die US-amerikanische Kultur hat uns ja das Konzept der „Führungskraft als Coach“ beschert. Kann man damit klarkommen?**

Natürlich, aber das ist doch bloß ein Lippenbekenntnis, das in unseren Kontext schief übersetzt wurde. Was die aber auch besonders lieben, ist Telefon-Coaching. Ich hatte mal einen Coaching-Klienten, der hatte auch noch einen Telefon-Coach. Den hatte er noch nie gesehen, hatte zu ihm aber viel mehr Vertrauen, weil sie ja schon länger zusammen arbeiteten. Zudem wusste er, der kann ihm nicht gefährlich werden. Denn von dem wusste niemand außer er

*Insgesamt ist die amerikanische Kultur sehr „appreciative“, also wertschätzend und positiv – für unseren Geschmack schon fast „gepampert“. Mit der deutschen Klarheit und Gründlichkeit läuft man da schnell auf.*

selbst. Ich aber kannte seine Chefs, mich nahm er als gefährlich wahr. So hing er laufend an der Strippe, um sich mit dem Telefon-Coach zu beraten: So eine Art Telefonseelsorge. Ich habe

das dann paradox verstärkt und ihm bei jeder Kleinigkeit geraten, das mit seinem Telefon-Coach zu besprechen. Aber die Zentrale kam dann doch dahinter, dass er einen Telefon-Coach hatte, und war sauer, dass er sich mit jemandem berät, der das Unternehmen gar nicht kennt. Insgesamt ist die amerikanische Kultur sehr „appreciative“, also wertschätzend und positiv – für unseren Geschmack schon fast „gepampert“. Mit der deutschen Klarheit und Gründlichkeit läuft man da schnell auf.

**Zuletzt haben Sie in Peru im Amazonasgebiet gearbeitet. Worum ging es dabei?**

Wir coachen dort Nachwuchsführungskräfte und Stammesführer. Die arbeiten zwei Wochen mit uns in einem Organisationslaboratorium nach der Tavistock-Methode. Innerhalb dessen werden die von uns auch nach der Methode der Rollenanalyse und -beratung gecoacht. Das Grundziel ist, die für nachhaltige Entwicklung und Schutz des Urwalds zu stärken, in dem sie leben.

**Wie komme ich als junger Häuptling eines Stammes oder als Schamane im Amazonasgebiet auf die Idee, ein solches Organisationslaboratorium zu besuchen?**

Das ist für die wichtig, weil sie da mit einem internationalen Ansatz in Berührung kommen. Und mit internationalen Interessen, mit Konzernen, die dort beispielsweise den Wald roden wollen oder Bodenschätze heben, kommen sie ja zunehmend in Kontakt. Die Arbeit im Orglab bringt sie dazu, Grenzen wahrzunehmen und mit denen zu arbeiten. Grenzen betreffen die Aufgaben, die Zeit und das Territorium. Es herrscht dort vor Ort beispielsweise eine ganz andere Wahrnehmung von Zeit. Für die Menschen ist alles gleichzeitig: Vergangenheit, Gegenwart und Zukunft. Die leben mit ihren Ahnen, Spiritualität ist sehr wichtig. Wir haben im Orglab auch einige Projekte aufgesetzt. Beispielsweise besuchen sie gegenseitig ihre Dörfer, sie forschen zu Themen wie Umweltverschmutzung. Sie bekommen auch ein



Peter Nierthoff

Budget zur Verfügung gestellt und müssen lernen, das zu verwalten. Unser Ziel ist, an deren Professionalität zu arbeiten. Von meiner Seite aus ist das ein soziales Engagement. Oezpa kooperiert hier mit der London School of Economics und anderen renommierten Instituten.

**Mit diesem breiten Erfahrungsschatz auf die deutsche Kultur, auf die Branche Personalentwicklung geschaut, welches Gefühl entsteht da? Ist hier die heile Welt? Oder sind wir provinziell?**

Manchmal bin ich froh, wieder hier zu sein. Auf der anderen Seite denke ich, wie kleinkariert ist doch unsere Weltsicht. Wir in Deutschland sind trotz unserer Exportstärke letztlich wenig international eingestellt. Das fängt bei

*Wir in Deutschland sind trotz unserer Exportstärke letztlich wenig international eingestellt. Das fängt bei der Sprachenkenntnis an und geht rüber in den Bereich der interkulturellen Kompetenz und Toleranz, wo wir hierzulande echte Defizite haben.*

der Sprachenkenntnis an und geht rüber in den Bereich der interkulturellen Kompetenz und Toleranz, wo wir hierzulande echte Defizite haben. Das fällt mir schon auf: Wir in Deutschland sind schon sehr deutsch. Wir sind sehr abgrenzend und individualistisch. Aber ich erlebe inzwischen auch einen Generationenwechsel im Coaching, der mich gelegentlich nachdenklich macht: Da treten plötzlich Leute auf, die man vor drei Jahren noch nicht kannte, und die einem plötzlich erklären wollen, was Coaching ist und wie die Welt funktioniert. Da reibe ich mir bloß die Augen!

**Sie bieten selbst Coach-Weiterbildungen an. Welche Erfahrungen machen Sie dort?**

Das Publikum verändert sich. Früher hatten wir mehr Teilnehmer aus der Supervisionsse-

ne. Heute kommen mehr Teilnehmer aus der Wirtschaft, oft beispielsweise aus internen PE-Funktionen oder Führungskräfte. Neben der Coaching-Weiterbildung bieten wir auch nach wie vor separat eine OE-Weiterbildung an. Manche Anbieter auf dem Markt vermischen das miteinander. Ich halte das für schwierig. Alleine die OE ist so komplex, was kann ich da noch vermitteln, wenn ich das Coaching auch noch hinein nehme? Vor allem, woraus schöpfe ich die OE-Kompetenz? War ich mal selbst in einem Konzern tätig? Habe ich Führungserfahrung?

### Was ist der USP, warum kommen die Leute ausgerechnet zu oezpa?

Führung und Organisation sind unsere Themen. Seit meiner Zeit bei Schering ist Führungskräfteentwicklung mein Thema. Auch bei Group Relations geht es um Führung und um Organisation. Wir coachen in komplexen Systemen beziehungsweise bilden in diese Richtung hin aus. Weiterhin sind wir natürlich interkulturell unterwegs und bringen diese Kompetenz in unsere Weiterbildungen hinein.

**Sie haben im Jahr 2008 diesen Beitrag über Organisations-Coaching in unserem Magazin veröffentlicht. Eine Sache, die man kontrovers betrachten kann: Coaching und OE-Prozesse zugleich in einem Unternehmen zu betreiben. Gab es Widerspruch?**

Über Widerspruch hätte ich mich gefreut und wäre darauf eingegangen, aber es gab keinen. Meine These war ja: Es ist möglich, eine Orga-

*Es ist möglich, eine Organisation als soziales System über die Führung zu coachen.*

nisation als soziales System über die Führung zu coachen. Wir haben das übrigens häufig bei Fusionen exerziert. Wir haben die beiden

Top-Manager eines Mergers gecoacht. Es war zum Beispiel noch unklar, wer von beiden der neue Chef der neuen Organisation wird. Wir haben sie befragt, wie das ist, mit dem anderen zusammenzuarbeiten? Wie wäre das, wählen zu müssen, welche Rolle man zukünftig einnehmen möchte? Wie hat man seine Organisation bislang geführt? Die Führungsperson, die der Organisation vorsteht, muss diese managen und gestalten. Es hat erhebliche Auswirkungen auf die Organisation, aber auch den Merger-Prozess, wie sie das tut. Auch da ist die Rollenanalyse- und -beratung eine hilfreiche Methode.

### In fünf Jahren: Wie wird da die Coaching-Landschaft aussehen?

Die Klienten sind in den letzten 20 Jahren erfahrener geworden. Heutzutage muss man niemandem mehr die Change-Phasen erklären oder das Konzept des Widerstands. Die interne Change-Kompetenz ist teilweise so

*Coaching als Reflexionsmodell ist unersetzbar. Wenn der Chef also den Change-Prozess selber steuert und mit Bordmitteln vorantreibt, so macht es doch Sinn, sich selber im Coaching-Prozess zu reflektieren. Das setzt aber voraus, dass der Coach hier mitreden kann.*

ausgebaut, dass man immer weniger externe Change-Agents einkauft. Das macht aber Coaching nicht überflüssig, auch wenn manche auf Selbst-Coaching verweisen. Coaching als Reflexionsmodell ist unersetzbar. Wenn der Chef also den Change-Prozess selber steuert und mit Bordmitteln vorantreibt, so macht es doch Sinn, sich selber im Coaching-Prozess zu reflektieren. Das setzt aber voraus, dass der Coach hier mitreden kann. Die Anforderungen an den Coach steigen also, er muss sich auch mit Change-Management auskennen und entsprechend wirksam werden zu können. Da reicht es nicht zu fragen: „Wie geht es Ihnen denn jetzt so mit dem Veränderungsprozess?“

### Geht es da in Beratung über?

Nein, wenn es in einer fragenden Haltung bleibt und nicht ins Schattenmanagement abgleitet, ist es Coaching. Aber um gut fragen zu können, ist es extrem hilfreich, die „Landkarte“ zu kennen. Etliche der „New Kids on the Block“ trauen sich sehr viel zu, haben aber nicht wirklich Ahnung.

### Portrait



Foto: UnternehmensBilder.de

Hüseyin Özdemir, Dipl.-Ök., Senior Coach (DBVC), Geschäftsführer der oezpa GmbH – Academy & Consulting in Erfstadt. Der Tätigkeitsschwerpunkt liegt in der Veränderungs- und Entwicklungsberatung und im Coaching von Organisationen, Teams und Personen. Er ist Inhaber von mehreren Lehraufträgen, Gastprofessor und Autor unter anderem des Buchs „Change Management Praxis“ (ISBN: 978-3-934391-47-5).  
[www.oezpa.de](http://www.oezpa.de)



## Begleitung in Zeiten des Wandels

*Von Dr. Martina Nohl*

*Übergänge haben Menschen immer schon erlebt. Die Frequenz, Komplexität und lebensgeschichtliche Relevanz von Übergängen hat sich allerdings in den letzten zwei Jahrzehnten deutlich erhöht. Berufliche Übergänge treten heute nur noch selten in Reinform auf, zumeist spielen mehrere Faktoren zusammen und das Geschehen wird zudem oft von Übergangsprozessen im Privatleben begleitet und überlagert. Mit dieser komplexen Problematik kommen Klienten ins Coaching und erhoffen sich Lösungen – oder zumindest Strukturierungshilfen.*

## Der Übergangsprozess im Überblick

Der Übergangsprozess beginnt nach Bridges (2003) nicht mit einem Anfang, sondern mit einem Ende: einem Abschied. Die Person im Übergang muss das Alte loslassen, alte Verhaltensmuster und Identifikationen ablegen und sich verabschieden von einem Stück bewährter Identität. Dann beginnt *die Zwischenphase*, die – wenn nur auf die Situation der Veränderung fokussiert wird – gar nicht sichtbar ist, aber *die wichtigste Phase im Übergangsgeschehen* darstellt. Dies ist die Phase des „Nicht mehr“ und „Noch nicht“, ein seltsam diffuser Schwebezustand, der mit einer gehörigen Portion emotionaler Verunsicherung, hohen Einbußen im Bereich der Selbstwirksamkeit und meist einer komplett vernebelten Sicht des jenseitigen Ufers einhergeht. Hier finden – je nach persönlicher Bedeutsamkeit des Übergangsgeschehens – erhebliche Umstrukturierungsprozesse auf der Ebene der Identität statt. Akzeptiert die Person im Übergang diese Phase, ohne in vorschnelle, vermeintlich einfache Lösungsansätze zu fliehen, hält sie den Prozess aus und durch, dann beginnt sich langsam das Neue zu formieren.

Der Übergangsprozess gleicht so einem kreativen Prozess: Nach einer ausgeprägten Phase der Inkubation, der Reifezeit, entsteht ein tragfähiger Neuentwurf, der dann behutsam in die Identität integriert und in ersten Schritten gelebt wird. Die erste Aufgabe des Coachs ist es, diesen Prozess transparent zu machen und den aktuellen Stand des Klienten im Übergangsprozess zu klären. Dann können erste Maßnahmen gefunden werden, wie das Überleben in der derzeitigen Phase gesichert werden kann.

### Der Abschied

Selten wird eine Person kognitiv feststellen, dass sie sich in einem Übergang befindet. Allerdings werden am Anfang eines Übergangs vermehrt Zustände wahrgenommen, die mit Trauer, ungeplanter Verunsicherung, Haltlosigkeit oder latenter Unzufriedenheit zu tun

haben. Wenn ein Mensch in die erste Phase eines Übergangs eintritt, empfindet er die ganze Ambivalenz in der Gefühlspalette zwischen Abschied und Neubeginn. Nichts fällt Menschen so schwer, wie Gewohntes, das ja meistens noch irgendwie „funktioniert“, freiwillig loszulassen. Und die wenigsten Menschen lassen das Alte los, wenn sich nicht bereits eine Perspektive für das Neue auftut.

So ist die erste Phase generell dadurch bestimmt, dass die Klientinnen und Klienten von alten Rollen und Handlungsmustern getrennt werden oder sich davon auch bewusst verabschieden. Das alte Bezugssystem wird gekappt, daraus entsteht ein Identitätseinbruch, dessen Tragweite von der persönlichen Bedeutsamkeit des Kontexts, von dem die Trennung erfolgt, abhängt. Der Verlust kann so tiefgehend sein, dass er gar Panik und völlige Desorientierung auslöst und damit zum Übergang zur Krise wird. Das kann unter Umständen den Auftrag und Rahmen eines Coachings sprengen.

Am Anfang eines Übergangs kann es vermehrt zu Überreaktionen kommen. Aus den Tiefen der Psyche tauchen in aktuellen Übergangssituationen nicht selten unbearbeitete oder missglückte Übergänge aus der Vergangenheit auf, die dann, ohne dass den Personen das bewusst ist, die emotionalen Reaktionen auf den aktuellen Übergang verstärken. Alte Verluste, die nie betrauert wurden, können explosiv zutage treten, sobald sich neue Gelegenheiten zum Trauern ergeben. Aber auch bei einem weniger dramatischen Einstieg in den Übergang muss diese Trauerarbeit geleistet werden (s. Kasten).

Normale Lebensübergänge sind oftmals begleitet von kleinen und größeren Ritualen. Man denke beispielsweise an die Schultüte, die Abiturfeier, den Junggesellenabschied. So macht es auch bei beruflichen Übergängen Sinn, *durch ein Ritual das Alte zu würdigen*, ihm seinen Platz zu geben und dadurch Raum zu schaffen für das Neue. Wenn der Coach mit Klienten Rituale gestaltet, sollten diese den Stil des Klienten treffen. Dramatische Aktionen sind nicht jedermanns Sache. Oft ist es

auch angemessener, dass Klienten das Ritual zuhause vollziehen und nicht in der Coachingsitzung selbst.

### Die Zwischenzeit

Die Zwischenzeit, die von vielen Menschen als unangenehm und verstörend empfunden wird, wird dementsprechend gerne abgekürzt, so schnell wie möglich durchlaufen oder am besten ganz ignoriert. Das Unwohlsein wird häufig auch als Gefühl von Unvermögen interpretiert, man hat plötzlich ein „Problem“, das man mit der Veränderung nicht haben sollte, während alle anderen bereits schon auf der Zielgeraden liegen. Ist der Person im Übergang nun bewusst, dass in dieser Phase wichtige Prozesse stattfinden, könnte sich die emotionale Sicht auf diese Phase wandeln. *Metaphern bieten einen positiven Zugang zu dieser Zwischenzeit*. Sei es das Verständnis, dass der Winter notwendig ist, um in einer Zeit verdeckter Wachstums- und Vorbereitungsprozesse den Frühling erst zu ermöglichen. Oder der Vergleich mit Märchen, in denen der Held – auch oft ahnungslos – auf der Suche nach

### Übung: Trauerarbeit

Der Coach sollte seine Klienten dazu anregen, sich bewusst mit den Aspekten auseinanderzusetzen, die sie verlieren werden:

» *Was verliert der Klient?* Die altbewährte berufliche Rolle, bestimmte Ansprüche, Macht über bestimmte Produktionsmittel, Personalverantwortung, ein berufliches Renommee und so weiter.

» *Welche sozialen Einbußen hat er?* Liebe Kollegen sitzen beispielsweise nicht mehr bei ihm, die Pausengruppen verändern sich, der Chef wechselt; der Klient weiß nicht, wem er Bericht erstatten soll.

» *Welche inneren Verluste erwartet er?* Das gute Arbeitsklima, Geborgenheit, Vertrauen, Zuverlässigkeit, Sicherheit, Anerkennung, Wertschätzung und so weiter.

seinem Glück von Prüfung zu Prüfung läuft, ohne wirklich zu verstehen, worauf die Geschichte hinausläuft.

In dieser Phase ist es hilfreich, sich so oft es geht zurückzuziehen, eben gerade das unangenehme Gefühl nicht durch Ablenkungen aller Art auszuschalten. Sich in dieser emotional stressbeladenen Phase zu entspannen, scheint absurd. Aber es ist sogar notwendig, sich zu verwöhnen und Zugang zu finden zu intuitiven Stimmen, die den direkten Weg in die Wahrnehmung nehmen – wohingegen die kognitiven Lösungen dafür etwas länger brauchen. Soziale Kontakte bewusst zu pflegen, ist eine zweite Strategie, gerade mit Menschen, die in einer ähnlichen Situation stehen, denn sonst führt diese Phase auch schnell in die Einsamkeit. Gespräche helfen bei der Neuformierung in Teilbereichen der Identität.

Zwischenzeiten erfordern weiterhin Zwischenlösungen, auch das ist Bestandteil des Übergangsmagements. Gerade kurzfristige Ziele und das Reduzieren hehrer Ansprüche sind in dieser Phase gefragt. Die Zwischenzeit ist ein gutes Übungsfeld, um mit Ambiguitäten aller Art umgehen zu lernen, was eine generelle Übung für zukünftigen Wandel ist, weder dem Zug nach vorne zum Neuen, noch dem Sog nach hinten nachzugeben.

Allerdings benötigt diese Phase Zeit – und die scheint gerade für diese spezielle Situation nicht mehr da zu sein, da der „Output“

nicht direkt sichtbar ist. Der Übergangsforscher William Bridges weist jedoch darauf hin, dass die Bewältigung dieser Phase die einzige Möglichkeit ist, den Übergang nicht ein zweites Mal durchlaufen zu müssen. Das adäquate Durchlaufen dieser Phase spart demnach Zeit. Ein amerikanisches Sprichwort besagt: „Man braucht neun Monate, ein Baby zu bekommen, egal wie viele Leute man auf den Job ansetzt.“

Die vielen in dieser Phase gesammelten Bausteine müssen aktuell noch kein Bild ergeben, aber sie sacken ins Unbewusste und bilden hier das Material für einen schöpferischen Prozess – wenn die Person im Übergang ihn geschehen lässt. Es entwickelt sich nach und nach ein Bild des Neuen, einer neuen Identität.

### Das Neue

Soll ein Ziel, eben das Neue, realisiert werden, beginnt der Prozess im Unbewussten. Dort entspricht er in der Terminologie der Selbstmanagementforscher Maja Storch und Frank Krause (2002) dem Status eines Bedürfnisses. Wird das Bedürfnis bewusst, ist es zum Motiv geworden und wird kognitiv verfügbar. Allerdings wird in diesem Stadium ein Ziel, das eher noch einem Wunsch entspricht, noch nicht bewusst gewollt, es wird lediglich beabsichtigt. Damit nun nachhaltiges, zielrealisierendes Handeln erfolgen kann, muss dieser Wunsch den psychologischen „Rubikon“, eine Art innere Schwelle, überqueren (s. Abb. 1): Er muss zur Intention werden.

Ob der Wunsch dann den Rubikon überquert hat, kann mithilfe eines sogenannten positiven somatischen Markers diagnostiziert werden. Diese sind *Signale des emotionalen Erfahrungsgedächtnisses*, die über Körperempfindungen wahrgenommen werden können. Nur wenn die somatischen Marker deutlich positiv sind, ist das ein Hinweis darauf, dass die spezifische Zielvorstellung kongruent zur Gesamtidentität der Person ist und diese intrinsisch motiviert ist.

In der ersten Phase der Gestaltung des Neuen ist es wichtig, dass der Mensch im Übergang erste schnelle Erfolge erlebt. Übergänge jedweder Art stellen anstrengende Prozesse dar, so bietet es sich an, deren Bewältigung im Neuanfang zu feiern. Auch das ist keine neue, aber eine bisweilen vergessene Idee: dass der Frühling nach einem harten Winter oder das Erreichen des neuen Landes nach einer anstrengenden Seefahrt oder die Hochzeit mit der Prinzessin nach vielen Prüfungen ein Fest verdient.

### Arbeit an den Übergangskompetenzen

Ein zentraler Bestandteil im Coaching des Übergangs ist die ressourcenorientierte Arbeit

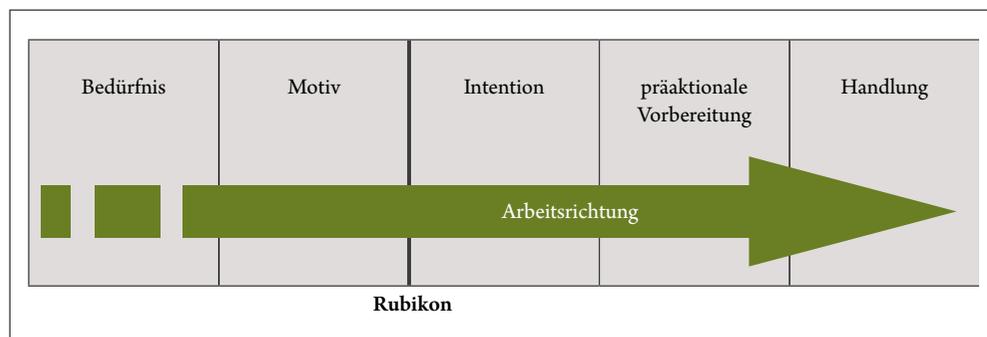


Abb. 1: Der Rubikon-Prozess. Maja Storch und Frank Krause (2002) haben das „Rubikon-Modell“ der Motivationspsychologen Heinz Heckhausen und Peter Gollwitzer weiterentwickelt zum Zürcher Ressourcen Modell (ZRM®). Dem ursprünglich vierphasigen Modell schalteten sie eine zusätzliche Phase (Bedürfnis) vor. Damit erklären sie, wie aus einem Identitätsentwurf ein Identitätsprojekt wird, das dann auch in die konkrete Umsetzung führt – und nicht in guten Vorsätzen stecken bleibt.

**Übung: Ressourcenjagd**  
Der Coach sollte mit seinem Klienten auf Ressourcenjagd gehen und „die Beute“ sammeln und sichten. Ressourcen stehen erst für den Anpassungsprozess zur Verfügung, wenn sie als solche erkannt werden. Man kann beispielsweise den Klienten seinen Namen in die Mitte eines DIN-A3-Papiers schreiben und die fünf Ressourcen-Oberbegriffe in Form einer Mindmap um den Namen herum anordnen lassen. Nun notiert er alle Ressourcen, die für den jetzigen Übergang relevant sein könnten. Gemeinsam überlegt man dann, welche Ressourcen er/sie erweitern und ausbauen sollte, um mehr Gestaltungsspielräume im Übergangsprozess zu bekommen. Erste Umsetzungsideen werden ebenfalls (in einer anderen Farbe) dazugeschrieben.

an der Entwicklung der Übergangskompetenzen des Klienten. Diese lassen sich analog zu den drei genannten Phasen in drei Kompetenzbereiche gliedern.

### Bewältigungs- kompetenzen

Diese Kompetenzen werden überwiegend zu Beginn des Prozesses benötigt, können aber auch den weiteren Prozess deutlich erleichtern. Dazu gehört die Fähigkeit zum praktischen, kognitiven und vorbeugend-regenerativen *Stressmanagement* mithilfe eines großen und flexibel handhabbaren Vorrats an Bewältigungsstrategien.

Vor allem in Übergangsprozessen fehlt es oft genau hieran. Klienten müssen wieder neu lernen, vorhandene *körperliche, psychische (emotionale und kognitive), soziale und materielle Res-*

*ourcen* wahrzunehmen, zu analysieren, positiv zu bilanzieren und diese auch in schwierigen und komplexen Situationen als verfügbar einzuschätzen (s. Kasten, S. 22).

Weiterhin kann an der *Anpassungskompetenz* gearbeitet werden. Eine anpassungskompetente Person übt sich in Gelassenheit im Umgang mit Ambiguitäten und entwickelt eine resiliente Haltung sowie ein Verhalten, bei dem die Außen- und Innenperspektive im Bewältigungsprozess in befriedigender Weise integriert werden und nach gangbaren, nicht nach dem besten Lösungsweg gesucht wird.

### Berufsbiografische Gestaltungskompetenzen

Zu diesem Kompetenzbereich gehört die Bereitschaft und Fähigkeit, *vergangene Erfahrungen zu reflektieren*, sich mit den persönlich

aktuellen Bedürfnissen, Werten und Interessen auseinanderzusetzen und auf dieser Basis Wünsche und Identitätsideen für die Zukunft zu entwickeln. Eine weitere Facette ist die Fähigkeit, *Sinn für das eigene Leben zu finden und/oder zu entwickeln* und diesen Sinnaspekt mit den gesellschaftlich verfügbaren Sinnoptionen abzustimmen.

Ebenfalls gehört die Fähigkeit hierzu, Sicherheit im Wandel zu erfahren, *den Übergangsprozess* als verstehbar, handhabbar und *als persönlich sinnvoll anzunehmen*. Der Mensch gibt sich damit selbst die nötige Sicherheit und bildet eine erfolgreiche Prozessidentität aus. Im Erfassen der bestehenden Möglichkeitsräume, indem im Coaching der Tunnelblick – der oft mit dem Übergangsgeschehen einhergeht – wieder geweitet wird, holen sich die Klienten die Bereitschaft und Fähigkeit zur proaktiven Lebens- und Selbstgestaltung zurück.



Kompendium mit den Professionsstandards des DBVC

## NEU: Coaching als Profession

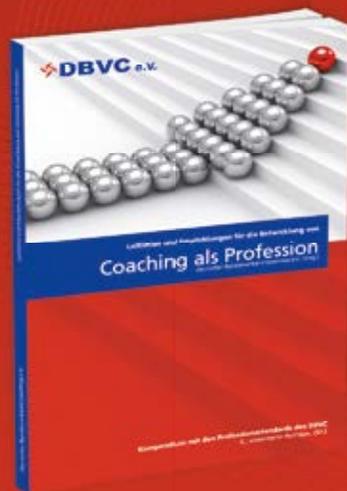
### Die 4. erweiterte Auflage ist ab sofort erhältlich

Für Standards in der Ausbildung, Anwendung und Erfolgsmessung von Coaching bedarf es fachlichen und ethischen Orientierungsvorgaben. Das Ziel des Kompendiums ist es, Leitlinien zu allgemeinen Professionsstandards sowie ein auf das Coaching bezogenen Ethik-Kodex zu formulieren.

Coaching als „professionelle Beratung, Begleitung und Unterstützung von Personen mit Führungs- und Steuerungsfunktionen“ wird auf seine Anwendungsbereiche und Abgrenzungen zu anderen Beratungsformaten hin untersucht. Die vierte, überarbeitete Auflage erweitert dabei den Blick auf die Entwicklungen in den letzten Jahren: Coaching als organisationsinterne Form in Unternehmen und Institutionen und Coaching als Gegenstand der Wissenschaft.

Das Kompendium ist ein unverzichtbares Nachschlagewerk für all jene, die sich professionell mit Coaching auseinandersetzen wollen.

Das erweiterte Kompendium können Sie direkt beim DBVC bestellen.



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

## Orientierungskompetenzen

Kompetenzdefizite in diesem Bereich bedeuten meist, dass der Identitätsentwurf in der Entwurfsphase stecken bleibt und nicht oder nicht umfassend genug umgesetzt werden kann. Dazu gehört zu allererst die *Entscheidungskompetenz*. Sie ist die Bereitschaft und Fähigkeit, Entscheidungsanforderungen wahrzunehmen und zu analysieren, Entscheidungskriterien zu entwickeln und dabei Selbstbestimmungschancen auszuloten (s. Kasten).

Auch die *Fähigkeit, sich selbst zu managen*, muss oft im Coaching wieder neu aufgebaut werden, da Ohnmachtsgefühle besonders gerne diese Fähigkeit lahmlegen. Dazu gehört die Fähigkeit, übergeordnete Identitätsziele willentlich in (kleinere) Identitätsprojekte zu verwandeln und mit Hilfe von Zielbildungsprozessen konkrete Handlungsziele zu entwickeln und dadurch selbstbestimmtes Handeln zu ermöglichen und einzuleiten.

**dca** Deutsche Coaching Akademie



Käte Kitter-Ohlms Gabriel Geis

---

**Unser Angebot:**

- Ausbildung zum Coach in der Arbeitswelt
- Ausbildung zum Trainer in der Arbeitswelt
- Seminare und Entwicklungsmaßnahmen

**Ausbildungsorte:**  
Hildesheim und Wiesbaden

---

Die Ausbildungen schließen mit einer Zertifizierung durch den TÜV Rheinland ab. Die gleichzeitige Anerkennung unserer Coachingausbildung durch den DBVC ist einzigartig und dokumentiert das hohe Qualitätsniveau der Ausbildung.

Dann fehlt zum Schluss nur noch, dass die neuen Vorhaben auch umgesetzt werden können. Hier erfolgt die intensive Arbeit an und in der „Übergangsplanungsbaustelle“. Im Sinne einer *rollierenden Planung* müssen neue Erkenntnisse und sich verändernde Umstände immer wieder in die geplante Handlung integriert werden.

## Fazit

Viele dieser Kompetenzen sind auch in anderen Coaching-Prozessen notwendig. Den Kern des Coachings in Übergangsprozessen sehe ich in der Arbeit an den berufsbiografischen Gestaltungskompetenzen. Hier steht das Thema Identitätsentwicklung verbunden mit neuen Sinnentwürfen und einer soliden Wertearbeit im Vordergrund. Die gute Nachricht ist, dass der Aufbau der Übergangskompetenzen nachhaltig das eigenständige Bewältigen zukünftiger Übergänge erleichtert.

## Übung: Perspektivenwechsel

Vor Entscheidungen sollte das Feld klar vor den Klienten liegen. Der Coach nimmt mit seinem Klienten die Perspektive des Übergangspartners ein – häufig ist das der Arbeitgeber – um das aufzuspüren, was der Sinn der Veränderung und des Neubeginns sein könnte. Die meisten Menschen sind nur bereit, Energie in etwas zu investieren, das sie verstehen und dem sie innerlich zustimmen können. Klienten können versuchen, die äußere Sicht ihres Arbeitgebers oder die der Menschen, die den Übergang von ihnen einfordern sowie ihre innere Sicht mehr in Übereinstimmung zu bringen. Folgende Fragen sind hilfreich:

- » Welchen Zweck verbindet meine Firma damit?
- » Welches „Problem“ soll damit gelöst werden?
- » Was würde passieren, wenn ich den Übergang nicht vollziehe?
- » Welchen Sinn ziehe ich für mich persönlich aus der Situation?

## Literatur

- » **Bridges, W. (2003).** Managing Transitions. Making the Most of Change. Cambridge: Perseus.
- » **Storch, M. & Krause, F. (2002).** Selbstmanagement – ressourcenorientiert. Bern: Huber; [www.zrm.ch](http://www.zrm.ch).
- » **Nohl, M. (2009).** Entwicklung von Übergangskompetenzen in der Laufbahnberatung. Berlin: Köster

## Die Autorin



Foto: privat

Dr. Martina Nohl ist Berufspädagogin und Coach für berufliche Veränderungsprozesse. Als Beraterin und Trainerin arbeitet sie seit zehn Jahren im Bereich Laufbahngestaltung und Übergang-Coaching. Sie hat über Übergangskompetenzen promoviert und die theoretischen Erkenntnisse in effektive Übungen und kompetenzdiagnostische Arbeitsmittel übersetzt. Autorin des Buchs „Übergang-coaching“ (ISBN: 978-3-87387-794-8).  
[www.meinberufsweg.de](http://www.meinberufsweg.de)



Foto: Corinna Lüttsch

## Eine Analogie zum Klienten-Problem am Golfschläger finden

*Von Corinna Lüttsch und Carsten Schaeffer*

*Immer wieder wird behauptet, Klientenprobleme ließen sich besser lösen, indem man den Kontext wechselt und im Neuland entwickelte Lösungen auf den Ursprungsrahmen überträgt. Ebenso häufig wird dieses Vorgehen auch kritisiert und der Transfer in Frage gestellt. Die Autoren beschreiben anschaulich ihr Vorgehen auf dem Golfplatz – und anschließend im Coaching-Raum.*

Immer wenn es im Coaching um Persönlichkeitsentwicklung geht, stehen Denk- und Verhaltensgewohnheiten der Klienten im Mittelpunkt. Diese gilt es zu erkennen und im Coaching zu bearbeiten, wenn sie gewünschte Prozesse blockieren. Sich persönliche Muster bewusst zu machen und sie damit dem Coaching-Prozess zur Verfügung zu stellen, fällt jedoch vielen Menschen schwer.

So arbeitet der Coach mit dem, woran der Klient sich erinnert oder begleitet den Klienten am Arbeitsplatz in einem meist hochkomplexen Szenario. Die Erinnerung ist wiederum nicht selten von der Identifikation mit einem Verhaltensmuster beeinflusst oder in der Rückschau verzerrt. Effizienter kann ein Coaching sein, wenn es dem Klienten ermöglicht,

- » sich selbst zu beobachten,
- » Gewohnheiten und Muster zu erkennen,
- » zu erkennen, dass es Alternativen dazu gibt,
- » gangbare Alternativen zu finden,
- » neue Möglichkeiten zu testen und
- » wenn sie sich als hilfreich erweisen, diese zu stabilisieren.

Vor diesem Hintergrund kann der Golfsport einen Weg bieten, Gedanken, Verhaltensgewohnheiten und deren Auswirkungen sichtbar, bewusst sowie unmittelbar und „live“ bearbeitbar zu machen. So kommen Gefühle „ins Spiel“, welche die Lernprozesse der Klienten intensiv unterstützen und auf diese Weise gewünschte Verhaltensänderungen erleichtern. Am Golfschläger sind Verhaltens- und Gedankenexperimente möglich, deren Ergebnisse der Klient direkt erfährt.

„Coaching by Golf“ birgt dabei sowohl für Nicht-Golfer als auch für Golfer Möglichkeiten, die einen Coaching-Prozess in vielfältiger Weise unterstützen.

### Eine Fallgeschichte

Gerd B. ist Geschäftsführer eines mittelständischen Unternehmens. Bei der Klärung seines Anliegens im Einzel-Coaching wurde deutlich, dass er sich in letzter Zeit zunehmend unter Druck fühlt, während er sich in der Vergangenheit als souveräne Führungspersönlichkeit

wahrnahm. Den empfundenen Druck macht er vor allem an der steigenden Zahl erforderlicher Entscheidungen fest, die mit der Entwicklung des Unternehmens, eines Industriebetriebs mit 320 Mitarbeitern, einhergeht. Auch fällt es ihm zunehmend schwerer, seine Visionen und Vorstellungen gegenüber den Gesellschaftern zu vertreten und er merkt, dass er innerlich angespannt und unruhig ist.

Mit diesem Anliegen des Klienten soll das Golfen in den Coaching-Prozess integriert werden, um Herrn B. dabei zu unterstützen, seine Gedanken, Gefühle und sein Verhalten unter Druck zu erkennen.

Herr B. ist kein Golfspieler, so dass der Besuch auf dem Golfplatz für ihn eine ungewohnte Situation ist. Während der ersten Schläge gelingt es ihm rasch zu äußern, was ihm durch den Kopf geht, wenn ein Schlag gelingt oder misslingt. Oft artikuliert er das Erlebte oder den Ärger über das Erlebte auch lautstark, unterstrichen durch die entsprechende Körpersprache. Für den Coach heißt es in dieser Phase, Verhaltensweisen zu beobachten, Reaktionen zu registrieren und Nachfragen zu stellen.

Allgemeine Beobachtungsfelder sind dabei Körpersprache und Mimik, Atmung sowie Sprache. Es gilt, Auffälligkeiten während des Golfspiels aufzuspüren und die Aufmerksamkeit des Klienten nach erfolgtem Schlag immer wieder auf den gerade erlebten inneren Prozess, Gedanken und Gefühle zu lenken. Die Beobachtungen des Klienten und des Coachs werden schriftlich festgehalten, um diese später, im Coaching-Raum nutzen zu können.

Bereits jetzt spürt Herr B. den Druck, der sich in ihm aufbaut, denn er will seine Sache gut machen, erfolgreich sein, so wie er es durch seine Geschäftsführertätigkeit gewohnt ist. Er erkennt sein inneres Frühwarnsystem, das erste Zeichen von Stress meldet, und merkt, dass beim Golfen keine Erfahrungen und Berufsroutinen vorhanden sind, auf die er zurückgreifen kann. Auch gibt es keine Mitarbeiter, an die er delegieren kann. Hier auf dem Golfplatz geht es nur um ihn und seine Eigenverantwortung. Niemand hilft ihm und so

übernimmt er spielerisch die volle Verantwortung für sein Handeln, so dass Reflexion und resultierende Erkenntnisse möglich werden.

Auf diese Weise sensibilisiert geht es einen Schritt weiter: Durch eine klare Zielvorgabe wird der Druck noch erhöht. Nun gilt es für Herrn B., den Ball in einen bestimmten Korridor hinein zu schlagen. Dabei erkennt der Klient, wie er sich mit Gedanken selbst beeinflusst: „Das muss jetzt klappen“, „das kann nicht sein“, „jetzt habe ich schon drei Mal daneben geschlagen“. Neben dieser Wahrnehmung und Formulierung seiner inneren Gedanken registriert Herr B., dass er dazu tendiert, die Luft anzuhalten, wenn er unter Druck einen Ball schlägt.

Die nächste Anforderung an den Klienten besteht darin, dass er sich entscheiden soll, mit welchem Schläger er den Rest des Parcours bestreiten möchte. Er hat dabei sechs Schläger zur Auswahl, von denen er bisher zwei ausprobiert hat. Herr B. reagiert ein wenig gereizt, schließlich sei er nicht der Fachmann und könne daher auch keine qualifizierte Entscheidung treffen. Dennoch lässt er sich auf das Szenario ein und findet drei Möglichkeiten:

- » Er kann den Zufall entscheiden lassen.
- » Er kann die unterschiedlichen Schläger ausprobieren und über sein Gefühl entscheiden, mit welchem Schläger er sich am wohlsten fühlt.
- » Er kann einen Fachmann fragen, dem er vertraut.

Auch kann er die beiden letzten Möglichkeiten kombinieren. An dieser Stelle geht dem Klienten ein Licht auf: Die Option, seine Entscheidungen zur Unternehmensstrategie mit einer Vertrauensperson zu besprechen und dann auf das eigene Gefühl zu vertrauen, hatte er bisher nicht in Erwägung gezogen. Zu sehr war er identifiziert mit der Vorstellung, Entscheidungen nicht nur alleine treffen, sondern auch vorbereiten zu müssen.

Was die eigenen Gefühle angeht, wird ihm bewusst, dass er sich gerade unter Druck mit seinen Gedanken oft in der Vergangenheit oder der Zukunft bewegt und es ihm in diesen

Momenten schwerfällt, seine gegenwärtigen Gefühle wahrzunehmen. Damit fehlt ihm der Zugang zu seinen Bedürfnissen. Denn häufig spricht er darüber, dass ihm Harmonie und ein gutes Betriebsklima mit Transparenz in der Unternehmenskommunikation sehr wichtig sind. Jetzt merkt er, dass er diese Bedürfnisse nicht mehr wahrnimmt, wenn er derart gestresst ist.

Die Erkenntnisse nach zweieinhalb Stunden auf dem Golfplatz werden zusammengefasst und gemeinsam mit Herrn B. am Flipchart festgehalten. In der Folge wird der Transfer dieser Erkenntnisse in den Alltag vorbereitet. Übungsmöglichkeiten werden identifiziert, Beobachtungs- und Verhaltensaufgaben vereinbart. So nimmt Herr B. eine kurze Atemübung mit, die er regelmäßig in seinen Tagesablauf integrieren wird. Weiterhin wird er – das ist sein eigener Vorschlag – in seinem Handy eine Strichliste mit der Fragestellung „Wo bin ich gerade mit meinen Gedanken? Vergangenheit, Gegenwart, Zukunft“ und „Wie viel Druck erlebe ich dabei auf einer Skala von Null bis Zwei?“ führen.

### Zum Konzept

Egal ob es ums Festhalten und Loslassen in Veränderungsprozessen geht, um Themen wie Vertrauen und Kontrolle oder um den Umgang mit Erfahrungen: Am Golfschläger wird die innere Haltung eines Klienten sichtbar. Unbewusste Denk- und Handlungsmuster werden erkennbar und so werden Menschen wiederum in die Lage versetzt, mentale Gewohnheiten gezielt zu verändern. Symbole sowie Denk- und Handlungsweisen werden in den beruflichen sowie privaten Bereich übertragen. Einige Beispiele:

- » Das Golfloch mit der Fahne ist das Symbol für ein Ziel.
- » Hindernisse wie Bunker und Wasser stehen für schwierige Situationen.
- » Der Schläger ist das Werkzeug, das zur Verfügung steht.
- » Der Golfschlag ist die Fähigkeit, etwas bewirken zu können.
- » Der Golfschwung ist die Fertigkeit, um Ziele zu erreichen.

» Die Golfübungseinrichtungen sind die Schule und der Golfplatz, der zu spielen ist, ist der Alltag, den es zu bewältigen gilt.

Im Coaching by Golf wird zu einer für den Klienten herausfordernden Situation eine Analogie am Golfschläger entwickelt. Während am Golfschläger geübt wird, ist eine Selbstbeobachtung möglich, erkannte Denk- und Verhaltensmuster werden aufgegriffen und im Gespräch mit dem Coach bewusst gemacht und direkt bearbeitet (s. Abb.).

Coaching by Golf wirkt als Methode unterstützend in Einzel-Coachings, ebenso wie in Gruppenszenarien. Praxiseinheiten auf der Golfanlage wechseln sich dabei mit Indoor-Coachings ab.

### Ein weiterer Fall

Sabine G., Teamleiterin in einem Großhandel, kommt über die Empfehlung einer befreundeten Kollegin ins Coaching. Sie agiere nicht mehr mit ihrer gewohnten Leichtigkeit, wirke oft verbissen und unbeweglich in Meetings, so die Kollegin. Das stimmte Frau G. nachdenklich, so dass sie im Coaching den Veränderungen in ihrer Außenwirkung auf den Grund gehen will.

Auch hier soll das Golfspiel zum Einsatz kommen, so dass es in einer Gruppe mit drei weiteren Coaching-Klienten auf den Golfplatz geht. Alle Klienten werden in unterschiedlichen Golf-Szenarien mit einer Entsprechung ihrer individuellen schwierigen Situation konfrontiert. Im Fall von Frau G. wird mit der Aufforderung, den Ball in einen markierten Korridor zu schlagen, eine Stresssituation erzeugt, in der sie Gelegenheit hat, ihre Gedanken, Gefühle und körperliche Reaktionen zu beobachten und wahrzunehmen. Das Golfspiel ist hierbei ein Mittel, um die Aufmerksamkeit zu fokussieren. Um diesen Aufmerksamkeitsprozess zu steuern, ist gelegentliches Nachfragen durch den Coach hilfreich. Zudem werden Beobachtungen, Auffälligkeiten und Formulierungen der Klientin protokolliert. Von „Wirst Du wohl ...“ über „Das muss jetzt aber klappen“, zu „Das geht ja gar nicht, du Pfeife!“, gehen Frau G. Phrasen durch den Kopf, mit denen sie sich gehörig Druck macht. Das hat, wie sich später herausstellt, in ihrer beruflichen Tätigkeit zu Beginn gut funktioniert. Sie habe sich so „selber Dampf gemacht“, erkennt sie. Anfangs mit anspornenden Formulierungen, später mit immer harscherer Selbstkritik. Am Golfschläger wird ihr jetzt bewusst, wie sie sich über die Selbstverbalisation, also gezielte Selbstbeeinflussung über innere Appelle, beeinflusst. Ursprünglich hat sie das im beruf-

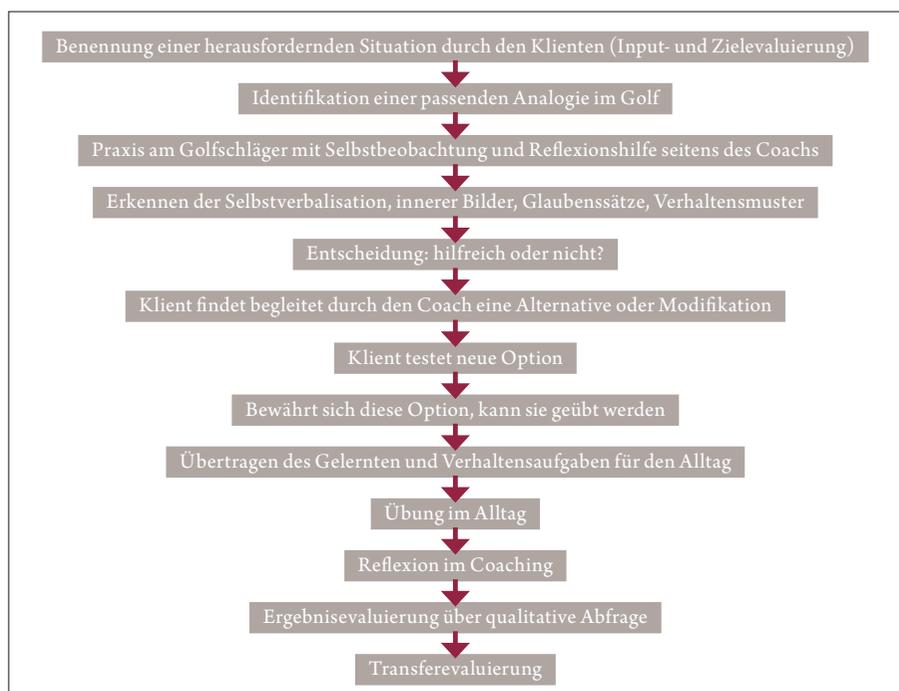


Abb.: Das Vorgehen im Coaching by Golf

lichen Kontext auf spielerisch-kämpferische Art und Weise getan. Mittlerweile ist ihr Ton schärfer geworden, sie kritisiert sich innerlich in einem hohen Maß.

Auf dem Golfplatz kann Frau G. nun austesten, welche Auswirkung unterschiedliche Selbstverbalisation auf ihr Erleben und ihre Leistungen hat. Das stark entfremdete Szenario erlaubt ihr, spielerisch das Verhalten zu optimieren. In der ungewohnten, relativ störungsfreien Umgebung merkt sie, wie sich, wenn sie hohen verbalen Druck auf sich ausübt, ihre Gesichtszüge zusammenziehen. Ihre Umgebung nimmt sie dann kaum noch wahr. Geht sie hingegen wertschätzend mit sich um, wird die Auswirkung ihrer veränderten Einstellung unmittelbar sichtbar: Sie trifft den Golfball nun besser.

Später, im Einzel-Coaching halten Coach und Klientin die auf dem Golfplatz gesammelten Erkenntnisse zum Anliegen der Klientin am Flipchart fest. An der wertschätzenden Selbstverbalisation wird noch ein wenig gefeilt. Dann geht es darum, wann und wie Frau G. die neuen Erkenntnisse schnellstmöglich im beruflichen Alltag testen und trainieren kann. In dieser Phase wird die Klientin telefonisch und face-to-face begleitet, bis sie Sicherheit im Umgang mit dem neuen Verhalten hat.

## Themen

Themen, bei denen sich unser Ansatz als besonders geeignet erwiesen hat, sind unter anderem der Umgang mit Stress, Innovation und Veränderung im Unternehmen, Entscheidungen, Ziele, Fehler, Verantwortung und Erwartungen. Darüber hinaus wird am Golfschläger erfahrbar, was es bedeutet, effektiv zu handeln und sich auf das Wesentliche zu konzentrieren.

Beispielsweise kommt bei einem Klienten, der noch nie einen Golfschläger in der Hand gehalten hat, oft schon Stress auf, wenn er lediglich den Ball treffen will. Fortgeschrittene Golfer lassen sich leicht durch Zielvorgaben unter Stress setzen. Die Situation jenseits des Alltags und seiner beeinflussenden Faktoren lässt es in beiden Fällen zu, genau zu beob-

achten – und seitens des Klienten zu erfühlen – was unter Stress in ihm geschieht. Was sind erste Anzeichen für Stress, welche Selbstverbalisation findet statt und wie sind Körpersprache und -gefühl? Hinderliche und nützliche Verhaltensweisen werden so durch die Ergebnisse (z.B. den Ballflug) erkennbar.

Ob Anfänger oder Könner am Golfschläger, sehr oft kommt es auf dem Golfplatz zu Situationen, die nicht eingeplant, teils auch nicht vorhersehbar sind. Der Ball landet nicht an der erwarteten Stelle oder der Wind ändert sich. Wie in Alltagssituationen, erreicht man ein Ziel nicht immer auf dem direkten Weg und Pläne müssen modifiziert werden. Wie geht ein Klient damit um? Geht er in den Widerstand? Sieht er die Ursache alleine in äußeren Widrigkeiten? Oder nimmt er offen die neue Situation mit allen ihren Komponenten wahr? Erst wenn er letzteren Modus einnimmt, ist er in der Lage zu erkennen, was es beim nächsten Mal in einer vergleichbaren Situation anders zu machen gilt, und zu entscheiden, was der nächste Schritt ist. Hier erkennt sich der Klient in seinen Verhaltensgewohnheiten und ist in der Lage, diese kritisch zu hinterfragen. Die resultierenden Erkenntnisse werden anschließend in den Coaching-Prozess integriert. Bei Bedarf werden Alternativen erprobt.

## Fazit

„Coaching by Golf“ ist vor allem ein Setting, das innere Prozesse des Klienten in kurzer Zeit sichtbar und bearbeitbar macht. Gedanken, Gefühle und Körperreaktionen während des Golfspiels werden im Coaching reflektiert. Neue, als hilfreich erprobte Strategien werden auf berufliche und private Situationen übertragen und können dann geübt und selbst reguliert werden, um gesteckte Ziele zu erreichen.

„Coaching by Golf“ hat sich im Rahmen unserer Coachings außerdem dann als hilfreich erwiesen, wenn es wichtig ist, dass innere Prozesse und Einstellungen nicht nur intellektuell verstanden, sondern auch erlebt werden. Neue Haltungen und Verhaltensweisen können auf dem Golfplatz risikolos getestet werden.

Dabei profitiert der Coaching-Ansatz auch davon, dass Golf nach wie vor die Business-Sportart Nummer 1 ist. Die für viele Coaching-Klienten ungewohnte Umgebung fördert darüber hinaus die Nachhaltigkeit: Eindrücke und Bilder bleiben haften. Und zudem gilt, was auch für andere Outdoor-Interventionen gilt: In ungewohnter Umgebung ist es leichter, sich für Neues zu öffnen.

## Die Autoren



Foto: Ellen Coenders

Corinna Lütsch, M. A., ist Business-Coach und Trainerin mit Spezialisierung auf das Thema Selbstführung.



Foto: Ellen Coenders

Carsten Schaeffer ist Diplom-Betriebswirt, zertifizierter Coach, Mediator und Trainer mit mehr als 40 Jahren Golf-Erfahrung.

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

## Frauen und Führung – wie klassische Bezugsrahmen weibliche Karrieren erschweren

*Von Dr. Gertrud Walgenbach*

*Nach wie vor ist die geringe Zahl der Frauen in Führungspositionen, insbesondere in großen Unternehmen, eine Diskussion wert. Nicht selten werden dafür – nicht zu Unrecht – Umstände wie die Doppelbelastung durch Familie und Beruf oder die zu geringe zeitliche Flexibilität in diesen Positionen als Ursachen benannt. Doch wäre es zu kurz gegriffen, die Gründe für dieses Phänomen nur darin zu suchen. Es liegt auch an den Frauen selbst, an ihren eingeübten und ererbten Verhaltensweisen. Wie Coaching dies bewusst machen und verändern kann, das beschreibt der folgende Beitrag.*



## Sozialisation prägt Führungsstil

Mittlerweile gibt es viele unterschiedliche Untersuchungen, die zum Thema „Frauen und Führung“ einen Aspekt in den Vordergrund stellen, der die Frauen selbst betrifft: ihre Sozialisation. So neigen Mädchen dazu, die Kommunikation primär für die Herstellung und Gestaltung von harmonischen Beziehungen zu nutzen, während die Jungen sie eher einsetzen, um Rangverhältnisse zu etablieren. Demnach pflegen Männer und Frauen später einen grundsätzlich unterschiedlichen Kommunikationsstil. Während Frauen befürchten, sich durch ein exponiertes Verhalten unbeliebt zu machen und ihre Selbstsicherheit eher herunterspielen, reduzieren Männer ihre Selbstzweifel. Frauen sind bei der Weitergabe von Feedbacks oder Anweisungen häufig vorsichtiger und wirken daher weniger autoritär als ihre männlichen Kollegen – was ihnen von jenen als Unsicherheit ausgelegt wird.

Auch meine eigene berufliche Erfahrung hat gezeigt, dass Frauen nicht selten einen Führungsstil bevorzugen, der mit den gängigen – von Männern geprägten – Unternehmenskulturen kollidiert. Deshalb ist es ein sinnvoller Ansatz im Coaching, vorhandene Differenzen aufzuzeigen, die Wahrnehmung für diese Unterschiede zu schulen und die führungsrelevanten Kompetenzen zu erweitern, um gewünschte Veränderungen herbeizuführen.

Im Folgenden werden zunächst die Methoden beschrieben, die im Karriere-Coaching mit Frauen eingesetzt werden können. Dann folgen zwei ausführliche Fallbeispiele.

### Phase I: Wahrnehmung eigener Verhaltensmuster

Frauen fehlen häufig Vorbilder für ihre eigene Führungsrolle, insbesondere im Umgang mit Aggression, Konkurrenz und dem Stellen von Forderungen. Es geht im Coaching mit Frauen folglich nicht darum, vermeintliche Defizite zu bearbeiten, sondern um die Wahrnehmung eigener Muster und die Benennung von möglichen Veränderungen. Im Laufe der Zusam-

menarbeit hilft der Blick auf die vorhandenen Ressourcen, das Verständnis für die eigene biografische Logik und die Betrachtung konkreter Arbeitssituationen, um herauszufinden, welche Wahrnehmungs- und Lösungsmuster präferiert werden, warum das so ist, wie diese Muster auf andere wirken und welche Alternativen der jeweiligen Frau zusätzlich zum vorhandenen Verhaltensrepertoire zur Verfügung stehen.

Gerade die Beschreibung von kritischen Arbeitssituationen gibt Auskunft über die Art und Weise, wie Klientinnen sich selbst, ihre Kollegen und ihr Umfeld betrachten. Das Bewusstwerden dieser Positionen hilft, Teile des aktuellen Bezugsrahmens zu erfassen. Das (emotionale) Reflektieren – gemeint ist hier der schwerpunktmäßige Einsatz phänomenologischer Interventionen – darüber, welchen Zwecken der Bezugsrahmen dient (oder vielleicht in der Kindheit gedient hat), führt häufig auch zur Sicht auf seine Begrenzungen.

Der Coach darf den Bezugsrahmen nicht abwerten, denn für die Klientin stellt er eine stabile Basis ihres Verhaltens dar. Bevor an einer Erweiterung des Bezugsrahmens gearbeitet werden kann, „ist das, was ist“ in jedem Falle mit der angemessenen Wertschätzung zu versehen.

### Reflexion des Bezugsrahmens durch Positionierung

Für die Reflexion des eigenen Bezugsrahmens bietet sich die *Positionierung* als Übung an. Hierzu wird die Klientin aufgefordert, die drei Ich-Zustände der Transaktionsanalyse zu reflektieren. Aufgabe der Klientin ist es, beim Eltern-Ich übernommenen Werten nachzuspüren, beim Erwachsenen-Ich vorhandene Fähigkeiten zu erkennen und beim Kindheits-Ich die eigene Kreativität und den Spaß zu Wort kommen zu lassen.

Im Anschluss an diese Reflexion beschreibt die Klientin, wie sie in fünf und zehn Jahren über diese Positionen denken wird und wie Kollegen, wichtige Autoritätspersonen, ihr Vorstand oder ihre beste Freundin sich dazu

äußern würden. Wenn die Klientin ihrerseits die vorhandenen Begrenzungen ihres Verhaltensmusters wahrnimmt, akzeptiert und wertschätzt, entsteht die positive Bereitschaft, an einem flexibleren, von Stress freieren Bezugsrahmen zu arbeiten.

### Phase II des Coachings: Führungsrelevante Kompetenzen erweitern

Es gibt verschiedene Möglichkeiten, sich nach der Wahrnehmung eigener Verhaltensmuster auf die Erweiterung der führungsrelevanten Kompetenzen zu konzentrieren.

#### Das Umdeuten von Fähigkeiten

Ziel ist es, ein Bewusstsein bei den Klientinnen zu erzeugen, dass Schwächen auch Stärken sein können, aber umgekehrt auch Stärken Schwächen. So ist etwa die Bereitschaft, Fehler zuzugeben und aus ihnen zu lernen eine kaum zu überschätzende weibliche Fähigkeit. Sie führt zu effizienterem Verhalten, weil Rechtfertigungsrituale und ideologische Grundsatzdiskussionen ausbleiben. Gleichzeitig fördert sie das Etablieren einer Lernkultur, weil das Fehlermachen kein Tabu ist und folglich schwierige Entscheidungen nicht vermieden oder delegiert werden.

Auch die große Bedeutung der Beziehungsebene und der Wunsch nach kooperativen Verhaltensweisen – oft als Schwäche ausgelegt – unterstützt zahlreiche positive Aspekte einer Unternehmenskultur: gegenseitige Wertschätzung, Teamfähigkeit und den Verzicht auf patriarchalisches Führungsgehabe.

Frauen, die sich mit der Übernahme von Macht unwohl fühlen, haben es schwer: Sie signalisieren Führungsschwäche. Das Treffen von Entscheidungen, die klare Kommunikation und Durchsetzung dieser Entscheidungen sind ohne Macht nicht möglich. Eine Frau in einer Führungsposition, die „gemocht“ werden will und deshalb auf leisen Sohlen durch ihre Abteilung schleicht, hinterlässt ein Machtvakuum, das andere dazu einlädt, es zu füllen.

Kommunikation ist einer der wichtigsten Erfolgsfaktoren in Führungspositionen und (eigentlich) eine große weibliche Stärke. Die von Frauen im Unternehmensalltag teilweise verwendete, indirekte und beziehungsorientierte Ansprache ist in Führungspositionen allerdings fehl am Platz. Der effiziente Kommunikationsstil ist im Regelfall vielmehr knapp und präzise. *Gute Kommunikation ist das, was beim Mitarbeiter ankommt.* Wer nicht weiß, was wann von ihm erwartet wird, ist frustriert. Konjunktive, wie „könnten“ und „würden“ oder das beliebte „man müsste mal wieder“, sind keine direkten Aufforderungen zu Handlungen.

Frauen gelten als pflichtbewusst und scheuen Kritik. Das heißt leider auch häufig: Sie delegieren nicht. Im Zweifel erledigen sie Aufgaben, für die andere bezahlt werden. Zur Führung gehört die klare Delegation von Aufgaben ebenso wie der Ausdruck von Kritik. Wie beides in der Kommunikation klar, deutlich und zugleich wertschätzend getan werden kann, lässt sich üben.

Frauen verdrängen Dominanzwünsche und arbeiten gern im Team. *Führungsanspruch muss allerdings signalisiert werden.* Allein die gute Bewältigung bisheriger Aufgaben zeigt keinem Arbeitgeber, dass Ambitionen bestehen, mehr Verantwortung zu übernehmen. Derartige Forderungen müssen deutlich artikuliert werden und die hierfür vorausgesetzte Kompetenz in der aktuellen Arbeitsweise schon erkennbar sein.

### Weibliche Rollenmodelle „er-finden“

*Fantasiereisen* können Informationen über Persönlichkeitsfacetten der Klientinnen hervorbringen. Sie eignen sich gut zur spielerischen Auseinandersetzung mit Rollen. Mit Hilfe von Entspannungstechniken lädt der Coach zu einer Reise in eine Fantasiewelt ein, in der die Klientin die Rolle einer Heldin einnimmt. Der Anfang der Geschichte bis hin zu einer herausfordernden Situation wird vom Coach beschrieben und die Klientin „träumt“ die Geschichte weiter. Alternativ

kann die Klientin auch um die Nennung ihrer wesentlichen Eigenschaften gebeten werden, um sich im Rahmen einer Fantasiereise dann mit den Umkehrungen dieser Charakterzüge auseinanderzusetzen.

Der Wert solcher Übungen liegt zum einen in der Qualität des Kontakts, der sich bei der „Berichterstattung“ der Fantasiereise ergibt. Charakterzüge oder Rollenbestandteile werden sichtbar, die die Klientin im Alltag nicht oder ungenügend integriert. Genauso kann es sein, dass sich unerwünschte Persönlichkeitsanteile zeigen, die bislang mit viel Energie versteckt wurden und jetzt einen Platz erhalten können.

Eine andere Variante ist *das Charakterpuzzle*. Dabei bittet der Coach die Klientin um eine Art Brainstorming zu den Eigenschaften, die sie erstens als Führungskraft ihres Erachtens unbedingt haben sollte und zweitens, die sie sich wünscht.

Die ausführliche Beschreibung von Eigenschaften, die Reflexion über deren Relevanz („Was wäre anders, wenn ich diese Eigenschaften hätte?“), deren Wirkung auf andere, die Überlegung, welche Auswirkungen das Fehlen oder gar die Umkehrung dieser Eigenschaften hätte, führen im Regelfall zu einer deutlich spürbaren Relativierung hinsichtlich deren Bedeutung. Diese Übung kann dazu führen, Fixierungen auf bestimmte Eigenschaften zu relativieren, eventuell aufzulösen und den Kopf für neue Gedanken freizumachen.

### Ausprobieren neuer Verhaltensmuster

Nach meiner Erfahrung wirkt häufig schon die Bewusstheit, dass der eigene Bezugsrahmen begrenzt ist, verändernd. Manchmal besteht der Wunsch, kompetenter mit Aggressionen, Unsicherheiten oder Kritik umzugehen. Dabei besteht der anfänglich gehegte Wunsch, hierfür ein Patentrezept zu finden, in dieser Phase des Coachings häufig nicht mehr. Vielmehr wünschen sich Klientinnen herauszufinden, wie sie auf eigene Art mit entsprechenden Situationen so umgehen, dass sie die Führung nicht aus der Hand geben. Beim Durchspielen

## Das Coaching Magazin im Abo



Alle weiteren Infos auf:  
[www.coaching-magazin.de/abo](http://www.coaching-magazin.de/abo)

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

konkreter Fälle ist die Reflexion hinsichtlich der möglichen Wirkungen auf Mitarbeiter oder Kollegen hilfreich. Als Coach kann ich die Klientin damit deutlich konfrontieren, um so auch Raum für das Üben von Varianten (im Ton, Auftreten, in der Formulierung etc.) zu ermöglichen. Hierzu sind alle Arten von *Rollenspielen* denkbar. Das schrittweise Übertragen veränderten Verhaltens in die unternehmerische Praxis kann dann gegebenenfalls Inhalt weiterer Coaching-Gespräche sein.

### Fallbeispiel 1: Sichtbar werden

*Die Ausgangssituation:* Marianne Perst\* ist Chefdesignerin eines internationalen Unternehmens für technische Gebrauchsgüter. Seit über zehn Jahren arbeitet sie im Unternehmen und hat Produktpalette und Erfolg deutlich geprägt. Sie hat aber in letzter Zeit häufiger die Sorge, dass ihr Einflussbereich reduziert



wird. In Aufgabenbereiche, die ihr wichtig sind, drängen neue Kollegen.

Bisher hat sich Marianne Perst, die im Unternehmen fast ausschließlich mit Männern zusammenarbeitet, in ihrer Rolle als Frau sehr zurückgenommen. Sie kommuniziert sachlich, kann mit den Kollegen aber auch herzlich lachen. In kritischen Situationen möchte sie durch ihre Kompetenz überzeugen, meldet sich aber selten deutlich zu Wort. Sie unterstellt häufig, dass ihr Chef schon weiß, wie sie über Dinge denkt – und dass er sie anspricht, wenn er ihre Stellungnahme braucht.

*Erwartungen an das Coaching:* Marianne Perst hat den Wunsch, von ihren Mitarbeitern und Kollegen, insbesondere aber von ihrem Chef, als Person stärker wahrgenommen und fachlich ernster genommen zu werden. Sie wünscht sich, dass sich im Umfeld, also *bei den anderen*, etwas ändert, doch im Gespräch wird ihr deutlich, dass sich zunächst *bei ihr selbst* etwas ändern muss. Gemeinsam erarbeiten wir die Zielsetzung, die die eigene Verantwortlichkeit für ihre Situation in den Vordergrund stellt: „Ich möchte mich im Unternehmen und gegenüber meinem Chef deutlicher und klarer mit meinem Engagement und meinen Ansichten zeigen.“

*Das Coaching:* Innerhalb der ersten Sitzungen konkretisieren wir die Themen, Arbeitssituationen und eigenen Verhaltensweisen, bei denen sich Marianne Perst eine Veränderung wünscht. Im zweiten Schritt wird in einer Ist-Analyse ihr Verhalten in kritischen und anderen Schlüsselsituationen festgestellt – einschließlich des Echos in ihrem Arbeitsumfeld. Danach wird gemeinsam ein neues, zielführendes Verhalten erarbeitet, das ihrem Charakter und Temperament entspricht. Ein biografischer Ausflug leistet dabei wertvolle Hilfe. Schließlich legt Marianne Perst drei Arbeitsfelder fest, in denen sie die gemeinsam erarbeiteten Vorgaben in der Praxis umsetzen und dadurch die gewünschten Veränderungen erreichen will.

Bei der Erarbeitung der zielführenden Maßnahmen zeigt sich, dass im Coaching mit Ma-

rienne Perst etwas möglich ist, wofür Klienten nicht immer offen sind: Ein biografischer Blick in die frühe Kindheit und ein psychologischer Blick auf einen der „Antreiber“, die in dieser frühen Phase entstehen und uns ein Leben lang beeinflussen, *ist ihr Bestreben, es immer allen recht machen zu wollen*. Marianne Perst sucht Anerkennung über ihre Leistung. Ihr Selbstwertgefühl ist davon abhängig. Gleichzeitig neigt sie dazu, Kollegen, die nicht die gewünschte Leistung erbringen, zu schützen, anstatt sie (wertschätzend) in die Pflicht zu nehmen. Anderen Kollegen überlässt sie großen Raum, weil sie sich selbst „nicht in den Vordergrund drängen“ will. Dadurch gerät sie häufig in die Rolle derjenigen, die in der zweiten Reihe steht.

*Das Ergebnis:* Nachdem Marianne Perst die Zusammenhänge erkannt hat, beginnt sie, die neu entwickelten Verhaltensweisen schrittweise einzuüben und schließlich in ihr Repertoire zu übernehmen. Sie arbeitet daran, ihre Erwartungen direkt und wertschätzend zu kommunizieren. Sie erhebt Anspruch auf Aufgaben und erweitert so ihren Handlungs- und Einflussbereich. Wann immer sie sich neuen Herausforderungen gegenüber unsicher fühlt, entwickeln wir gemeinsam ein entsprechendes Handlungsmuster und üben es ein. Sie nutzt das Coaching, um Veränderungen in ihrem Verhalten und Auftreten zu spiegeln, zu korrigieren und/oder zu verstärken. Auch auf Widerstände aus dem Mitarbeiter- und Kollegenkreis – die immer auftreten können, wenn eine Person sich verändert – bereitet sie sich vor. Bei unserem letzten Kontakt schilderte sie mir mit sichtlicher Zufriedenheit, sie sehe noch viele Herausforderungen auf sich zukommen, fühle sich aber ganz gut gewappnet. Sie hat sich in den ausgewählten Aufgabenbereichen gut positioniert und erhält deutlich positives Feedback von ihrem Chef und einigen Kollegen.

### Fallbeispiel 2: Im Job keine Gefühle

*Die Ausgangssituation:* Heike Alvin\* ist 29 Jahre alt, promovierte Geisteswissenschaftlerin und in einer Werbeagentur als Kundenberaterin tätig. Die Unternehmensleitung prüft,

ob ihr die Betreuung eines wichtigen Kunden-  
etats und eines entsprechend großen internen  
Projektteams anvertraut werden soll. Es be-  
stehen allerdings Bedenken, da sie bei ihren  
Kollegen als „nervig“ und „kleinlich“ gilt. Dar-  
aufhin agiert sie so, wie viele Menschen in die-  
ser Situation: Sie tut mehr von demselben, sie  
distanziert sich also von ihren Kollegen (um  
sich zu schützen) und arbeitet einfach noch  
härter. Die Atmosphäre im Kollegenkreis ver-  
bessert sich dadurch natürlich nicht.

*Erwartungen an das Coaching:* Heike Alvin  
wird ein Coaching angeboten und sie nimmt  
es an. Sie möchte Klarheit darüber bekommen,  
wie sie auf ihre Kollegen wirkt. Sie wünscht  
sich eine kollegiale Zusammenarbeit. Warum  
ihr das nicht gelingt, ist ihr ein Rätsel. Sie wirkt  
mir gegenüber sehr professionell, allerdings  
auch sehr reserviert und faktenorientiert. Als  
ich ihr meinen Eindruck schildere, ist ihre  
Antwort: „Gefühle gehören nicht in den Job!“

*Das Coaching:* Heike Alvin hat ihren Coaching-  
Auftrag treffend formuliert. Sie hat erkannt,  
dass es darum geht, das eigene Verhalten zu  
überprüfen und zu verstehen, wie sie damit  
auf ihre Kollegen wirkt. Ihr wird bewusst, wie  
sehr das Verhalten der anderen (auch) eine  
Reaktion auf ihre Person und ihr Verhalten  
ist. Nach einer provozierenden Bemerkung  
meinerseits entdecken wir, dass sie empfind-  
lich gegen Kritik ist. Sie reagiert darauf erneut  
mit einem sichtbaren Rückzug. Das Gegenteil  
von Distanz ist Nähe. Das Thema „Nähe“ löst  
sichtbare Reaktionen der Abwehr und Betrof-  
fenheit aus. Daraufhin schlage ich vor, dass sie  
in ihrer Zielformulierung auch dem Thema  
„Nähe“ einen Raum gibt. Sie formuliert das in  
etwa so: Ich möchte verstehen, warum „Nähe“  
für mich ein bedrückendes Thema ist und ich  
möchte mir selbst und meinen Kollegen ge-  
genüber Wertschätzung empfinden und aus-  
drücken. Auch in diesem Fall starten wir mit  
einem biografischen Ausflug.

Es wird deutlich, dass ihre Mutter mit den Ge-  
fühlen der Tochter schnell überfordert war,  
sodass Heike Alvin ihre Gefühle schon früh  
zurückhält. Gleichzeitig haben Verpflichtun-  
gen in der Familie einen hohen Stellenwert

und Aussagen wie „erst die Arbeit, dann das  
Vergnügen“ prägen die Haltung der Famili-  
enmitglieder. Als nächsten Schritt versuchen  
wir herauszufinden, welche Gefühle für Heike  
Alvin spürbar und kommunizierbar sind und  
welche nicht. Dafür nutze ich die sogenann-  
te *Gefühlslandkarte*. In eine selbst gemalte  
Landschaft, die sowohl aus leicht wie auch  
aus schwer einseh- und begehbaren Geländen  
besteht (Strand, Berge, Täler, Wälder) werden  
von mir vorgegebene Gefühle notiert. Die Zu-  
ordnung von etwa 30 Gefühlen in diese Land-  
schaft vermittelt einen Eindruck davon, welche  
Gefühle Heike Alvin relativ einfach zeigen  
kann, welche Gefühle sie nur guten Bekannten  
und welche Gefühle sie kaum oder gar nicht  
zeigen kann. Die gemeinsame Auswertung  
macht Heike Alvin sehr nachdenklich. Es wird  
deutlich, dass eine Vielzahl von Gefühlen, die  
ihre eigene Befindlichkeit ausdrücken – und  
damit anderen Menschen Hinweise auf ihre  
Persönlichkeit und den Umgang mit ihr geben  
könnten – gar nicht gezeigt werden dürfen.

Im weiteren Verlauf des Coachings nähern wir  
uns den Ängsten, die mit dem Zeigen dieser  
Gefühle verbunden sind und erarbeiten ge-  
meinsam Situationen, in denen Heike Alvin  
Schritt für Schritt mit den Gefühlen selbst  
besser in Kontakt kommt, um diese in einem  
weiteren Schritt in einem geschützten Rah-  
men, etwa bei guten Freunden, zu zeigen.

*Das Ergebnis:* Als wir unsere Zusammenarbeit  
fürs Erste beenden, wirkt Heike Alvin auf mich  
– und nach eigenen Aussagen auch auf ihre  
Familie und Freunde – lebendiger. Ihre Mi-  
mik und Gestik ist facettenreicher, was einen  
Aufschluss darüber gibt, dass sie sich leichter  
damit tut, Gefühle auch nach außen zu zeigen.  
In der Firma spürt sie eine kleine Verbesse-  
rung im Kontakt mit zwei Kollegen, ist aber  
zuversichtlich, dass dies erst der Anfang einer  
größeren Veränderung ist.

### **Fazit: Arbeit am Bezugsrahmen stärkt Führungsrolle**

Die Arbeit am individuellen Bezugsrahmen in  
Verbindung mit dem Konzept der Transakti-

onsanalyse halte ich für einen geeigneten An-  
satz, um (nicht nur) Frauen auf eine Führungs-  
rolle vorzubereiten und in ihrer Führungsrolle  
zu stärken. Führungskräfte ohne Bewusstsein  
ihrer einschränkenden Muster werden die He-  
rausforderungen einer Führungsrolle schwer  
erfüllen. Frauen, die sich mit dieser Thematik  
im Rahmen eines Coachings auseinanderset-  
zen, äußern durchgängig, dass sie stressfreier  
und sicherer im Umgang mit den Herausfor-  
derungen ihrer Führungsrolle umgehen. Ver-  
knüpft wird diese Erfahrung mit der besseren  
Kenntnis über die natürlichen Ambivalenzen,  
die eine Führungsrolle generell und besonders  
für Frauen mit sich bringt.

*\*Namen geändert*

### **Die Autorin**



Foto: Ute Karen Seggelke

Dr. Gertrud Walgenbach arbeitet als  
Coach und Consultant. Sie hat Wirt-  
schaftswissenschaften studiert und viele  
Jahre als Unternehmensberaterin gear-  
beitet. Seit 2007 arbeitet sie als Coach.  
Sie hat sich durch Fortbildungen und  
eigene Lern- und Lebenserfahrungen auf  
das Verständnis für psychodynamische  
Prozesse, die Natur von Widerständen  
und Veränderungsprozessen, unter ande-  
rem mit dem Schwerpunkt „Frauen und  
Führung“, spezialisiert.  
[www.walgenbach-coaching.de](http://www.walgenbach-coaching.de)



## Warum ein Beschwerdemanagement im Coaching wichtig ist

DBVC ernennt Ombudspersonen

*Von Thomas Webers*

*Aufgrund eines fehlenden rechtlichen Rahmens ist die Selbsternennung zum Coach für jeden jederzeit möglich. Das ist für etliche verlockend. „Coach“ klingt gut, und mit dem Etikett versehen lässt sich gar manches veredeln, was bei genauerem Hinsehen auch schlichter benannt werden könnte. Beschwerden oder gar Streit gibt es in allen Professionen. Nur ist der Graubereich im Coaching erheblich und es fehlt bislang eine maßgebliche Instanz. Der DBVC hat nach der Einrichtung eines Sachverständigenrats im Jahr 2007, jüngst zwei Ombudspersonen ernannt.*

Herr K.\* hat ein Coaching begonnen. Die ersten beiden Sitzungen verliefen teils anregend, teils belanglos, teils unangenehm. Herr K. begann, unzufrieden zu werden. Zudem ergaben sich sofort Uneinigkeiten über die Coaching-Rechnungen. Neben dem vereinbarten Honorar wurden Vor- und Nachbereitungszeiten fakturiert und – in den Augen des Klienten – völlig überhöhte Fahrtkosten in Anschlag gebracht. Herrn K. beschleichen Zweifel an der Seriosität des Coachs. Das Büro des Coachs, so stellt sich heraus, besteht eigentlich nur aus dessen Laptop und Smartphone. Eigene Geschäftsräume unterhält der Coach nicht. Schlimmer aber, der Coach scheint – auf die Rechnungen angesprochen – an einer Einigung mit dem Klienten nicht interessiert. Herr K. ärgert sich – und hält Ausschau nach Unterstützung.

### Der Sachverständigenrat als neutrale Instanz

Ein Fall unter anderen. Weil das Angebot im Coaching-Markt breit ist und die Grauzone nicht unerheblich, hat der Deutsche Bundesverband Coaching (DBVC) im Jahre 2007 einen Sachverständigenrat (SVR) eingerichtet. Dieser soll „bei unklaren Situationen in Coaching-Beziehungen und Fragen zu Methodenkompetenzen, Settings, Qualitätsansprüchen und Haftungsproblemen“ auf Anfrage fachlich unterstützen und objektiv beurteilen. Fünf Senior-Coaches bieten sich – unter dem Vorsitz von Horst Kraemer – als neutrale Anlaufstelle bei inhaltlichen Konflikten, Meinungsverschiedenheiten zwischen Parteien oder gar juristischen Streitigkeiten an. Der Sachverständigenrat kann aber auch „Positionen prüfen, Situationen bewerten, Stellung beziehen und Empfehlungen abgeben“.

Wie im Fall von Herrn K., der sich per Mail an den Sachverständigenrat wendet. Für diesen stellt sich das Coach-Angebot schnell als recht zweifelhaft heraus. Im Bereich Psychotherapie würde man wohl ein berufsständiges Verfahren anraten. Aber im Coaching ist das nicht möglich. Was also tun? Weil sich solche Fälle häufen, bat der Sachverständigenrat den Vorstand des DBVC, für diesen einen Ombuds-

mann einzurichten. Mit der Entscheidung des Vorstands vom 7. Juli 2012 wurde eine solche Funktion eingerichtet und Dr. Astrid Schreyögg und Dr. Walter Schwertl hierfür als Ombudspersonen berufen.

„Viele Coaching-Klienten wissen nicht, was sie in einem solchen Fall tun sollen oder zögern beispielsweise, einen Rechtsanwalt anzusprechen“, so Dr. Schreyögg. „Deshalb war es wichtig, dass wir das Coaching-Kompodium entwickelt haben. Wir können das Publikum so auf den State of the Art verweisen, wie wir ihn als Leitlinien und Empfehlungen erarbeitet haben.“ Die Standards des Kompodiums sind das Ergebnis eines längeren Arbeits- und Diskussionsprozesses im DBVC, in den vielfältige Anregungen von Verbandsmitgliedern, aber auch solche von Fachexperten in Unternehmen und von unabhängigen wissenschaftlichen Experten eingegangen sind (s. Kasten).

### Die Ombudsperson als Lotse

Doch nicht immer reicht es aus, Anfragende auf das Kompodium zu verweisen. Betroffene wünschen sich eine schnelle, kompetente „Erste Hilfe“. Soll man beispielsweise den Rechtsweg beschreiten?

„In einem ersten Schritt gilt es, die vorhandenen Optionen abzuwägen. Gibt es auf beiden Seiten Verhandlungsbereitschaft? Welche Lösungen sehen die Beteiligten? Es geht darum, das Szenarium möglicher Lösungen in den Fokus zu nehmen.“ Dr. Schwertl sieht hier die originäre Herausforderung und Indikation einer Ombudsperson. Denn im Coaching ist man zumeist auf den zivilrechtlichen Weg angewiesen. Als Unzufriedener muss man selber Klage bei Gericht erheben. Dabei ist der Klagende sofort in der Beweislast, die Gegenseite hinge-

#### DBVC Coaching-Kompodium

Der Deutsche Bundesverband Coaching (DBVC) hat soeben die 4., erweiterte Auflage seiner „Leitlinien und Empfehlungen für die Entwicklung von Coaching als Profession“ veröffentlicht. Das Kompodium mit den Professionsstandards des DBVC (2012) wurde gegenüber der bisherigen 3. Auflage (2010) verändert: In den ersten beiden Teilen – „Grundlagen – Definition des Praxisfeldes Coaching“, an die sich der Ethik-Kodex in Form berufsethischer Leitlinien für die Ausübung des Coachings anschließt, sowie „Anwendung – Professionelle Standards“ – sind nur einige formale Änderungen vorgenommen worden wie die der Zuordnung der Literaturangaben zu den jeweiligen Abschnitten. Die Teile 3 und 4 sind neu und vervollständigen nun das Kompodium.

Im Teil 3 geht es um organisationsinternes Coaching. „Dies ist auch der Tatsache geschuldet, dass in den letzten Jahren viele Firmen, Verwaltungssysteme und soziale Dienstleistungseinrichtungen neben Pools mit externen Coaches auch solche interner Coaching-Konzepte etabliert haben“, begründen dies Dr. Astrid Schreyögg und Dr. Christoph Schmidt-Lellek für den „DBVC Fachausschuss Profession“ im Vorwort.

Der vierte Teil bezieht sich auf die Wissenschaft. Der DBVC fordert dabei für das Coaching, dass es sich an Erkenntnissen der Wissenschaft ausrichtet, wie dies ebenfalls für die klassischen Professionen gilt. Sodann wird die Wissensstruktur von Coaching anhand eines Metamodells präsentiert. In einem weiteren Abschnitt geht es um den Qualitätsbegriff. Es werden Strukturhilfen und Verfahrensvorschläge für ein Qualitätsmanagement gegeben. Grundlegende Evaluationskonzepte und die bereits vorliegenden Versuche zur Evaluation im Coaching werden diskutiert. Sodann werden Empfehlungen zur Evaluation gegeben. Zum Schluss geht das Kompodium auf den aktuellen Forschungsstand ein und zeigt Implikationen für die Zukunft der Coaching-Forschung auf.

[www.dbvc.de/publikationen/coaching-kompodium.html](http://www.dbvc.de/publikationen/coaching-kompodium.html)

gen bestreitet lediglich. Sofort muss allerdings der Klagende die Startkosten des Verfahrens tragen. „Geht der Streitwert über 5.000 Euro hinaus, ist das Landgericht zuständig. Dies bedeutet sehr schnell: Startkosten von 2.000 Euro und mehr“, weiß Dr. Schwertl. „Kommt es zum Vergleich, werden alle Kosten und der Streitwert entsprechend verteilt. Meistens bedeutet dies ein Nullsummenspiel. – Nur die Zeitinvestition, den Ärger und den inneren Energieverbrauch gibt es zusätzlich.“

Sollte es aber zu einem Urteil, also keinem Vergleich kommen, bleibt unsicher, ob man gewinnt. Der Kläger trägt eben das Prozessrisiko. „Es ist daher sinnvoll, im Vorfeld mit den Ratsuchenden auch nach Lösungen im vorprozessualen Raum zu suchen“, konstatiert Dr. Schwertl. Solches sei noch keine Rechtsberatung, diese sei dem Anwaltsberuf vorbehalten. Aber der Schritt dahin sollte überlegt gegangen werden. Denn: „Viele verwechseln Gerechtigkeit mit dem, was Gerichte tun: Recht sprechen. Meine Tätigkeit als Ombudsmann konzentriert sich auf Beratung, Vermittlung und Konfliktmanagement“, ergänzt Dr. Schwertl.

## Konfliktmanagement

„Bislang haben wir die meisten Fälle an den Anwalt verwiesen“, berichtet Dr. Schreyögg. Doch für die Ombudsperson eröffnet sich auch ein Spielraum für Verhandlungen, den man nutzen kann, zeigt Dr. Schwertl anhand eines Beispiels auf.

Man stelle sich vor, da habe jemand einen Coaching-Ausbildungsvertrag über 10.000 Euro abgeschlossen. Der Preis liegt, wenn man sich das Marktangebot anschaut, im oberen Segment. Plötzlich entdeckt er, dass er sich vertraglich zu Eigen-Coaching verpflichtet hat. Erst wenn dieses Eigen-Coaching abgeschlossen ist, darf er die Ausbildung beginnen. Für diesen eigenen Coaching-Prozess werden noch einmal 6.000 Euro fällig. Das Eigen-Coaching kann aber aufgrund von Terminnot des Coach-Ausbilders, so erklärt dieser, in absehbarer Zeit noch nicht gestartet werden. Der Ausbildungskandidat in spe ist zerknirscht. Es gäbe

da allerdings eine Ausnahme, erklärt ihm daraufhin der Coach-Ausbilder: Ein sogenanntes VIP-Coaching. Das sei allerdings teurer als das „normale“ Coaching: Es kostet 10.000 Euro. Die Kosten summieren sich damit auf 20.000 Euro.

Der Ausbildungskandidat in spe fühlt sich über den Tisch gezogen und kontaktiert die Ombudsperson des DBVC. Diese schaut sich die Inhalte der Ausbildung im Prospekt an: Sie erscheinen ihr sehr flach und inhaltlich nicht nachvollziehbar. Der Praxisbezug bleibt unklar. Eine Vita des Ausbilders wird nicht präsentiert. Es besteht letztlich keine Transparenz des Angebots. Wenn diese Person nun klagt, trägt sie das Risiko von 20.000 Euro plus Anwalts- und Gerichtskosten in Höhe von vielleicht weiteren 2.000 Euro. Und wenn sie verliert, muss sie auch noch die Anwaltskosten der Gegenseite bestreiten, so dass man im schlimmsten Fall mit mindestens 25.000 Euro Verlust rechnen muss. Soll sie klagen oder nicht? Soll sie einen Anwalt einschalten?

Hier ist zu klären, welche Optionen denkbar sind. Dabei kann eine Ombudsperson hilfreich sein. Zunächst gilt es, mit beiden Seiten in einen Dialog zu kommen. Ein wichtiger Schritt könnte sein, dem Anbieter zu verdeutlichen, dass bei weiterer Eskalation auch für ihn Risiken gegeben sind. „Ruhe, Gelassenheit und Erfahrung auf der Seite der Ombudsperson sind hier zwingend nötig“, so Dr. Schwertl.

» *Das erste Risiko* liegt darin, „viel Post vom Kunden zu bekommen“. Der Streit wird auf den Rechtsweg gebracht. Die Parteien beschäftigen sich in Folge intensiv miteinander und der Materie. Zunächst muss der Rechtsanwalt informiert werden. Dann müssen Schriftsätze aufgesetzt und gegengelesen werden. Nicht jedem fällt das leicht, den juristischen Fachjargon nachzuvollziehen. Dann flattert die wortreiche Erwiderung ins Haus. Es geht hin und her. Vielleicht müssen noch Zeugen gefunden werden. All das kostet Zeit – viel Zeit. Viele Stunden Arbeitszeit, die man anderweitig nutzen könnte. Zudem investieren beide Parteien entsprechend viele Emotionen und „Ner-

ven“ ... Selbst wenn man gewinnt: Ob sich das lohnt?

» *Das zweite Risiko* für den Coach-Ausbilder liegt darin, auf Dauer einen schlechten Ruf, eine schlechte Presse zu bekommen. Denn bei Gericht Unterlegene neigen dazu, sich anderweitig zu rächen. Unbeschadet des Verdachts auf „üble Nachrede“ bräuchte man im genannten Fall in der Szene bloß die Tatsachen berichten und dem Publikum das Urteil zu überlassen. Wie man aus der Konsumentenforschung weiß, empfiehlt ein zufriedener Kunde das Unternehmen im Durchschnitt drei Mal weiter. Ein unzufriedener Kunde warnt allerdings zehn Mal vor dem Unternehmen. Der „Schneeball-effekt“ dürfte dem Coach-Ausbilder nicht unbekannt sein.

„Den Streit zu befrieden und den Aufwand zu minimieren, könnte daher eine nützliche Aufgabe einer Ombudsperson sein“, gibt Dr. Schwertl zu bedenken und tritt zugleich dem Eindruck, auf dem Markt würde die Konstellation „halbseidener Anbieter versus über den Tisch gezogener Kunde“ überwiegen, mit einem Beispiel aus eigener Praxis entgegen. Der Fall sei zwar fast zwanzig Jahre alt, verdeutliche jedoch die Konstellation: „Eine Teilnehmerin kam nach zwei Seminaren mit der Bitte um Vertragsauflösung zu uns. Ihre Begründung war, sie wolle zukünftig keine männlichen Referenten akzeptieren. Wir konnten dem weder personell noch inhaltlich entsprechen. Natürlich hätten wir auf den Ausbildungsvertrag pochen können, die juristischen Chancen standen gut. Dem stand das Risiko permanenter Konflikte in der Ausbildungsgruppe und hoher innerer Energieverbrauch und so weiter gegenüber. Wir kamen zur Überzeugung, eine friedliche Lösung würde für uns den geringsten Schaden verursachen. Eine Kollegin handelte einen Kompromiss aus. Die Teilnehmerin war froh, im Ausbildungskurs trat wieder Ruhe ein und wir konnten uns wieder unseren originären Aufgaben zuwenden.“

Die Ausbildungsanbieter innerhalb des DBVC haben im Bedarfsfall auch die Kollegen und Kolleginnen der „Ständigen Qualitätskon-

ferenz“ für Reflexionen zur Verfügung (s. Kasten). Doch für Externe gibt es diese Möglichkeit nicht. Die Ombudsperson kann den externen Fall übernehmen, muss aber nicht. Wenn eine Anfrage in einen längeren Prozess münden sollte, muss mit den Beteiligten die Kostenfrage erörtert werden. „Hierzu liegen uns noch keinerlei Erfahrungen vor. Ein transparenter, mit dem Vorstand des DBVC abgestimmter Kostenvoranschlag dürfte deshalb“, so Dr. Schwertl, „das Mittel der Wahl sein“. Denn die Position ist ein Ehrenamt, die Ombudsperson wird vom Vorstand berufen; sie ist autonom, aber diesem gegenüber rechen- schaftspflichtig.

### Auf dem Weg zu weiterer Klarheit im Coaching

Die Arbeit des Sachverständigenrats wird auch weiterhin notwendig sein. Denn immer wieder

#### Die „Ständige Qualitätskonferenz“ des DBVC

Um die Qualität ihrer Arbeit zu sichern und kontinuierlich weiterzuentwickeln, treffen sich die inzwischen über 20 Coaching-Weiterbildungsanbieter im DBVC zweimal im Jahr zu einer Qualitätskonferenz. „Das war zunächst kein leichtes Unterfangen“, konstatiert der 2. Vorsitzende des DBVC, Eberhard Hauser, der aktuell zur 10. DBVC Qualitätskonferenz der Coaching-Weiterbildungsanbieter einlädt. „Denn die Unterschiede zwischen den jeweiligen Vertretern waren erheblich, die Gemeinsamkeiten manchmal sehr gering, schließlich waren es ja Wettbewerber, die sich hier begegneten. Aber die Qualitätskonferenz ist inzwischen ein gutes Beispiel für den Umgang und die Kultur des DBVC geworden: Kooperation trotz Wettbewerb, Vertrauen statt Kontrolle, respektvolle Neugier statt Konkurrenz.“

[www.dbvc.de/unsere-mitglieder/coaching-weiterbildungsanbieter/qualitaetstandards.html](http://www.dbvc.de/unsere-mitglieder/coaching-weiterbildungsanbieter/qualitaetstandards.html)

werden Fragen aufgeworfen und Klärungen gefordert. Was wäre beispielsweise, wenn sich ein Teilnehmer weigert, „Fragetechniken“ zu lernen? Stattdessen möchte er mit seinen Kunden auf einer „emotionalen Ebene gemeinsam wachsen“ oder „Dancefloor“-Interventionen (Teilhalt einer Ausbildung, die nicht DBVC-zertifiziert ist) üben. Viele Coaches werden vermutlich antworten, Fragetechniken seien

#### Das 5-Punkte-Programm des DBVC Sachverständigenrats: Woran sich gute Coaches messen

1. Der Coach führt einen ordentlichen Geschäftsbetrieb mit entsprechenden Räumen, Ausstattung und einem transparenten Angebot. Das Konzept und die Methodik des Coachs sind öffentlich nachvollziehbar, ideologiefrei und entsprechen wissenschaftlichen Standards.
2. Ein Coaching-Vertrag wird freiwillig geschlossen und beinhaltet alle Rahmenbedingungen wie z. B. die zeitliche Erfassung der Leistungen, Ziele, Kosten, Ergebnisüberprüfung und ist jederzeit von beiden Parteien kündbar.
3. Der ehrbare Coach behandelt alle Informationen streng vertraulich, bewahrt dabei eine unabhängige, neutrale Position, arbeitet ausdrücklich im Sinne einer Allparteilichkeit und setzt die zur Verfügung stehenden Ressourcen in einem effektiven Kosten-Zeit-Methoden-Verhältnis ein.
4. Der Coach hat eine fachlich ausgewiesene und anerkannte Ausbildung und legt seinen Leistungsausweis offen.
5. Die Coaching-Arbeit ist unvoreingenommen, im Grundsatz ergebnisoffen und orientiert sich einzig am Kundennutzen. Einzig der Klient bestimmt und verantwortet sein Erkennen, Entscheiden und Handeln ebenso wie sein Nicht-Handeln.

ein Kernstück des Coachings. Man wird aber sicher auch etablierte Richtungen im Coaching finden, den Fragetechniken nicht den zentralen Stellenwert einräumen und andere Methoden präferieren. Was also tun?

Kann man diese Frage entscheiden? Soll man damit vor Gericht gehen? Da könnten beide auch noch teure Gutachter auffahren, die zusätzlich kosten. Im genannten Fall würde sich auch ein Sachverständigenrat vielleicht nicht klar positionieren können oder wollen. Um eine schnelle Orientierung zu ermöglichen, hat der DBVC Sachverständigenrat allerdings ein 5-Punkte-Programm aufgesetzt (s. Kasten). Für Gerichte oder Rechtsanwälte ist der DBVC Sachverständigenrat also eine gute Anlaufstelle.

„Als Ombudsmann werde ich mich immer bemühen, die Differenzen zum Inhalt von Kommunikation zu machen und dadurch zu lösen“, so Dr. Schwertl. „Business-Coaching findet im Modus von Kommunikation statt. Dies zeigt auch die Grenzen für die Ombudsperson auf. Jetzt gilt es zu lernen, damit wir einen kleinen Beitrag zur Professionalisierung leisten.“

*\* Name von der Redaktion geändert*

#### Der Autor



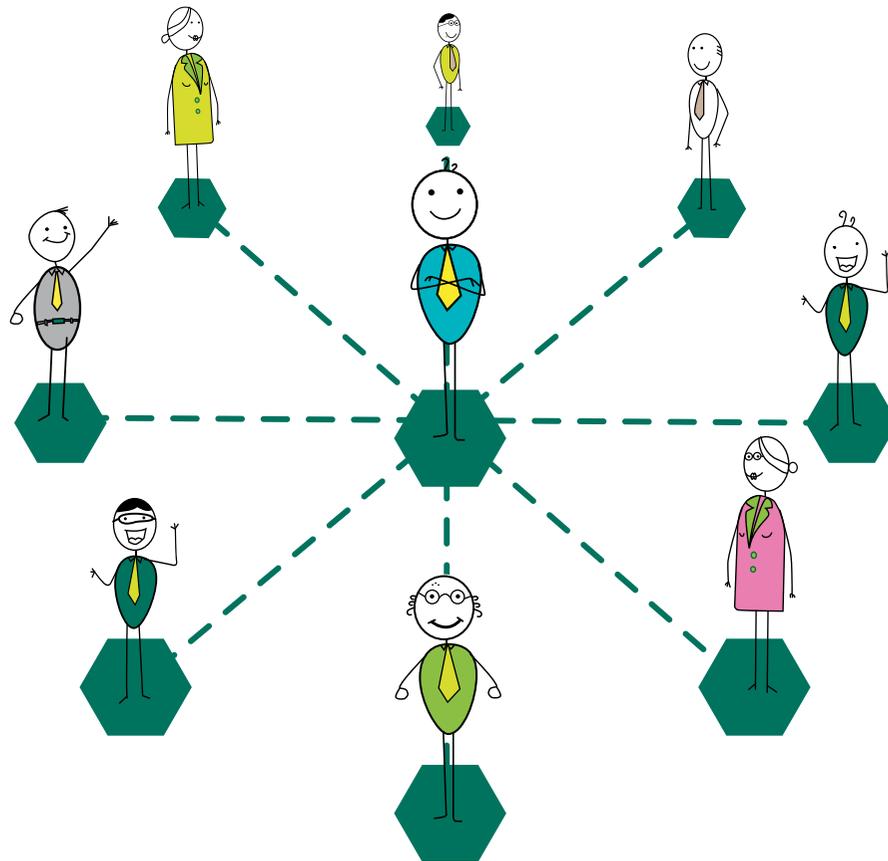
Foto: Schafgans DGPh

Thomas Webers, Diplom-Psychologe, Diplom-Theologe, Fachpsychologe ABO (DGPs/BDP). Chefredakteur „Coaching-Magazin“. Lehrbeauftragter mehrerer Hochschulen. Selbstständig als Coach, Trainer und Berater.

[info@thomas-webers.de](mailto:info@thomas-webers.de)

# Ressourcenorientierte Genogrammarbeit

Ein Coaching-Tool von Dr. Martin Hertkorn



## Kurzbeschreibung

Die Genogrammarbeit ist eine bewährte Methode aus der Familientherapie. Sie lässt im Coaching einen schnellen und intensiven Blick in die Vergangenheit zu. Auch wenn die Aufdeckung verdrängter Muster und Prägungen im ersten Moment emotional belastend ist, kann dieser Prozess durch das Herausarbeiten der familienimmanenten Ressourcen in eine positive Verstärkung umgewandelt werden. Im Folgenden werden der generelle Aufbau eines Genogramms, dessen Auswertung durch Hypothesenbildung und die Methode der Ressourcenorientierung beschrieben. Ein Fallbeispiel zeigt, wie sich die Ressourcenorientierung in der Coaching-Praxis einsetzen lässt.

## Anwendungsbereiche

Für den Ausbau emotionaler Kompetenzen, wie zum Beispiel Selbstbewusstsein, Konfliktfähigkeit oder die Bewältigung von Burnout-

Symptomen ist die Reflexion familiärer Prägungen, Glaubenssätze und Überzeugungen sinnvoll.

## Zielsetzung

Das Verständnis über die Herkunft eigener Grundüberzeugungen und Werte, die dem (ungünstigen alten und dem konstruktiven neuen) Verhalten zugrunde liegen, erleichtert dem Klienten oder der Klientin den Blick auf die Lösungsfindung. Beispielsweise können Tendenzen zur Selbstverurteilung aufgelöst und Ressourcen zur Verhaltensänderung gestärkt werden.

## Ausführliche Beschreibung

Ein Genogramm ist eine Art Familienstammbaum, dargestellt in Symbolen, wobei Kreise für Frauen und Vierecke für Männer stehen. Diese werden durch vertikale und horizontale Beziehungslinien verbunden. Nach oben zwei-

gen die jeweils älteren Generationen ab, nach unten die jüngeren. Links werden die Männer, rechts die Frauen abgebildet. Es werden nicht nur direkte Vorfahren, sondern auch Geschwister und auch andere Bezugspersonen eingetragen, so etwa „verschwundene“ Angehörige wie Ex-Partner oder frühzeitig Verstorbene. Ergänzend zu den Personen werden die Art der Beziehungen, Lebensdaten (wie etwa „Flucht aus Ostpreußen“) sowie weitere relevante Informationen eingetragen. Die *ressourcenorientierte Genogrammarbeit* wird eingesetzt, wenn die Reflexion familiärer Prägungen, Glaubenssätze und Überzeugungen für die Zielerreichung sinnvoll ist. Die Arbeit erfolgt in mehreren Schritten.

## Ziel und Auftragsklärung

Die ressourcenorientierte Genogrammarbeit wird in die Hauptphase eines klassischen Coaching-Prozesses integriert. Es sind zwei Sitzungen à 1,5 Stunden einzuplanen. Vor

dem Einsatz der ressourcenorientierten Genogrammarbeit ist es die Aufgabe des Coachs, dem Klienten in einer oder mehreren vorausgehenden Sitzungen die Sinnhaftigkeit einer tiefer gehenden Reflexion bewusst zu machen. Dies ist wichtig, um die Verbindung zwischen ungünstigem Verhalten und den zugrundeliegenden personellen Prägungen verstehbar zu machen.

### Die Genogrammerstellung

Das Genogramm wird nach McGoldrick & Gerson (1990) erstellt. Es werden die entsprechenden Daten zu dem Familiensystem erfragt und dann auf dem Flipchart aufgemalt. Die Geburts- und gegebenenfalls die Sterbedaten sowie die Berufe werden eingetragen, außerdem die Regionen, aus denen die Familienstränge stammen. Personen, die länger unter einem Dach zusammenleben, sind mit einer dünnen Linie zu umkreisen. Sofern Nichtfamilienmitglieder ebenso zu dem jeweiligen Haushalt gehör(t)en, werden diese gleichfalls eingetragen.

### Abfragen von Anekdoten, Zuschreibungen und Charakterisierungen

Zu den abgebildeten Personen werden Nachfragen gestellt, um Anekdoten, Zuschreibungen oder Charakterisierungen zu generieren. Diese werden stichwortartig am Flipchart neben der jeweiligen Person festgehalten. Um eine zu hohe Komplexität an Informationen zu vermeiden, wird es dem Klienten überlassen, zu wem ihm spontan Geschichten oder Aussagen einfallen.

### Eintragen von Beziehungslinien

Der Klient wird aufgefordert, die Qualität der Beziehungen zwischen den Personen auf einer Skala von 1 (sehr gut) bis 10 (sehr schlecht) einzuschätzen. Die jeweiligen Personen werden mit Linien verbunden, die entsprechende Zahl eingezeichnet. Hier bietet es sich an, für „normale“ Beziehungen einen grünen Stift zu verwenden. Besonders konfliktreiche Beziehungen werden mit roter Zickzack-Linie

verbunden. Auch hier wird aus Gründen der Komplexitätsreduktion nur die Beziehungsqualität der für den Klienten als wichtig erinnerten Personen erfragt. Diese sind primär die Beziehungen zu Eltern und Großeltern sowie zwischen diesen. Weitere Personen, die als prägend erinnert werden, sind mit zu berücksichtigen.

### Die Interpretation des Genogramms

Die Auswertung ist neben der anschließenden Ressourcenerarbeitung der Hauptteil der Arbeit. Es werden zwei Arten von Informationen aus dem Genogramm ausgewertet.

- » Auf der einen Seite sind die *objektiven Daten* zu interpretieren, also solche Daten, die „historisch beweisbar“ sind. Dazu gehören zum Beispiel Vertreibung von Familienmitgliedern im Krieg, der frühe Tod einzelner Personen, Krankheiten, Trennungen, Geschwisterkonstellationen und so weiter.
- » Auf der anderen Seite finden sich in den erhobenen Daten die *subjektiven Daten*, also die Charakterisierungen sowie die Einschätzung der Beziehungsqualitäten zwischen den Familienmitgliedern.

Die Interpretation erfolgt in Anlehnung an das Verfahren *High Profiling*® nach Hertkorn (2009). Es werden zu den objektiven und subjektiven Daten Hypothesen gebildet. Während die *Hypothesenbildung* im High Profiling®-Prozess durch ein Expertenteam erfolgt, wird bei der ressourcenorientierten Genogrammarbeit der Klient in die Hypothesenbildung mit einbezogen. Dies geschieht unter *Einsatz von zirkulären Fragen* in Anlehnung an Schlippe & Schweizer (2003).

Die Trennung von „objektiven“ und „subjektiven“ Daten ermöglicht eine differenziertere Reflexion. So werden bei der Reflexion der objektiven Daten *generalisierbare Hypothesen* gebildet: wie etwa dazu, wie sich die Vertreibung der Großelterngeneration auf ein Familiensystem auswirken könnte. Bei der Analyse der subjektiven Daten werden *die persönlichen Wertungen* durch die Hypothesenbildung analysiert, zum Beispiel: „Mein Vater war eigent-

lich nie wirklich da, obwohl er jeden Abend auf dem Sofa lag“. Die Hypothesenbildung erfolgt stets im Hinblick auf das Coaching-Ziel: Wenn beispielsweise die Vorfahren aufgrund von Vertreibung eine große Angst vor existenzieller Not in das Familiensystem eingebracht haben, wie könnte sich dies auf die Berufswahl des Klienten auswirken?

Am Ende dieses Arbeitsschritts ist dem Klienten der Zusammenhang zwischen aktueller Problematik und dem Einfluss des Familiensystems auf das eigene Verhalten ins Bewusstsein gerückt. An dieser Stelle ist die erste Coaching-Sitzung zu Ende.

### Die Ressourcenorientierung

Ist die klassische Genogrammarbeit abgeschlossen, werden in einer zweiten Coaching-Sitzung die Ressourcen des Familiensystems herausgearbeitet. Dazu wird das am Flipchart erstellte Genogramm mittig an eine Pinnwand geheftet. Zu den nahestehenden Familienmitgliedern – es handelt sich hier meist um die Eltern und Großeltern – werden *die persönlichen Stärken und Kernkompetenzen* auf Moderationskarten geschrieben und in der Nähe der jeweiligen Systemmitglieder angepinnt. Erfahrungsgemäß werden drei bis fünf Punkte benannt. Manchmal werden für eine Person auch zwei Karten benötigt. Es gilt das Prinzip, dass alle Menschen, auch solche Personen, die dem System oder den Klienten Schaden zugefügt haben, über persönliche Kompetenzen verfügen. Um das Genogramm entsteht ein Rahmen, gefüllt mit den Stärken des Systems. Diese Visualisierung der familiären Ressourcen berührt die Klienten erfahrungsgemäß sehr. Dies macht eine Neubewertung der „inneren Landkarte“ – weg von reinen Negativbewertungen hin zu einer positiven Selbstwahrnehmung – möglich. Diese positive Selbstwahrnehmung löst einen Motivations Schub zur Selbstentwicklung aus.

### Beispiel: Beruflichen Veränderungswunsch umsetzen

Die Klientin verfügt über umfassende Kompetenzen und Erfahrungen als Assistentin der

Geschäftsführung. Nach der Mutterschaft ist es ihr bis heute nicht gelungen, eine ihrem Profil entsprechend anspruchsvolle Stelle zu finden. In ihrer jetzigen Tätigkeit fühlt sie sich unterfordert, doch fehlt es letztlich an Selbstvertrauen, sich um eine bessere Position zu kümmern.

### Klärung der Ausgangssituation und der Ziele

In der ersten Sitzung werden die Ziele herausgearbeitet:

- » Eine erfüllende Stelle finden.
- » Den neuen Job „genießen“.

Die Suche nach dem, was die Klientin von ihrem Ziel abhält, führt zu folgenden Fragestellungen:

- » Was hält mich vom Handeln ab?
- » Warum bin ich überzeugt, es nicht zu schaffen?
- » Welche Glaubenssätze und Grundüberzeugungen stehen dahinter?

Die Klientin vermutet bestimmte biografische Prägungen, die zur Entstehung ihrer ungünstigen Überzeugung geführt haben, und ist an der ressourcenorientierten Genogrammarbeit interessiert.

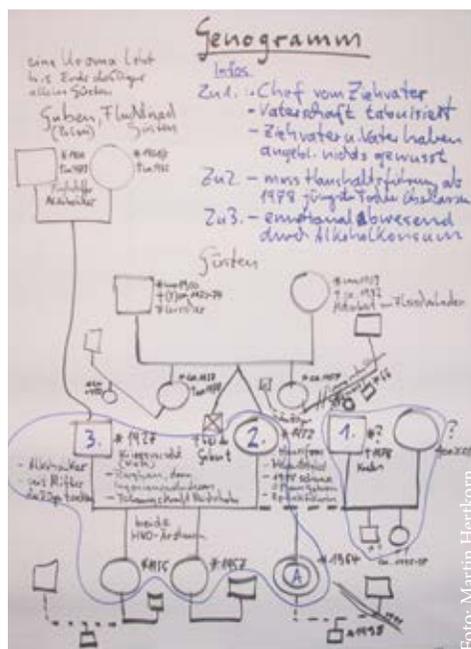


Abb. 1: Das Genogramm

### Die Genogrammerstellung

In Abbildung 1 ist das Genogramm dargestellt. Es werden schwierige familiäre Konstellationen (Alkoholmissbrauch, tabuisierte Vaterschaft) sichtbar. Es muss geklärt werden, ob diese Themen bereits in einem therapeutischen Setting aufgearbeitet wurden. Ist dies, wie im vorliegenden Fall, bereits geschehen, kann die Arbeit fortgesetzt werden. Andernfalls sollte unbedingt eine Therapie empfohlen werden.

Folgende hervorstechende „objektive“ Daten lassen sich erkennen:

- » Die Herkunftsfamilie des Ziehvaters ist aus den Ostgebieten im Zweiten Weltkrieg vertrieben worden.
- » Der Ziehvater und dessen Vater sind beide Alkoholiker.
- » Der leibliche Vater ist der Vorgesetzte des Ziehvaters.

In Abbildung 2 ist die Qualität der Beziehungen in Form von grünen und roten Linien eingetragen. Die Zahlen (zwischen eins und zehn) zwischen den grünen Linien beziffern die subjektiv empfundene Beziehungsqualität aus Sicht der Klientin. Konfliktreiche Beziehungen sind rot dargestellt und bestehen zwischen der Mutter und deren Schwiegereltern.

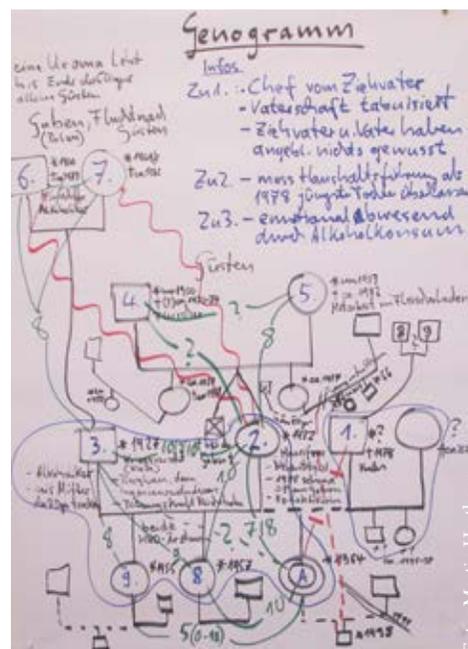


Abb. 2: Das Genogramm mit Beziehungslinien

In diesem Arbeitsschritt werden die zugrunde liegenden Anekdoten abgefragt:

- » „Mein [Zieh-]Vater war eigentlich nie da. Er lag immer nur betrunken auf dem Sofa. Ich habe daher gar keine Beziehung zu ihm und kann diese auch nicht einschätzen.“
- » „Meine [vermeintlichen] Großeltern [väterlicherseits] mochten meine Mutter nicht, wahrscheinlich, weil sie fremdging.“
- » „Erst vor wenigen Jahren, als mein biologischer Vater bereits tot und mein richtiger Vater dement war, habe ich erfahren, dass ich ein Kuckuckskind bin. Meine Mutter will jedoch nicht wirklich über das Thema sprechen.“
- » „Meinen leiblichen Vater habe ich nur selten gesehen, wenn ich mal bei meinem [Zieh-]Vater auf Arbeit war.“

### Auswertung/Hypothesenbildung

Gemeinsam mit der Klientin werden zu den objektiven und zu den subjektiven Daten Hypothesen gebildet. Diese werden gemeinschaftlich erarbeitet. Durch den Einsatz von zirkulären Fragen wird die Klientin in die Lage versetzt, selbst zu fühlen, welche prägenden Einflüsse durch diese Ereignisse entstanden sind. Dabei ist es hilfreich, sich in einem ersten Zwischenschritt auf die älteste im Genogramm abgebildete Generation zu konzentrieren.

Im vorliegenden Fall ergeben sich beispielsweise folgende Fragen:

- » Wie ergeht es einem Binnenschiffer, der sein Schiff und seine Heimat verliert?
- » Wie wirkt sich die Kompensation des Heimatverlustes durch Alkohol auf dessen Frau und Kind aus?
- » Was ist Co-Alkoholismus und welches sind die Folgen für die Familienmitglieder?
- » Wie sind die Systembedingungen für einzelne Mitglieder, Selbstbewusstsein zu entwickeln?
- » Welche Auswirkung hat das Tabu der Vaterschaft?

Am Ende dieser Sitzung sind der Klientin die Hintergründe ihrer Selbstzweifel bewusst. Der Ziehvater stand zur Identitätsbildung nicht zur Verfügung, das Tabu der Vaterschaft führte zu

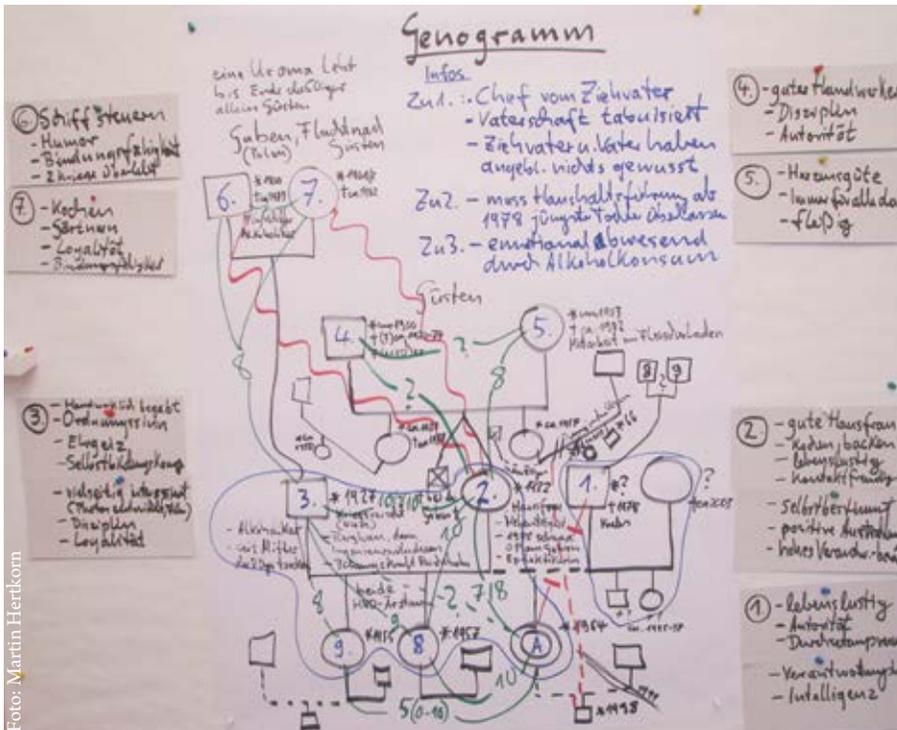


Abb. 3: Das Genogramm mit den ergänzten Ressourcen

## Quellen/weiterführende Literatur

Beispiele zur Genogrammerstellung gibt es im Internet, eine grundlegende Einführung zur Genogrammarbeit findet sich bei McGoldrick & Gerson (1990).

**McGoldrick, M. & Gerson, R. (1990).** Genogramme in der Familienberatung. Bern: Huber.

**Hertkorn, M. (2009).** Biografieanalytisches Coaching. Coaching-Magazin, 1/2009, 37-41.

**Hildenbrand, B. (1999).** Rekonstruktive Familienforschung. Wiesbaden: VS.

**Hildenbrand, B. (2005).** Einführung in die Genogrammarbeit. Heidelberg: Carl-Auer.

**Schlippe, A. von & Schweizer, J. (2003).** Lehrbuch der systemischen Therapie und Beratung, Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.

dem Gefühl, „dass irgendetwas an mir nicht stimmt“. Die Klientin erkennt den Zusammenhang zwischen den beruflichen Selbstzweifeln und ihrer Biografie.

### Die Ressourcenorientierung

In der Folgesitzung wird die Klientin dazu aufgefordert, zu den prägenden Familienmitgliedern die besonderen Stärken zu benennen. Diese werden, wie in Abbildung 3 sichtbar, auf Moderationskarten aufgeschrieben und neben dem Genogramm angepinnt. So werden dem Ziehvater – trotz aller Problematiken – Kompetenzen wie Ordnungssinn, Ehrgeiz, Selbstbildungskompetenz, die Fähigkeit, vielfältige Interessen zu verfolgen, sowie Disziplin und Loyalität zugeschrieben.

Die Klientin erkennt, dass sie von all den erarbeiteten Stärken gewisse Anteile in sich selbst vereint. Die Erkenntnis, dass gerade auch durch die negativ besetzten Personen bestimmte Stärken vermittelt wurden, wird durch die Klientin mit einem spürbaren Wohlgefühl aufgenommen. Da die negativen Personen nicht mehr per se abgelehnt werden müssen, gelingt eine Versöhnung mit den schwierigen Anteilen der eigenen Geschichte. Die Klientin

fühlt sich in ihrem Selbstbewusstsein gestärkt und ist für weitere Schritte der Zielerreichung offen. In einigen weiteren Sitzungen wird ein klassisches Bewerbungs-Coaching durchgeführt, in dem es um die Erstellung eines Kompetenzprofils, der Recherche nach passenden Stellen sowie um die Entwicklung und Umsetzung einer Bewerbungsstrategie geht.

### Voraussetzungen/Kenntnisse

Für den Einsatz der ressourcenorientierten Genogrammarbeit bedarf es einer Ausbildung in der Genogrammarbeit und eines breiten Erfahrungsschatzes in systemischer Beratung.

### Technische Hinweise

Für die Durchführung der ressourcenorientierten Genogrammarbeit sind zwei Sitzungen einzuplanen. Die Genogrammerstellung erfolgt in der ersten Sitzung, die Ressourcenerarbeitung in der zweiten. Das Genogramm wird auf einem Flipchart erstellt, die Ressourcenerarbeitung erfolgt auf einer Pinnwand unter Zuhilfenahme von Moderationskarten. Das Gesamtbild kann fotografiert und dem Klienten oder der Klientin zugesandt werden.

## Der Autor



Foto: Henrik Andree

Dr. Martin Hertkorn, geboren 1961, ist promovierter Soziologe und Gründer des INQUA-Instituts für Coaching. Er ist Lehrbeauftragter an der Friedrich-Schiller-Universität Jena und Senior-Coach (DBVC). Seine Arbeitsschwerpunkte sind Weiterbildungen in systemischer Organisationsberatung, Gruppendynamik, systemische Strukturaufstellung und Genogrammarbeit. Er hat das biographieorientierte Verfahren High Profiling® entwickelt, das er für Coaching, Personalentwicklung und Personaldiagnostik einsetzt.

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

## Fester Honorarrahmen?

# Zeit für Qualität: Honorarempfehlungen müssen sein!

Ein klares Bekenntnis zur Qualität und deshalb auch zu Honorarsätzen, von denen Trainer, Berater und Coaches auch leben können, ist überfällig. Derzeit liegt alles offen: Qualitätsansprüche, Leistungsforderungen, Ausbildungen. Nur die Preise für diese Leistungen sind im Verborgenen. Das darf so nicht bleiben. Ich appelliere an alle Kolleginnen und Kollegen, ihren Preis selbstbewusst zu vertreten.

Der Berufsverband für Trainer, Berater und Coaches (BDVT), zu dessen Führungskreis ich gehöre, hat jetzt nach intensiver Diskussion die Entscheidung getroffen, konkrete Honorarempfehlungen für Coaches zu veröffentlichen. Dabei verfolgt der Verband das Ziel, dem Berufsstand den Rücken zu stärken und Coaches zu helfen, Honorare zu erzielen, die Qualität *und* Nachhaltigkeit absichern.



Foto: Hans-Jürgen Volkrath

### Stephan Gingter, Jüchen

Ist seit 1993 als Trainer, Berater und seit zwölf Jahren auch als Coach aktiv. Mit zehn Jahren Führungserfahrung in unterschiedlichen Unternehmen begleitet er Menschen auf dem Weg zum eigenen Glück und zu innerer Zufriedenheit. Seit dreizehn Jahren Gesellschafter und Geschäftsführer der Tatkraft GmbH und Mitbegründer der Schweizer Glücksakademie. Im BDVT steht er als Mitglied des Führungskreises für das Projekt: „Trainer sind ihren Preis wert“.  
[www.tatkraft.ag](http://www.tatkraft.ag) | [www.gluecksakademie.ch](http://www.gluecksakademie.ch)

Es ist an der Zeit, die Themen Qualität und Preis zusammen zu betrachten, denn kein Auftraggeber bucht einen Coach, weil er wenig Geld ausgeben möchte. Vielmehr hat er eine Herausforderung, ein Problem zu lösen, eine Qualität zu sichern oder die vorhandenen Stärken zu wahren oder noch auszubauen. Und da spielt die Güte stets eine Rolle. Erst dann kommt der Preis. Und der ist oft ein klarer Indikator für die Qualität einer Dienstleistung. Genau deshalb plädiere ich für ein offensives Verhalten auch bei diesem Thema.

Welchen Preis ein Coach erhält, hängt stets von seiner *Positionierung* ab. In vielen Projekten hat der Anbieter einen deutlichen Einfluss auf den Preis. Jeder Trainer, Berater und Coach entscheidet, ob er sich auch zu „Dumpingpreisen“ vermarkten möchte. Oder ob er sich deutlich über die Honorarempfehlung hinaus positioniert.

An dieser Stelle wage ich die Behauptung, dass ein gut ausgebildeter BDVT-Coach (mit entsprechenden Honorarsätzen) in der geforderten Qualität auch schneller zum Ergebnis kommen will – und wird. Es rechnet sich der Einsatz für den Klienten sogar eher, als viele Sitzungen zu geringerem Honorar bei einem Coach, der die Qualität nicht aufweisen kann.

Die BDVT-Tabelle zeigt dem Auftraggeber, mit welchem Preis (Mindest-Stundensätze) und welcher Qualität (Kriterien) er zu rechnen hat.

» *Starter* (Jung-Coaches), deren Ausbildung noch nicht final abgeschlossen ist – ab 200 EUR

» *Professionals* mit abgeschlossener Ausbildung, ersten Erfahrungen und Verpflichtung auf die Gütekriterien der BDVT-Compliance – ab 240 EUR  
» *Senior-Professionals* mit zusätzlich gegenüber den Professionals umfassenden Lebens- und Beratungserfahrungen – ab 300 EUR

Einige Coaches berechnen Honorare, die teils deutlich über der Honorarempfehlung des BDVT liegen. Das ist kein Widerspruch, sondern ein Teil des Systems. *Jeder Coach soll seinen Preis bewusst als Marke einsetzen* und erhält mit der konkreten Empfehlung ebenfalls eine Möglichkeit der selbstbewussten Positionierung.

Wir wollen das Sprichwort vom Schuster, der selbst die schlechtesten Schuhe trägt, nicht bedienen. Wenn Weiterbildner die eigene Weiterbildung vernachlässigen, weil sie mit kleinen Honoraren arbeiten und so weder die Zeit noch das Geld haben, sich permanent qualifiziert weiterzubilden, so ist dies weder im Interesse der Branche noch im Interesse der Klienten.

Mit gezielten Workshops unterstützt der BDVT die Kollegen deshalb dabei, sich so zu positionieren, wie sie es möchten. Hier geht es darum, die eigene Positionierung im Markt zu klären und mit einem geschärften Profil aufzutreten, erfolgreiche Auftragsklärungsgespräche zu führen und gezielt Honorare so zu verhandeln, dass der Auftraggeber ein Höchstmaß an Nutzen erhält.

Mein Fazit: Jeder hat die Wahl. Ich möchte meine Kollegen motivieren, ihren Preis konkret und fest zu vertreten. Und wenn der Preis oberhalb der BDVT-Empfehlung liegt, so sollen sie ebenso dazu stehen. *Stellen wir die Leistung und den Nutzen des Klienten in den Mittelpunkt, so ist der Preis eine Konsequenz.* Bei den Honorarverhandlungen wünsche ich den Kolleginnen und Kollegen viel Erfolg!

### Diskutieren Sie mit!

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

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

## Fester Honorarrahmen?

# Wie elitär ist Coaching?

So ist das also mit dem Coaching: Unter 200 Euro geht nichts. Da kann ich sogar Jungspund im Geschäft sein, brauche nicht auf verdiente Sporen zurückzugreifen und habe auch keine Reputation im Koffer, dafür eine flotte Honorartabelle.

Wenn es denn so einfach wäre! Als uns im Qualitätsring Coaching und Beratung (QRC) die Anfrage zu einem Kontra zu diesem Thema erreichte, war mein erster Gedanke – ich gestehe es freimütig: Halten die uns – den QRC – für einen „Billigheimer“-Verband, weil sie uns anfragen? Mittlerweile sehe ich die Anfrage als Chance, für das Coaching an sich eine Lanze zu brechen. Statt über angemessene Preisvorstellungen zu debattieren, wäre es nach meiner Einschätzung angebracht, über den Stellenwert von Coaching an sich nachzudenken. Ist Coaching nur dann etwas wert, wenn es sich im Preisrahmen von 200 Euro aufwärts bewegt? Bin ich als Coach nur etwas wert, wenn ich diese Honorarvorstellung durchsetze?

Ganz klar: Im Coaching sind einige flott im Rennen. Unter 500 in glatten Scheinen geht da nichts. Ich kenne da tatsächlich jemanden, und dem nehme ich das auch ab. Gratulation auch den Übrigen, die es in diese oder ähnliche Preisregionen geschafft haben! Aber sind diese „Einigen“ auch die „Mehreren“ oder „Meisten“?

Eine solche Tabelle, wie sie von meinen geschätzten Kollegen aus dem BDVT vorgelegt wird, verursacht noch keinen Cash-Flow in meine Tasche. Wie soll sie auch. Sie ist eine Empfehlung. Doch „grau ist alle Theorie“, ließ Goethe schon seinen Mephistopheles anmerken. In meiner jetzt fast dreijährigen Einblick gewährenden Tätigkeit als Vorstand des QRC habe ich viele Gespräche mit Kollegen geführt, sowohl intern als auch im Rahmen unseres Engagements im Roundtable der Coaching-Verbände. Fakt ist, dass die wenigsten meiner Mitstreiter vom Coaching alleine leben (können).

Bei einem vom BDVT geforderten durchschnittlichen Stundensatz von um die 250 Euro sollte Coaching doch ein wirklich rentables Geschäft sein: Vier bis sechs Stunden Coaching die Woche, und ich näherte mich schon dem durchschnittlichen Verdienst eines Allgemeinarztes. Bei einem gemäßigten Lebensstandard könnte es dann schon reichen – und uns bliebe zudem noch genug Zeit, anderen (lukrativeren?) Geschäften nachzugehen.

Natürlich habe auch ich nichts dagegen, wenn sich meine Honorarvorstellungen im oberen Preissegment durchsetzen ließen. Nur leider sehe ich den Coaching-Bedarf auch da, wo sich ein solcher Preis nicht erzielen lässt. Als bekennender Coach im Non-Profit-Lager erlaube ich mir einen Blick über den Tellerrand der „Preis werten“ Coaching-Arbeit und frage: *Wie elitär darf und soll Coaching sein?* Ich gehöre zu denen, die es sich leisten, dass ihnen ihre Arbeit Spaß machen darf. Ich coache lieber für ein geringeres Honorar und dafür ein paar Stunden mehr, damit die Kasse stimmt.

Freilich, mein betrieblicher Aufwand lässt es zu, dass ich meine Klientel da suche, wo es mir passt. Der Anrufbeantworter stellt keine Gehaltsforderungen und verlangt kein Urlaubsgeld, meine Betriebskosten sind überschaubar. Wenn ich meine Vorstandskollegin, Dr. Daniela Kuhlmann-Reichel, frage, sieht das schon anders aus. Überwiegend im Business-Kontext unterwegs, teilt sie die Honorarvorstellungen des BDVT und berechnet diese ohne Probleme. Gerechtfertigt wird dies durch Faktoren wie Alter, Erfahrung und Ausbildung. Für ihre Firma sind solche Sätze eine betriebswirtschaftliche Notwendigkeit, um Aufwendungen und Personalkosten zu decken.

*Beim Coaching von Privatpersonen lassen sich Stundensätze von 200 Euro aufwärts jedoch kaum verwirklichen* – auch nicht im „Speckgürtel Taunus“, schließlich ist Coaching keine Kassenleistung, sondern lediglich steuerlich als Werbungskosten absetzbar. Für Stunden-

sätze über 200 Euro reicht es nicht, ein erfolgreicher Coach mit guten Referenzen zu sein. Man muss schon aus „Funk und Fernsehen“ bekannt sein und eine Publikationsliste so lang wie „Abrahams Bart“ vorweisen können. Unser Erfahrungswert: *150 Euro Stundensatz (zzgl. MwSt.) ist das Limit*, das die durchaus gut verdienenden privaten Klienten zu tolerieren bereit sind.

Bleibt die Frage: Wie viel darf und soll Coaching kosten? 200 Euro aufwärts – was ist hier Wunschenken, Marketinggag oder Profilierungsstreben auf dem Coaching-Markt? Und: Was ist unser Ethos? Wie viel darf und soll uns Coaching wert sein?



Foto: privat

### **Birgit Wolfrum-Reichel, Walsdorf**

Nach langjähriger Berufserfahrung als Redakteurin, Handelsfachwirtin und im Trainingsbereich hat sie den Schulterchluss zu ihrem Traumberuf Personal-Coach (ILS) vollzogen. Master-Coach QRC und Vorstandsmitglied des QRC seit Dezember 2009.

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



## Systemisches Coaching und Spiritualität

*Von Bernd Winter*

*Das Menschenbild und die Haltung des Coachs sind Grundlagen für eine hilfreiche Beratung, hört und liest man immer wieder. Jenseits der Bezugnahme auf allgemeine, anthropologische Grundlagen einer Professionsethik blieb bislang aber weitgehend offen, inwieweit Spiritualität helfen kann, das Menschenbild und die Haltung des Coachs auf- oder auszubauen. Aus diesem Grund widmete der Autor seine Masterarbeit an der Wiener European Systemic Business Academy (ESBA) der Erforschung dieser Fragestellung – mit ersten, bemerkenswerten Ergebnissen.*

## Spiritualität

Die Brockhaus Enzyklopädie definiert: „Spiritualität, die geistig-geistliche Orientierung und Lebenspraxis eines Menschen; (...) die vom Glauben (als Grundelement des religiösen Lebens) getragene und grundsätzlich die gesamte menschliche Existenz unter den konkreten Lebensbedingungen prägende ‚innere‘ Orientierung und ‚äußere‘ Lebensform“ (Brockhaus, 2006, S. 785).

Und der Psychologe Anton A. Bucher präzisiert: „Auf Basis zahlreicher qualitativer Studien, die zu rekonstruieren versuchten, was unterschiedliche Personengruppen unter Spiritualität verstehen, Laien ebenso wie Experten, Krankenschwestern (...) setzt sich mehr und mehr als Konsens durch, Spiritualität als ‚Verbundenheit‘ (...) zu würdigen (...). Diese Verbundenheit hat zum einen eine vertikale Ausrichtung, hinauf zu etwas, das umfassender und stärker ist als wir, in der abrahamitischen Tradition üblicherweise ‚Gott‘; zum anderen hingegen eine horizontale, bezogen auf die Natur und die soziale Mitwelt.“

Und so lassen sich noch weitere Stimmen finden, wie die des Psychologen und Theologen Renaud van Quekelberghe (2007), der resümiert: „Der Mensch kann nicht anders, als spirituell sein. Es kann ihm bewusster werden, indem er sich selbst zu erkennen versucht. Sokrates‘ Spruch ‚Erkenne dich selbst‘ könnte man als Motto oder Merksatz nehmen, um die hier gesuchte ‚Definition‘ der Spiritualität in drei Worte zu fassen.“

Auch der 14. Dalai Lama, Tenzin Gyatso, der sich bekanntermaßen für eine Brücke zwischen Ost und West einsetzt, hat sich immer wieder zum Thema geäußert: „Bei der Spiritualität geht es um jene Qualitäten menschlicher Gesinnung – wie Liebe und Mitgefühl, Geduld, Toleranz, Vergebung, Zufriedenheit, Verantwortungsgefühl, Harmoniestreben – die einen selbst und andere glücklich machen. Deswegen sage ich bisweilen, dass wir möglicherweise ohne die Religion auskommen können, aber auf keinen Fall ohne diese grundlegenden spirituellen Eigenschaften.“

Vielen Definitionen ist gemein, dass in ihnen eine *Verbundenheit aller lebenden Wesen* zum Ausdruck gebracht wird, einer Verbundenheit, die auch durch eine laufende gegenseitige Beeinflussung bestimmt ist. *Das innere Wachstum*, die Reifung des Menschen, wird ebenfalls (in unterschiedlichen Ausprägungen) wiederholt genannt. Zusätzlich wird oftmals auch eine *Ausrichtung zu einer höheren, übergeordneten Macht*, Kraft oder dergleichen dargestellt, die letztlich erschaffend oder ordnend und Sinn gebend wirkt.

Spiritualität ist aber ein Thema, das hierzulande einerseits populär und virulent ist, andererseits sich aber durch eine gewisse Heimatlosigkeit auszeichnet. Hatte hierzulande die Katholische Kirche über Jahrhunderte ein Monopol auf das Thema, zerbrach dies in der Reformation. Und im Zuge der Aufklärung wurde Spiritualität zur Privatsache erklärt. Breite und primäre Relevanz wurde fortan vor allem der Wissenschaft zuerkannt. Basis der Humanwissenschaften wurde im 19. Jahrhundert das Maschinenmodell der Newtonschen Mechanik (Helg, 2000).

Auch heute noch neigen wir dazu, den Aussagen der Wissenschaft eher Glauben zu schenken als jenen der Spiritualität (Elahi, 2001). Ein Grund dafür liegt darin, dass die beiden Bereiche in der Gesellschaft unterschiedlich institutionalisiert und anerkannt sind. Die materiellen Wissenschaften wie Medizin, Physik oder Biologie werden (im Gegensatz zur Spiritualität) in Westeuropa in gesellschaftlich anerkannten Instituten gelehrt.

Allerdings hat sich der wissenschaftstheoretische Diskurs inzwischen deutlich verändert. Das Maschinenmodell-Weltbild wurde durch ein neues, an der Relativitätstheorie und der Quantenmechanik orientiertes abgelöst. Eine Entwicklung, die auch vor den Sozialwissenschaften nicht Halt machte. Die moderne Systemtheorie entstand beispielsweise durch die Anregungen des Ökologen Gregory Bateson, des Biologen Humberto Maturana, des Physikers Heinz von Foerster oder jene des Soziologen Niklas Luhmann.

## Systemisches Coaching und Spiritualität

Im Gegensatz zur Psychologie – hier haben sich längst Konzepte wie das Kohärenzprinzip in der Salutogenese oder die Achtsamkeitsorientierung in der Psychotherapie etabliert – ist im systemischen Coaching die Erforschung der möglichen, sinnvollen gegenseitigen Beeinflussungen mit Spiritualität noch sehr unterentwickelt. Nino Tomaschek (2009) sieht im Lebens- oder Menschenbild des Coachs eine Voraussetzung, damit Coaching gelingen kann. Im systemisch-konstruktivistischen Menschenbild sind die Kunden prinzipiell autonom, strukturdeterminiert, selbstorganisierend und selbstreferenziell. Der Coach betrachtet seinen Kunden eben nicht als „triviale Maschine“, sondern als autopoetisches System (Maturana). Coaching geht von der Haltung aus, dass sich der Coach (auf Prozessebene) und der Kunde (für den beruflichen Kontext) als Experten treffen. Für Günter Bamberger (2005) geht es bei der Haltung des Coachs um eine authentische Begegnung des Coachs mit dem Kunden – ohne zu urteilen oder gar zu verurteilen. Dabei ist die innere Haltung des Coachs gefordert; unter anderem Achtsamkeit in der Wahrnehmung, im Zuhören und in der Anerkennung der Wirklichkeiten des Kunden. Björn Migge (2007) schließlich regt Coaches dazu an, die eigenen spirituellen Wurzeln zu suchen, da die Sehnsucht nach dem Göttlichen immer schon zum Menschen gehöre. In unserer schnelllebigen Zeit, mit laufend neuen Trends und wirtschaftlichen Umbruchsituationen, gingen oftmals Halt und Orientierung verloren. Durch die Beschäftigung mit Spiritualität können sie wieder zurückgewonnen werden.

Zu den wenigen, die sich mit dem Thema systemische Beratung und Spiritualität explizit befassen, gehören Susanne Mingers und Philipp Wildburg (2005). Ein Ergebnis einer in den USA durchgeführten Studie (in deren Verlauf rund 1.700 Manager interviewt wurden) ist, *dass Unternehmen, die Spiritualität berücksichtigen, erfolgreicher sind*: sie sind flexibel, vertrauenswürdig, sinnstiftend und visionär. Ihre Mitarbeiter weisen geringere Krankenstände

auf, sind kreativer, leistungsfähiger, motivierter und mit dem Unternehmen stärker identifiziert. Die Verknüpfung von Spiritualität und Wirtschaft kann den Unternehmen also auch wirtschaftliche Vorteile bringen.

In ihren Ausführungen entwickeln Mingers und Wildburg eine Verbindung zwischen Spiritualität und Wirtschaft, indem sie davon ausgehen, dass durch die Globalisierung ein ebenso globales Denken und Handeln gefordert ist. Mit spirituellem Denken und Handeln wird eine ganzheitliche Betrachtung angestrebt. Coaches haben die zentrale Aufgabe, unterschiedlichste Kommunikationen zu gestalten und zu steuern. Die Interventionen müssen immer wieder an die spezifische Situation angepasst werden. Das verlangt hohe Sensibilität und Einfühlungsvermögen. Zusätzlich befinden sich Coaches an exponierter Stelle und sind damit teilweise auch immer wieder Projektionsfläche für Emotionen, wie Wut, Ärger, Resignation und Hoffnung der gecoachten Personen. Erfolgreiche Coaches verfügen für diese Herausforderungen über eine große Bandbreite an Wahrnehmungsmöglichkeiten und Verhaltensweisen. Der Auf- und Ausbau dieses Repertoires ist nur möglich, wenn sie sich auch laufend um ihre eigene Persönlichkeitsentwicklung (unter anderem das Überdenken der eigenen Wahrnehmungsgewohnheiten und Glaubenssätze), die Selbstbeobachtung und Selbstreflexion kümmern. Die Spiritualität könne diese Entwicklungsprozesse unterstützen.

### Empirische Untersuchung

Das Forschungsinteresse des Autors zielt auf die Fragen, inwieweit

- » die Entwicklung von spirituellen Eigenschaften oder die Durchführung von spirituellen Praktiken für Coaches hilfreich sein können, das eigene Menschenbild und die Haltung auf- oder auszubauen?
- » die persönlichen Erfahrungen und Meinungen zu eigenen spirituellen Praktiken und zur spirituellen Literatur nützlich dafür sind?

- » die zukünftige Entwicklung in der Coaching-Praxis- und -ausbildung in Verbindung mit Spiritualität eingeschätzt wird?

Hierzu wurden fünf Lehrbeauftragte der ESBA sowie zehn Coaches, die alle eine Coaching-Weiterbildung an der ESBA absolviert hatten, mittels eines leitfadengestützten Experteninterviews befragt. Die Stichprobe ist hinsichtlich eines gemeinsamen Coaching-Verständnisses sowie Menschenbilds und Haltung homogen, da alle Befragten auf Basis des „Kieler Beratungsmodells“ arbeiten, das dem ESBA-Studiengang zugrunde liegt. Die Stichprobe ist überschaubar, aber angesichts der weitgehenden Unerforschtheit der Fragestellung bietet sie die Chance der intensiven qualitativen Exploration, auf der dann weitere Untersuchungen aufbauen können.

### Die Themen

Neben der persönlichen Wichtigkeit des Menschenbilds und der Haltung der Coaches wurden auch weitere Aspekte abgefragt. So spielen bei allen großen spirituellen Überlieferungen die spirituellen Eigenschaften wie Liebe, Mitgefühl, Geduld, Toleranz, Achtsamkeit, Zufriedenheit und Verantwortungsgefühl eine zentrale Rolle. Deren Auf- und Ausbau wird für die Persönlichkeitsentwicklung große Bedeutung beigemessen. Inwieweit diese Auswahl an spirituellen Eigenschaften auch für Coaches relevant für den Auf- und Ausbau des eigenen Menschenbilds und der Haltung sind, sollte daher untersucht werden.

Ebenfalls werden in den großen spirituellen Überlieferungen eine Reihe von spirituellen Praktiken geübt, die helfen sollen, den spirituellen Weg erfolgreich zu beschreiten. Sieben solcher spirituellen Methoden (Meditation, Mantra, Musik, Yoga, Pilgern, tägliche Reflexion der eigenen Handlungen, Tanz) wurden den Befragten zur Bewertung vorgelegt. Zusätzlich hatten sie danach noch die Möglichkeit, weitere spirituelle Methoden zu nennen und zu bewerten sowie einzuschätzen, inwieweit sie diese Praktiken selber bereits anwenden oder zukünftig einsetzen wollen. Ebenfalls wurde nach relevanter Literatur ge-

fragt. Anschließend wurde nach der Relevanz von spirituellen Methoden für die Coaching-Weiterbildung befragt. Hier sollten auch diesbezügliche Verbesserungsvorschläge erfragt werden.

### Die Ergebnisse

Für alle Befragten ist sowohl *das Menschenbild als auch die Haltung* „sehr wichtig“. Über 80 Prozent aller Befragten sehen *die Spiritualität* als wesentlich für den Auf- und Ausbau des Menschenbilds als auch für die Haltung des Coachs an.

*Liebe, Toleranz, Achtsamkeit und Verantwortungsgefühl* werden von der Mehrheit der Befragten als „sehr wichtige“ Qualitäten eingestuft. Mitgefühl und Geduld werden im Schnitt als „wichtig“ und Zufriedenheit als durchschnittlich wichtig beurteilt.

*Meditation, Achtsamkeitsübungen, tägliche Reflexion der eigenen Handlungen* werden von den Befragten als sehr hilfreiche Praktiken angesehen. Musik, Mantra und Yoga erscheinen immerhin als hilfreich. Pilgern hingegen wurde eher eine untergeordnete Rolle zugesprochen. Darüber hinaus gaben die Befragten noch weitere spirituelle Praktiken an, die ihrer Meinung nach „sehr hilfreich“ für Coaches sein können:

- » *Das Reflektieren mit anderen* – sei es in der Familie, im Freundeskreis oder in einer spirituellen Runde – wird als sehr hilfreiche Ressource angesehen. Gerade der Austausch mit anderen ermöglicht, das eigene Denken und Handeln zu hinterfragen und gemeinsam zu lernen.
- » *Die Bedeutung und Anwendung von Ritualen* wird an zweiter Stelle als sehr hilfreich genannt. Das reicht vom generellen Zugang über spezielle Anwendungen für die eigene Vergebung bis hin zum bewussten Feiern.
- » *Natur erleben*: Laufen, Radfahren, Bergsteigen oder Segeln, also die Erfahrung von körperlicher Belastung bis hin zur leichten Erschöpfung, wird von einigen Interviewten ebenfalls als nützliche Hilfe angesehen.
- » Als *weitere Praktiken* werden angeführt: Atemgymnastik, Gebet, Demut lernen,

Qi-Gong, Energiearbeit, Reiki, Humor, die stille Natur genießen, Hypnoreisen, Umgang mit Pferden, Malen, Handwerken und Schreiben.

Sehr aufschlussreich ist auch der Bericht über *die spirituellen Praktiken, die die Befragten selber durchführen*. Das Reflektieren und der Austausch mit anderen Menschen ist für einen Großteil der Befragten eine sehr hilfreiche Unterstützung. Einige üben auch Yoga, Meditation, Achtsamkeitsübungen oder Atemgymnastik regelmäßig. Vor Coaching-Sitzungen werden manchmal auch spezielle kinesiologische Übungen oder Selbsthypnose zur Konzentration und zum Stressabbau durchgeführt. Zusätzlich kann auch ein Ritual, beispielsweise bewusst die Hände zu waschen zur Vorbereitung auf das Neue, das Hineinspüren und die Bitte, dass das Coaching-Gespräch gut verläuft, oder ein Mantra zur Einstimmung helfen. Für einige Interviewte zählt das Gebet zu einer regelmäßigen Tätigkeit. Weitere spirituelle Praktiken der Befragten waren: Innehalten und sich mehrmals pro Woche aus dem Alltag heraus „beamen“, allein sein, Wahrnehmungspositionswechsel auch im Privatbereich, Musik hören und das Lesen von spiritueller Literatur.

Am häufigsten wurden Bücher aus der östlich orientierten Spiritualität genannt, hier vor allem die „Autobiographie eines Yogi“ von Paramahansa Yogananda, „Das tibetische Buch vom Leben und vom Sterben“ von Sogyal Rinpoche, aber auch der (westliche) Achtsamkeitsklassiker „Gesund durch Meditation“ von Jon Kabat-Zinn. Oftmals wurden auch christlich geprägte Texte, beispielsweise des Benediktinerpaters Anselm Grün, aber auch die Bibel selber genannt, gefolgt von diversen Büchern aus der Psychotherapie (z. B. Viktor Frankl) und dem Coaching.

### Pläne

*Der Ausbau von Achtsamkeit steht für viele Befragte im Mittelpunkt der spirituellen Aspekte*, mit denen sich die Befragten in Zukunft noch stärker auseinandersetzen wollen, um ihre Coaching-Kompetenz auszubauen. Hierbei

wollen sie sich zukünftig unter anderem verstärkt mit Meditation oder generell mit Achtsamkeitsübungen auseinandersetzen. Die „bewusste Pause“ wird dabei auch öfters genannt, sich also bewusster in Zukunft auch Zeit für sich selbst zu nehmen, um Ruhe und Kraft tanken zu können oder auch, um diese Zeit für Reflexionen zu nutzen. Die Reflexion und der Austausch mit anderen stehen bei einigen der Befragten ebenfalls auf der *To-do-Liste für die Zukunft*.

Das Wissen über Chakren (in diversen Lehren als Energiezentren im Menschen angeführt) sowie der generelle Zugang zu spirituellem Wissen (auch von anderen Kulturen) über Heilung in den verschiedensten Ausprägungen, ist auch für einige Interviewte in Zukunft erstrebenswert. In diesem Zusammenhang wird auch das Interesse, mehr über die Einheit Körper-Geist-Seele erfahren zu wollen, bekundet. *Weitere spirituelle Praxisvorhaben* der Befragten sind:

- » Aufstellungsarbeit mit Gruppen
- » Beschäftigung mit den Grundlagen der Existenz (warum, woher, wohin?)
- » Singen, insbesondere in einer Gruppe
- » rituelle Begleitung von Sterbenden – denn die Reflexion über den Tod fördere die Demut

### Coaching-Ausbildung und Spiritualität

Über 80 Prozent der Befragten halten einen Einbau von speziellen Achtsamkeitsübungen in zukünftige Coaching-Ausbildungen für „wichtig“ oder „sehr wichtig“. Bemerkenswert ist, dass für über 60 Prozent aller Befragten eine Integration der Praxis der täglichen Reflexion der eigenen Handlungen in zukünftige Lehrgänge für angehende Coaches „sehr wichtig“ erscheint; über zehn Prozent stufen dies immerhin noch als „wichtig“ ein. Das Kennenlernen und Üben von Mantrien wird hingegen als weniger wichtig angesehen.

Darüber hinaus wird oftmals die Nützlichkeit des Austauschs vor allem über spirituelle Themen mit anderen genannt und der Wunsch geäußert, in Zukunft in Ausbildungen verstärkt

Trigon ist ein Beratungsunternehmen für Organisations-, Personal-, marktwirksame Unternehmensentwicklung, Coaching und Konfliktmanagement mit selbstständigen Büros in Graz, Klagenfurt, Lenzburg (CH), München und Wien.

#### Coaching – fit for future Jubiläums-Fach- Konferenz

mit Werner Vogelauer,  
Wolfgang Loos u.a.m.  
12.-13.04.2013  
A, St. Pölten

#### Coaching Master Curriculum 2013/2014

Beginn: 27.06.2013  
CH, Raum Zürich

#### Coaching Lehrgang Wien 2013

mit ISO-Zertifikat!  
DBVC-anerkannt!  
Beginn: 01.02.2013  
A, Wien

#### Coaching Lehrgang Köln 2013

DBVC-anerkannt!  
Beginn: 15.02.2013  
D, Köln



Information & Anmeldung:  
Trigon Entwicklungsberatung  
8020 Graz, Austria, Entenplatz 1a  
graz-lenzburg@trigon.at  
www.trigon.at, www.coaching.at



Münchener Akademie für  
Business Coaching

## Sie sind Coach ...

... und wollen Ihre Kompetenzen erweitern? Oder sind Sie in einer Management-Position und möchten Ihre Qualifikation als Führungskraft weiterentwickeln?

Neben unserer Coaching-Ausbildung sind wir auch im Bereich Fortbildung bundesweit die erste Adresse.

Bauen Sie Ihre Stärken und Fähigkeiten weiter aus. Steigen Sie tiefer in Themen ein oder erforschen Sie Neues.

**Im Bereich Coaching gibt es viel zu entdecken: Lernen Sie von Spezialisten.**

Münchener Akademie für Business Coaching  
Bahnhofplatz 5 | 80335 München  
Tel. +49.89.32 21 05 32  
info@coaching-akademie-muenchen.de  
www.coaching-akademie-muenchen.de

auf „Rituale“ einzugehen. Weiter angeführte Praktiken, die sich die Befragten für die Weiterbildungen wünschen, sind: Energiearbeit, Qi-Gong, Spirituelles von anderen Kulturen lernen, Humor, Hypnosereisen, Atemübungen, Umgang mit Tieren, Malen, Handwerken und Schreiben. Auch in Supervisionen wünschen sich die Befragten, dass die Themen Rituale, Spiritualität und Meditation sowie der Austausch über „Sinn, Wert & Ethik“ Platz finden.

In Summe gehen über 60 Prozent der Befragten davon aus, dass sich Spiritualität und systemisches Coaching in Zukunft noch stärker als heute gegenseitig beeinflussen werden. Sie glauben, dass systemisches Denken und Handeln auch heißt, den Menschen ganzheitlich zu sehen; ihn als „Körper-Geist-Seele-Einheit“ zu betrachten. Das sollte in der Ausbildung aber auch in der Selbsterfahrung berücksichtigt werden. Für die Coaching-Praxis könnte das

bedeuten, dass eine ganzheitliche Betrachtung des Klienten zukünftig für Coaches noch wichtiger sein wird. Das kann unter anderem durch die Fokussierung auf Werte (von Menschen und Organisationen), über das Anbieten von „Ruheräumen“ für Kundinnen und Kunden bis hin zur Stärkung der Wahrnehmung der Coaches für Kundenbedürfnisse gehen.

### Ausblick

Coaches sind aufgerufen, laufend an ihrem Menschenbild und ihrer Haltung zu arbeiten. In Anlehnung an Helmut Schlegel (2009), der die Metapher eines Baums für den Menschen nutzt, symbolisieren dabei die Wurzeln das Menschenbild und die Haltung des Coachs. Sie geben dem Baum – also dem Coach – Kraft, Nahrung und Halt. Werden die Wurzeln vernachlässigt, verliert man an Halt. Sie können jedoch wieder nachwachsen, wenn man ihnen die Zeit lässt. Ein „Wachstumsmittel“

kann die Spiritualität sein – das hat die vorliegende Untersuchung ergeben.

Was kann das nun für die Coaching-Branche heißen? Die gesellschaftliche Akzeptanz von „Spiritualität“ nimmt zu – im Privaten wie auch in der Wirtschaft. Wie lange wird dann die Trennung von privaten und beruflichen Themen im Coaching aufrechtzuerhalten sein? Werden dann auch vermehrt spirituelle Praktiken direkt im Coaching angewendet? Manche werden hier vielleicht zögern und Bedenken anmelden. Nur: Esoterik-Scharlatane wird es immer geben – genauso wie solche im Coaching. Hier wird es interessant sein, wie die Coaching-Weiterbildungsinstitute und Coaching-Verbände mit ihren Qualitätskriterien und Standards darauf reagieren werden. Wenn man den Menschen ganzheitlich betrachten will, braucht es auch vermehrt Coaches, die ganzheitlich denken.

### Literatur

- » **Bamberger, Günter G. (2005)**. Lösungsorientierte Beratung. Weinheim: PVU.
- » **Brockhaus Enzyklopädie (2006)**. Stichwort: Spiritualität. Band 25. Mannheim: Brockhaus.
- » **Bucher, Anton A. (2008)**. Psychologie und Spiritualität – Skizzen zum aktuellen Forschungsstand. Psychologie in Österreich, 1/08, 12-15.
- » **Dalai Lama (2002)**. Goldene Worte des Glücks. Köln: Lübbe.
- » **Elahi, Bahram (2001)**. Spiritualität ist eine Wissenschaft. Grundlagen natürlicher Spiritualität. Wien: Ibero.
- » **Helg, Felix (2000)**. Psychotherapie und Spiritualität. Östliche und westliche Wege zum Selbst. Düsseldorf: Patmos.
- » **Martin, Bruno (2005)**. Das Lexikon der Spiritualität. Lehren, Meister, Traditionen. München: Atmosphären.
- » **Maturana, Humberto R. & Varela, Francisco J. (2010)**. Der Baum der Erkenntnis. Frankfurt: Fischer.
- » **Migge, Björn (2007)**. Handbuch Coaching und Beratung. Weinheim: Beltz.
- » **Mingers, Susanne & Wildburg, Philipp (2005)**. Systemische Beratung und Spiritualität. In Michael Mohe (Hg.) (2005). Innovative Beratungskonzepte. Ansätze, Fallbeispiele, Reflexionen (S. 119-138). Leonberg: Rosenberger.
- » **Quekelberghe, Renaud van (2007)**. Grundzüge der spirituellen Psychotherapie. Eschborn: Klotz.
- » **Schlegel, Helmut (2009)**. Spiritual Coaching. Führen und Begleiten auf Basis geistlicher Grundwerte. Würzburg: Echter.
- » **Tomaschek, Nino (2009)**. Systemisches Coaching. Ein zielorientierter Beratungsansatz. Wien: Facultas.

### Die Autor



Foto: Christian Grill

Ing. Bernd Winter, MSc, Systemischer Coach und Consultant in Wien.  
Masterstudium zum akademischen Coach an der ESBA in Wien,  
Kompetenz Zertifizierung Coach nach ISO 17024, zertifizierter Coach des ACC.  
[www.berndwinter.at](http://www.berndwinter.at)

## Coaching Psychology: Zur Entwicklung eines Lehrplans für psychologische Coaches

Anthony M. Grant, Coach, Psychologe und Leiter der weltweit ersten „Coaching Psychology“-Abteilung an der Universität in Sidney, eröffnete im März 2011 die Diskussion um die Entwicklung eines Ausbildungscurriculums zum psychologischen Coach. Seine Argumentation besteht im Kern darin, dass sich die „Coaching Psychology“ in den letzten zehn Jahren sowohl in der Praxis als auch in der Forschung enorm entwickelt hat, so dass es an der Zeit sei, die Bedingungen der Ausbildung zum psychologischen Coach zu definieren. Eine Ausbildung in „Coaching Psychology“ sei mehr als eine einfache „How to coach“-Ausbildung.

Um über einen Lehrplan in „Coaching Psychology“ zu diskutieren, sei es vorab notwendig, zu definieren, was man darunter verstehen möchte. In seiner Arbeitsdefinition orientiert sich Grant an den frühen Definitionen der Australian Psychological Society (APS) und der British Psychological Society (BPS). Demgemäß ist „Coaching Psychology“ ein Zweig der Psychologie, der sich mit der systematischen Anwendung der Verhaltenswissenschaften auf die Verbesserung der Lebenspraxis, der Arbeitsleistung und des Wohlbefindens von Einzelpersonen, Gruppen, aber auch Personen befasst. „Coaching Psychology“ konzentriert sich dabei auf die Erleichterung der Zielerreichung und Verbesserung der persönlichen und beruflichen Entwicklung der Klienten in ihrem alltäglichen Leben und ihrer Berufstätigkeit. Sie bezieht sich nicht direkt auf die Behandlung von klinisch bedeutsamen psychischen Störungen oder abnormalen Stressbelastungen.

Grants Ansicht nach verpflichtet der Bezug der „Coaching Psychology“ zu einer Vielzahl von philosophischen, psychologischen und theoretischen Ansätzen dazu, Coaches nicht nur in Coaching-Methoden auszubilden, sondern auch die kritische Auseinandersetzung mit den

jeweiligen Ansätzen zu fördern und die hierzu notwendigen Fähigkeiten zu vermitteln.

Der psychologische Coach – so Grant – sollte nicht nur in der Lage sein, Einzelpersonen oder Gruppen darin zu unterstützen, Lebens- und Arbeitsziele zu erreichen, sondern auch psychische Probleme der Klienten zu erkennen und entsprechende Empfehlungen zur Behandlung geben zu können. Außerdem sollte eine Ausbildung zum psychologischen Coach denjenigen befähigen, effektive Coaching-Programme in Organisationen umzusetzen und diese in ihrer Wirkung mit entsprechend guten Untersuchungen professionell evaluieren zu können. Um sich auf bestehende psychologische Theorien beziehen und diese für die Verwendung in dem Coaching-Kontext weiterentwickeln zu können, sei ein Grundgerüst an psychologischem Wissen notwendig.

Folgende Bereiche gehörten demnach als zentrale Elemente in den Lehrplan der „Coaching Psychology“:

- » Grundlagen eines evidenzbasierten Praxis-Ansatzes
- » ethische Prinzipien
- » professionelle Praxismodelle
- » psychische Störungen im Coaching
- » kognitive Verhaltenstheorien
- » die Zieltheorie
- » Veränderungstheorien
- » die systemische Theorie (inklusive Gruppenprozesse und Anwendung auf Organisationen)
- » die Vermittlung zentraler Coaching-Techniken und ihre Anwendung bezüglich Leistung, Entwicklung und Förderung von Kompetenzen
- » die Anwendung von „Coaching Psychology“ auf spezialisierte Bereiche der Praxis wie beispielsweise Coaching von Führungskräften, Gesundheits-Coaching, Life-Coaching und Spitzenleistungs-Coaching

Die Frage nach der Akkreditierung des „psychologischen Coaches“ sei der nach einem Curriculum nachrangig. Grant plädiert allerdings dafür, den Zugang zu den postgraduierten Fortbildungen zum psychologischen Coach nicht alleine auf diejenigen Teilnehmer zu begrenzen, die ein Psychologie-Studium (Grundstudium) abgeschlossen haben, sondern die Inhalte dieser Weiterbildung zum psychologischen Coach so zu bestimmen, dass auch Nicht-Psychologen die oben gelisteten Fertigkeiten vermittelt bekämen.

Vierzehn internationale Interessensvertreter – Coaches, Coaching-Weiterbildungsanbieter, Klienten und Vertreter von Coach-Verbänden – folgten der Einladung zur Diskussion. Ihre unterschiedlichen Positionen ließen sich in die unten genannten vier Kategorien einordnen:

1. *Ziel des Lehrplans:* Was beabsichtigt der Lehrplan? Und für wen wird er erstellt?
2. *Kulturelle Kontextbedingungen:* Welche wichtigen kontextuellen Bedingungen beeinflussen die Ausbildung in „Coaching Psychology“?
3. *Inhalte des Lehrplans:* Was soll vermittelt werden?
4. *Lehrmethoden:* Wie können diese Inhalte des Curriculums vermittelt werden?

Zusammenfassend lässt sich folgender Tenor in den Reaktionen der Interessensvertreter festhalten: Bevor ein Lehrplan inhaltlich aufgestellt werden kann, muss zunächst der Frage nachgegangen werden, was „Coaching Psychology“ eigentlich ist. Dazu reicht nicht nur die Abgrenzung zu anderen Bereichen der Psychologie. Alleine die Aussage, dass sie sich nicht direkt auf die Behandlung von psychischen Störungen bezieht, sagt nichts über die Relevanz der Vermittlung von Kenntnissen über psychische Störungen aus. Wie sich aus den einzelnen Kommentaren ergab, ist die Festlegung einer Definition und die damit



verbundene Bestimmung der Inhalte eines Lehrplans angesichts der extrem komplexen Einsatzbereiche von Coaching keine leichte Aufgabe. Gerade die Vielschichtigkeit der Einsatzmöglichkeiten und die Wandelbarkeit machen Coaching zu einem einzigartigen Instrument im Umgang mit den Bedürfnissen der Klienten.

Wie lässt sich diese Stärke des Coachings – die Individualität, aber auch seine Interdisziplinarität – in einer Agenda zur Ausbildung abbilden? Die Herausforderung in der Beantwortung dieser Frage liegt zum einen darin, die Flexibilität und Responsivität von Coaching zu bewahren, und gleichzeitig die Erkenntnisse aus unterschiedlichsten Disziplinen und Praktiken zu integrieren. Zum anderen muss geklärt werden, in welcher Form eine Standardisierung und Qualitätssicherung einer professionellen Coaching-Tätigkeit überhaupt möglich ist? Lassen sich Leitlinien im Sinne einer „Best Practice“ für einen Beratungsprozess definieren, der auf die individuellen Bedürfnisse der Klienten maßgeschneidert wird? Das allgemeine Verständnis der evidenzbasierten Praxis, das der Wirksamkeitsforschung und

der Qualitätssicherung zugrunde liegt, stößt hier an seine Grenzen.

Bezüglich des Ausbildungsmodells wurde die folgende Frage aufgeworfen: Geht es darum, sich mehr theoretisches oder praktisches Wissen anzueignen? Oder ist es wichtig, Wissen zu vermitteln, das den Coaches hilft, Dinge zu erfassen und zu integrieren? Wie sich zeigte, ist die Gestaltung des Ausbildungsmodells inklusive der pädagogischen Prozesse, die angewendet werden sollen, von diesen Fragen abhängig.

Wie sich weiterhin zeigte, kann die Diskussion der Entwicklung einer Agenda zur Ausbildung von „Coaching Psychology“ nicht unabhängig von Überlegungen zur staatlichen Anerkennung und der Zertifizierung geführt werden. Die Frage, die Grant als wesentlich, aber nachrangig bezeichnet – ob Nicht-Psychologen als psychologische Coaches ausgebildet werden dürfen – ist deutlich von den berufsrechtlichen Gegebenheiten des jeweiligen Lands abhängig. So ist es beispielsweise in Großbritannien und Süd-Afrika aufgrund der berufsrechtlichen Situation nicht möglich, ohne einen Psycholo-

gie-Abschluss eine Qualifikation in „Coaching Psychology“ zu erwerben, während zum Beispiel in Deutschland die Profession des Coachs bisher noch kein geschützter Begriff ist.

Letztlich werfen die Thesen von Grant eher mehr Fragen und weiteren Diskussionsbedarf auf als einen Konsens über einen Lehrplan der „Coaching Psychology“ zu finden. Angesichts der Vielschichtigkeit der Reaktionen wird schnell klar, dass noch interessante Debatten erwartet werden können. Cavanagh und Palmer gehen sogar davon aus, dass eine einhellige Antwort auf die Frage nach inhaltlicher Gestaltung eines „Coaching Psychology“-Curriculums auf internationaler Ebene nicht erwartet werden kann. (je)

*Grant, A. M. (2011). Developing an agenda for teaching coaching psychology. International Coaching Psychology Review, Vol. 6, No. 1, pp. 84-99.*  
*Cavanagh, M. et al. (2011). Educating coaching psychologists: Responses from the field. International Coaching Psychology Review, Vol. 6, No. 1, pp. 100-128.*

## Verschwiegenheit im Coaching

Von Nina Meier

*Damit sich ein Klient dem Coach anvertraut, brauchen wir Verschwiegenheit. Wem diese zugesichert wird, der fühlt sich geschützt und sicher, so dass man gerne über sich wie seine Stärken und Schwächen, seine Erfolge und Misserfolge, eigene Unsicherheiten und Talente erzählt. Infolgedessen denkt man sich einerseits vor Klatsch und Tratsch, aber auch Beleidigungen und Diskriminierungen sowie andererseits vor Weitergabe von Informationen an Kollegen, Chefs, Partner für Supervision, Veröffentlichungen und dergleichen sicher. Worauf muss der Coach achten?*



## Quellen der Verschwiegenheitspflicht

Die Verschwiegenheitspflicht des Coachs als solche ergibt sich aus der *Einschränkung* ihrer prinzipiell grundgesetzmäßigen Berufsfreiheit (Art. 12 GG) oder ihrer Meinungsfreiheit (Art. 5 GG), *wenn das Recht eines Dritten berührt wird*. Dieser Dritte ist insbesondere der Coaching-Klient. Er oder sie will vor allem die persönlichen, sensiblen Themen geschützt wissen (s. Kasten). Diesen Vertrauens- und Geheimnisschutz statuiert grundsätzlich *das Freiheitsgrundrecht des allgemeinen Persönlichkeitsrechts des Coaching-Klienten*. Dies ist nicht im Grundgesetz (GG) positiv geregelt, sondern es ist seit Bestehen der Bundesrepublik Deutschland (23. Mai 1949) im Wege des Analogieschlusses durch Richterrecht aus der Menschenwürde des Art. 1 Abs. 1 GG und dem allgemeinen Auffanggrundrecht der freien Entfaltung der Persönlichkeit des Art. 2 Abs. 1 GG entstanden, anerkannt und weiterentwickelt worden.

### Die informationelle Selbstbestimmung

Zum allgemeinen Persönlichkeitsrecht gehört unter anderem das Recht auf informationelle Selbstbestimmung. Es stellt *ein Freiheitsgrundrecht auf Datenschutz* dar. Im sogenannten „Volkszählungsurteil“ vom 15. Dezember 1983 erkannte es das Bundesverfassungsgericht (BVerfG) bedingungslos an, da die Persönlichkeit durch die moderne Datenverarbeitung immer mehr in den Fokus gerät. Es ist das Recht des Einzelnen, über die Preisgabe und Verwendung seiner personenbezogenen Daten frei zu bestimmen. Denn eine Gesellschaftsordnung sei unvereinbar mit dem Rechtsstaatsprinzip, wenn der Einzelne nicht weiß, welche Informationen seines Verhaltens oder seiner Daten zu welcher Zeit über bestimmte Wege zur Kenntnis von anderen Personen gelangen. Danach darf jeder Mensch – und damit jeder Coaching-Klient – über die Preisgabe und Verwendung persönlicher Daten bestimmen.

Im Ergebnis entscheidet keine Person oder kein Richter im Wege einer Einzelfallentschei-

dung über den Schutzbereich der informationellen Selbstbestimmung, sondern *die Frage des rechtmäßigen Eingriffs durch Dritte* oder eine Abwägung der widerstreitenden Interessen ist maßgeblich. Daher betrifft die Selbstbestimmung über die eigenen Informationen – neben den Identitäts- und Kontaktdaten (Name, Telefonnummer und E-Mail-Adresse) – nicht nur Speichel-, Haar-, Urin- und Blutproben sowie Persönlichkeitsmerkmale wie Augen-, Haar- und Hautfarbe, sondern auch die seelische Verfassung, den Charakter, die sexuelle Orientierung und selbstverständlich Tagebücher, private Aufzeichnungen, aber auch Geschäfts- und Betriebsgeheimnisse sowie die wirtschaftlichen Verhältnisse. Letztere werden stets im Coaching angesprochen, festgehalten und reflektiert.

### Das Recht am eigenen Bild

Eine konkrete Ausprägung des innominalen (d. h. nicht gesetzlich festgelegten), allgemeinen Persönlichkeitsrechts ist das Recht am eigenen Bild (Bildnisrecht). Denn Bilder spielen in der Geschichte des Menschen und der Menschheit eine große Rolle und werden rechtlich seit dem 9. Januar 1907 – ausgelöst durch rechtswidrige Veröffentlichung von Bildern des toten Reichskanzlers Otto von Bismarck – geschützt. Die Relevanz des Visuellen

### Fazit aus dem allgemeinen Persönlichkeitsrecht des Klienten

Sämtliche personenbezogenen Daten des Coaching-Klienten sind schützenswert und es bedarf der ausdrücklichen Einwilligung des Coaching-Klienten, um damit im Coaching arbeiten zu dürfen.

Der Coaching-Klient darf darüber entscheiden, ob und in welcher Situation ein Bild (oder Video) von ihm angefertigt, gespeichert und verwendet werden darf. Insofern darf der Coach nicht ohne ausdrückliche Einwilligung des Coaching-Klienten Fotos (oder Videos) von diesem und dessen Aufzeichnungen während des Coachings machen.

hat immer mehr zugenommen, so dass – erst recht in Zeiten von Social Media (Xing, YouTube, Facebook und Co.) – von einer Personalisierung durch Visualisierung gesprochen wird. Das Recht am eigenen Bild gibt jeder Person das Recht, darüber frei zu bestimmen, ob und welche Bilder von ihr veröffentlicht werden dürfen. Es könnte ja ein „falsches Licht“ auf die Person fallen.

## Verschwiegenheitspflicht – einfache gesetzliche Regelungen

Juristisch existiert das Verbot der Offenbarung von Betriebs- und Privatgeheimnissen. Fraglich ist allerdings, was genau darunter verstanden wird. Für bestimmte Berufsgruppen statuiert ein einfaches Gesetz diese Verschwiegenheitspflicht. Beispielsweise verpflichtet die Bundesrechtsanwaltsordnung den *Rechtsanwalt* zur Verschwiegenheit. Auch *Ärzte, Psychologen und psychologische Psychotherapeuten* unterliegen der „Schweigepflicht“.

### Verbandsrecht

*Für den Coach existiert kein gesetzliches Berufsrecht mit bestimmten Rechten und Pflichten*. Doch auch wenn es dies nicht gibt, gibt es dennoch Normen und Regelungen zur Verschwiegenheitspflicht. So existieren diverse Ethikrichtlinien von Vereinen und Verbänden. *Aufgrund des Vereinsrechts (gem. §§ 21 ff. BGB) müssen sich Mitglieder von Vereinen (z. B. DBVC, dvct, EMCC) an diese Ethik-Regeln halten*.

Problematisch ist, dass diese Verschwiegenheitserklärungen, wenn es sie gibt, unterschiedlich ausgestaltet sind und sich nur an die Mitglieder der Verbände richten. Wird in der Satzung nicht auf weitere Verordnungen, Richtlinien oder Verträge verwiesen, so sind Regelungen nicht Bestandteil des Vereinsrechts und stellen keine Verpflichtung an die Mitglieder dar. Ist eine Ethikrichtlinie mit einer Vertraulichkeitsvereinbarung oder Verschwiegenheitsverpflichtung des Coachs Bestandteil des Vereinsrechts geworden, so muss die Bindung (konkrete Wortwahl) deutlich werden. Schlichte Empfehlungen und Hinweise sind auch nur als solche zu befolgen.

Folglich kann das Vereinsrecht Rechte und Pflichten wirksam aufsetzen, jedoch finden wir konkret wirksame Regelungen derzeit nur beim European Mentoring & Coaching Council (EMCC) und beim Deutschen Fachverband Coaching (DFC) sowie bei der „Hamburger Schule“, welche kein Verein ist. Beispielsweise formuliert der Deutsche Verband für Coaching und Training (dvct) aufgrund des Worts „erwartet“ nur eine schlichte Erwartungshaltung und gerade keine rechtlich relevante Verpflichtung. Widersprüchlich formuliert auch die International Coach Federation (ICF). Ihre Regelung ist, wie beim dvct, nicht konkret und gibt dem Coach keine klare Handlungsanleitung, wie er mit Informationen aus dem Coaching und solchen über den Klienten verfahren darf. Der Deutsche Bundesverband Coaching (DBVC) sowie der Deutsche Verband für Neuro-Linguistisches Programmieren (DVNLP) wiederholen die generelle Pflicht des Datenschutzes, so dass hier die gesetzlichen Regelungen dem Einzelnen bekannt sein müssen und er sich an die derzeitige Rechtslage halten muss. Das Vereinsrecht des DBVC und des DVNLP regelt aber keine besonderen Rechte und Pflichten.

Solche Regelungen und Rechtslagen nützen dem Coaching-Klienten wenig. Wenn der Coach keine Vertraulichkeit und Verschwiegenheit im Verhältnis zum Coaching-Klienten einhält, *kann sich der Klient nicht an den Verein wenden*, da diese Verpflichtung nur zwischen Coach und Verein gilt. In diesem Zusammenhang fehlt eine Regelung, wie bei Pflichtverletzung durch das Mitglied zwischen Verband und Coach sowie Coach und Coaching-Klient (Nichtverbandsmitglied) verfahren werden soll. Welche Folgen hat der Coach bei ethischer oder rechtlicher Verfehlung zu fürchten?

### Vereinbarungen zwischen Coach und Klienten

Die rechtswirksame Vertragsgrundlage des Coachings stellt der *Dienstvertrag* (gem. § 611 BGB) dar, so dass Dienstleistung gegen Geld vereinbart wird. Da Verträge verhandelbar sind, ist fraglich, ob generell eine Verschwiegenheit gilt. Grundsätzlich ergibt sich die

Verschwiegenheitsverpflichtung als Nebenleistungspflicht aus *Treu und Glauben* (gem. § 242 BGB) und einer Vereinbarung. Mittelbar dient die Verschwiegenheitspflicht auch dazu, dass bestimmte Berufsgruppen und deren Dienstleistungen überhaupt funktionsfähig angeboten und vollzogen werden können. Solche Berufsgruppen mit Schweigepflicht – wie Ärzte, Psychotherapeuten, Rechtsanwälte, Seelsorger – sind mit besonderen Rechten und Pflichten ausgestattet. Der Coach nicht.

Wenn Coach und Coaching-Klient sich zu einem Coaching vereinbaren, wird selbstverständlich über die Veränderungsthematik, deren Ausgangslage, den Soll-Zustand (Ziel) gesprochen sowie die vorhandenen Ressourcen des Klienten analysiert, sodann vom Klienten bewertet und ausgewählt. Während des Prozesses wird nicht nur gesprochen, sondern es werden auch Aufzeichnungen am Flipchart, auf Moderationskarten oder digitalen Medien (z.B. White Board, iPad, spezielle Software) getätigt und gespeichert. Fraglich ist, ob der Coach in dieser professionellen Arbeitsweise das Recht hat, Informationen des Klienten zu fixieren, zu speichern – und über diverse Kanäle zu veröffentlichen.

In der rechtlichen Auseinandersetzung und der rechtswissenschaftlichen Literatur sollte über eine Analogie des ausgebildeten Coachs zu den benannten Berufsgruppen diskutiert werden. Dem Coach sollten ähnliche Rechte und Pflichten zukommen, was wiederum eine gesteigerte Sorgfaltspflicht des Coachs gegenüber dem Coaching-Klienten nach sich zieht, dieser allerdings im Gegenzug ein Schweigerecht im Strafprozessrecht beziehungsweise gegebenenfalls Zivilrecht erhalten sollte.

### Was ist zu regeln?

In der Verhandlungsphase wird in der Regel über die Vertraulichkeit des Coachings gesprochen. Damit stellt sich die Frage, welche Inhalte betroffen und vereinbart sind. Fehlt eine nähere Vereinbarung, so ist diese (gem. §§ 133, 157 BGB) nach den Umständen des Einzelfalls auszulegen. *Die typischen Erwartungen der Parteien* sind folgende Ausgangslage:

- » Die Klienten verlangen, dass der Coach im Coaching erlangte Kenntnisse gegenüber Dritten geheim hält.
- » Die in Einzelgesprächen erlangten Informationen darf der Coach ohne ausdrückliche Genehmigung auch nicht den anderen Klienten im Team-Coaching, der Führungskraft oder dem Auftraggeber offenbaren.
- » Diese Pflicht muss auch nach Beendigung des Coachings bestehen.
- » Der Coach darf die erlangten Informationen nicht ohne Zustimmung zu eigenen, insbesondere Werbezwecken verwerten. Zu Schulungs- oder zu wissenschaftlichen Zwecken darf der Coach nur anonymisierte, verallgemeinerte und entfremdete Darstellungen verwenden. Der konkrete Coaching-Fall darf objektiv nicht identifizierbar sein.

### Generelle Datenerhebung

Problematisch ist zudem, dass eventuell der Arbeitgeber als Auftraggeber über die Daten des zu coachenden Arbeitnehmers verfügen will. *Steht dem Arbeitgeber ein Recht über Auskunft von Inhalt und Ergebnis des Coachings zu?* Immerhin obliegt dem Arbeitgeber eine Fürsorgepflicht gegenüber dem Arbeitnehmer, könnte man argumentieren, damit dieser seine Arbeit erfüllen und sich weiterentwickeln kann.

Grundsätzlich stellt das Datenschutzgeheimnis ein *Verbot mit Erlaubnisvorbehalt* dar. Dies bedeutet, dass stets die personenbezogenen Daten des Einzelnen geschützt werden, damit dieser keine Beeinträchtigung seines Persönlichkeitsrechts erleidet. Daher ist die Erhebung, Verarbeitung und Nutzung von personenbezogenen Daten nur erlaubt, wenn es eine wirksame Rechtsgrundlage gibt. Hier kommen Erlaubnisse aus gesetzlicher Regelung oder durch ausdrücklich individualvertragliche Vereinbarung in Betracht.

Für einen wirksamen Vertrag muss sowohl Coach als auch Klient Namen und Anschrift benennen, da diese als Vertragspartner zu den „essentiali negotii“ gehören. Aber was ist mit weiteren Informationen? Nach § 3 Abs. 9 Bundesdatenschutzgesetz (BDSG) werden Daten über rassistische und ethnische Herkunft,



die politische Meinung, religiöse oder philosophische Überzeugungen, die Gewerkschaftszugehörigkeit, die Gesundheit und das Sexualleben besonders geschützt. Hierfür wird eine ausdrückliche Einwilligung des Betroffenen benötigt! Folglich muss der Coach im Akquisitionsgespräch deutlich machen, was Coaching bedeutet und welche Kontexte, welche Informationen angesprochen und bearbeitet werden. Aber erteilt der Klient durch Vereinbarung zum Coaching mit dem Coach neben der Einwilligung zur Datenerhebung auch eine zur Datenspeicherung und -weitergabe?

Im Zusammenhang mit dem Datenschutz sollte klar sein, was unter Datenerhebung, -verarbeitung und -nutzung verstanden wird. Bereits das bloße Beschaffen von Daten über einen Menschen (natürliche Person), entweder bei der betroffenen Person oder bei einem Dritten, stellt das Erheben von Daten dar. Unter Verarbeitung von Daten wird das Speichern, Verändern, Übermitteln, Sperren und Löschen verstanden. Schließlich werden Daten genutzt, wenn personenbezogene Daten außerhalb der bereits benannten Datenverarbeitung in irgendeiner Form verwendet werden. Im Coaching wird gerade über die Person des Coaching-Klienten gesprochen, so dass Name und Kontaktdaten für die Identifizierung als Vertragspartner und zur Rechnungslegung notwendig sind. Weitere Aspekte über Thema, Ziel und Analyse sowie Bewertung von Ressourcen sind aus der Natur der Sache wichtig für die Dienstleistung des Coachings.

Daraus ergibt sich, dass der Coach ein Recht zur Erhebung der Informationen im Coaching hat, sobald diese relevant sind. Eine Schlussfolgerung über weitergehende Bearbeitung und Weitergabe von personenbezogenen Daten ergibt sich aus dem Coaching-Vertrag allerdings nicht. Andererseits hat der Arbeitgeber über solche Aspekte kein Recht auf Information. Die oben benannte Fürsorgepflicht ist nicht ausdrücklich geregelt und stellt lediglich eine Nebenpflicht des Arbeitgebers aus dem Arbeitsvertrag dar. Grundsätzlich darf ein derzeitiger und zukünftiger Arbeitgeber sich über Arbeitsleistung, Qualifikation und Verhalten erkundigen. Alle weiteren Informationen tan-

gieren die Privat- und Intimsphäre, so dass hier die Grenze zur Auskunft gezogen werden muss. Schließlich ist der Arbeitnehmer weder ein Leibeigener (Sklave), noch ein Kind oder eine zu betreuende Person des Arbeitgebers.

*Der Coaching-Klient erteilt stets nur die Einwilligung zur Datenerhebung im Coaching für die konkrete Arbeit zwischen Klient und Coach. Mehr nicht!* Allerdings muss dies sowohl dem Coach als auch dem Klienten klar sein. Arbeitet der Coach hingegen mit einem vorformulierten Vertrag, so muss Inhalt und Umfang der Einwilligung zur Arbeit mit Informationen eindeutig formuliert sein. Dem Klienten muss deutlich werden, dass der Coach einerseits sich Notizen macht oder Protokoll führt und andererseits Informationen zur Zertifizierung als Coach, zur persönlichen Entwicklung, zum Austausch mit Kollegen im Wege der Supervision (Reflecting Team) oder zur Veröffentlichung benutzt. Wird dies nicht angesprochen oder vertraglich festgelegt, so hat der Klient im

#### Einige Empfehlungen zur Coaching-Dokumentation

- » Passwortgeschützte Dokumente
- » Nur sichere Speichermedien benutzen, auf die Dritte kein Zugang haben. Insofern sind externe Server (cloud computing) oder Datenübermittlungsprogramme wie „dropbox“ riskant
- » Passwortgeschützter Computer
- » Verschießbare Schränke
- » Passwörter und Schlüssel sind zu benutzen und an einem anderen Ort aufzubewahren und als solche nicht kenntlich zu machen
- » Dokumente nie per Fax, ohne Vertraulichkeitshinweis oder ohne Passwortschutz versenden
- » Akten nicht unbeaufsichtigt lassen, wie bspw. im Coaching-Raum, während der Pause, der An- und Abreise im Büro und so weiter
- » Mitarbeiter über Verschwiegenheit und Sicherheit informieren und beaufsichtigen

Zweifel keine Einwilligung erteilt. Der Coach darf diese Informationen dann weder speichern, bearbeiten noch weitergeben. Folglich muss der Coach – wie ein Arzt oder Rechtsanwalt – die Klientenakte sorgfältig aufbewahren. Die Coaching-Dokumentation muss vor Dritten geschützt werden (s. Kasten).

#### Konkrete Datenerhebung – Fotografien

Nach §§ 22, 23 Abs. 1, 24 (Kunsturhebergesetz – KUG) dürfen Bildnisse nur mit Einwilligung des Abgebildeten verbreitet oder öffentlich zu Schau gestellt werden. Auch wenn sich Coach und Klient rechtswirksam zu einem Coaching verabredet haben, *darf der Coach nicht ohne Weiteres Aufzeichnungen tätigen. Er muss stets um Erlaubnis bitten, will er Fotos schießen oder Videos anfertigen.*

Andererseits stellt sich die Frage, warum ein Coach überhaupt Fotos oder Videos fertigen oder Passagen aus dem Coaching mit digitalen Medien aufzeichnen, gar speichern muss. Sowohl aus psychologischer als auch aus pädagogischer Sicht ist es am sinnvollsten, dass der Klient selber alles aufschreibt, fixiert und fotografisch festhält. Der Coach benötigt ein gutes Gedächtnis und klare Formulierungen. Ein Foto von der Person des Klienten ist in der Regel nicht erforderlich. Wer Gedächtnisschwierigkeiten hat, die Aufnahmen für die Vor- und Nachbereitung (Prozessevaluation) für Coachings mit mehreren Sitzungen benötigt oder den Fall in einer Supervision besprechen will, sollte vorher und während des Coachings stets die Erlaubnis einholen, dass ein Fotoprotokoll oder Video mit der Person des Klienten aufgenommen wird und verwendet werden darf.

Im Einzelfall mag der Einsatz von Fotografien oder Video angeraten sein, wenn es beispielsweise um das Thema Selbstbewusstsein oder um das erfolgreiche Agieren vor Kamera und Mikrofon geht. An dieser Stelle ist es rechtlich irrelevant, ob ein Coaching mit Feedback als Beratung oder ohne Tipps und Tricks als reines Coaching verstanden wird. Gespeicherte Daten des Coachs sind aber riskant (s. Kasten: Coaching-Dokumentation). Die sicherste Variante ist die Löschung der Aufnahmen nach

dem Coaching – oder die komplette Aushändigung an den Klienten.

#### Fazit

Nun wissen wir, dass sich zwei Rechte gegenüber stehen: das allgemeine Persönlichkeitsrecht des Klienten und die Berufsfreiheit des Coachs. Der Coach darf coachen, wenn dem Klienten von Anfang an bewusst ist, mit welchen persönlichen Informationen gearbeitet wird und ob und wie diese Informationen schriftlich oder digital fixiert werden.

Der Coach sollte sich für den konkreten Einzelfall rechtlich beraten lassen, damit er ein professioneller, verschwiegener Coach ist.

#### Die Autorin



Foto: Alexandra Strutz

Dipl.-iur. Nina Meier, Rechtsanwältin und Coach, Mentorin, Trainerin in Kaltenkirchen. Seit 2005 verbindet sie Recht und Coaching, so dass Hilfe in der Sache und für die Person professionell angeboten wird; denn der Prozess (sei es Coaching, Mentoring oder Ausbildung) wird individuell über die Informationen des Klienten und die Arbeitshypothesen sinnvoll ausgefüllt. Spezialisiert auf Rechtsfragen zu Coaching und Coach-Ausbildung. Herausgeberin des „Kompendium Coaching & Teamcoaching“ (ISBN: 978-3-89673-568-3).  
[www.ninameier.de](http://www.ninameier.de)

# Prozessorientierte Energetische Psychologie in Therapie und Coaching

## Rezension von Günther Mohr

Vor einigen Jahren hatte der Rezensent die Gelegenheit, und besaß auch die Neugier, ein Seminar in der „Klopftechnik“ zu besuchen. Er dachte, wenn es etwas hilft, sollte es auch bei einem manifesten Symptom, das ihn nervte, Erfolg zeigen. Da es im Hotel stattfand und an der dortigen Rezeption auch die obligatorische Schale mit Selbstbedienäpfeln stand, wählte er seine Apfelallergie aus, die ihm schon viele Jahre den Genuss dieser von ihm an sich geliebten Früchte verleidete.

Dann kamen zwei Tage Klopftechnik, bei der man bestimmte Körperpunkte mit dem Finger klopft und sich dabei unterschiedliche Kognitionen wachruft und damit verbindet. Michael Bohne hat nun zur „Prozessorientierten Energetischen Psychologie (PEP)“ ein interessantes Buch zu verschiedenen Aspekten und auch zu Anwendungen veröffentlicht. Darin wird auch die Vorgehensweise dieser Methode beschrieben. Bevor geklopft wird, beginnt die Arbeit mit sogenannten Ressourcen oder positiven Selbstbeschreibungen, um ein gutes Fundament zu bauen. Während der eigentlichen Klopfphase wird dann immer wieder ein Satz, der die Beschwerde enthält, wiederholt, nachdem dieser vorher auf einer Skala zwischen 0 bis 10 bezüglich seiner Ausprägung eingeschätzt wurde. Im eigenen Erfahrungsbeispiel klopfte man sich häufiger selbst, wurde aber auch mal von anderen geklopft. In Bohnes Ansatz ist eher vom Selbstklopfen die Rede, weil das auch vom Klienten selbst umsetzbar ist und Selbstwirksamkeitserfahrung vermittelt.

An dem ersten Tag, der immer wieder Einheiten mit dem Klopfen des eigenen Themas beinhaltete, erlebte er überzeugende erfolgreiche Klopfbehandlungen von anderen Gruppenteilnehmern durch den Leiter vor der Gruppe mit. Nun kam der Abend des ersten Tages, der Rezensent schlich zur Rezeption, und siehe da: Der dort angebotene Apfel löste in seinem Mund keine Symptome mehr aus, wie es vorher der Fall war. Und das blieb auch

so bis heute. Seitdem ist er überzeugt, dass an der Methode irgendetwas dran sein muss ... Als wissenschaftlich ausgebildeter und orientierter Mensch blieb er aber skeptisch, was einzelne Aspekte – etwa die Theorie der Meridiane – anbelangt.

An diesem Punkt setzt nun der Autor mit seinem jetzt dritten Buch zu der von ihm PEP genannten energetischen Methode an. Er entschuldigt sich zu Beginn fast für Positionen, die mit den energetischen Verfahren verbunden sind. Michael Bohne präsentiert seine präferierte Methode aus einer deutlich reflektierten und sogar kritischen Position. Über seine persönliche Auseinandersetzung mit der Methode konstatiert er, dass sich bestimmte Elemente der ersten Auseinandersetzungphase nicht wirklich halten ließen. Der Nachweis der kinesiologischen Muskeltests für psychologische Phänomene sei nicht gelungen. Ebenso sei der Nachweis von Meridianen und ihrer Bedeutung nicht wirklich vorhanden (S. 78). Dazu wird die GERAC (German Acupuncture-Untersuchung) als Beleg herangezogen. Das häufig verwendete theoretische Gerüst, die TCM (Traditionelle Chinesische Medizin), wird kritisch beleuchtet.

Für Bohne sind diese Hintergründe allerdings nicht unbedingt nötig, um die Methode nutzbringend anzuwenden. Er diskutiert vielfache Wirkungshypothesen. Beispielsweise gibt es durch Forschungsergebnisse zum Tastsinn sehr gute Wirkungsideen. Hier wird das Vorgehen entsprechend des Klopfens als motorisch-sensorisches Aktivierungsmuster angesehen. Klopfen oder PEP wird als Ergänzungsmethode gesehen – neben der Psychotherapie, die wesentlich durch Beziehungsarbeit gekennzeichnet ist.

Der Autor hat Ideen entwickelt, die Methode auch theoretisch zu retten. So erklärt er nicht funktionierende Behandlungen mit dem Vorhandensein so genannter Big-Five-Lösungsblockaden (z.B. eigene Vorwürfe, Vorwürfe

gegenüber anderen, Erwartungshaltung, Regression, „dysfunktionale“ Loyalitäten). Als therapeutische Deutungsmodelle werden alle Schulen – von der klassischen Psychoanalyse über C. G. Jung, dem hypnosystemischen Ansatz bis hin zu verhaltenstherapeutischen Konzepten – diskutiert. Und was nicht fehlen darf, tritt auch auf: Die hirnhypophysären Beiträge, die heute für nahezu jedes Verfahren die Bestätigung liefern sollen. Bohne wählt ein einfaches Modell in einer bifokalen Betrachtungsweise auf eher affektive Muster – verknüpft mit dem limbischen System, der Amygdala – und auf Glaubensmuster – verknüpft mit dem präfrontalen Kortex – in Bezug auf die eigenen Beziehungsmuster. Das energetische und den Körper adressierende Verfahren des PEP wird durch kognitive Selbstakzeptanzübungen ergänzt, die praktisch beispielsweise in Formulierungen mündet wie „Auch wenn ich ... , liebe und akzeptiere ich mich so, wie ich bin“ (sog. Selbstakzeptanzaffirmationen). Oder „Verdünnungsvarianten“ davon, die nicht die weitgehende Selbstakzeptanz enthalten. Denn eine solche Formulierung ist vielen Menschen bei speziellen, für sie einschränkend erlebten Mustern nicht möglich. „Verdünnung“ bedeutet, die Formulierung zunächst einmal abzuschwächen und die Möglichkeit zur Selbstakzeptanz oder gegebenenfalls eine Außensicht an diesem Punkt in Betracht zu ziehen. Das Beispiel verdeutlicht, wie kreativ sich Bohne in bester Erickson'scher Tradition darum bemüht, klientengerechte gute Lösungen in Richtung positiver Entwicklungen zu gestalten.

Nach Bohnes Grundsatzartikel folgen einzelne Artikel verschiedener Autoren zur Anwendung der PEP-Methode in der Traumatherapie, bei Ängsten, in der Psychosomatik und im Coaching. Coaching ist auf den ersten Blick eine deutlich auf Sprache beruhende Methode. Die meisten Anwendungen fokussieren auf kognitive Prozesse. Schaut man allerdings ein wenig gründlicher, was da zwischen den Personen passiert, so ist man schnell auch bei

anderen Dimensionen, der Beziehung, den Emotionen und auch der körperlichen Ebene, weil die alle auch zum Menschlichen und Zwischenmenschlichen gehören. Die energetische Psychologie kommt dezidiert von der körperlichen Seite her: Es geht darum, wie bestimmte Ereignisse im Körper ihren Niederschlag gefunden haben. Die auf der Klopftechnik beruhenden Methoden setzen immer wieder auf die körperliche Integration oder die Auflösung auch körperlich geankerter Muster.

Speziell zur Anwendung im Coaching bietet das Buch drei Beiträge: Im ersten von Roswitha M. Geschwandtner geht es um den Aufbau einer unternehmerischen Strategie und Identität und den Aufbau einer soliden Selbstständigkeit bei einer Frau in der PR-Branche. Hier wird sehr schön das Zusammenwirken von PEP mit anderen Tools wie der SWOT-Analyse und dem Reiss-Profil gezeigt. Das zweite Coaching-Beispiel (Autorin: Karin Schwenk) beschreibt Coaching mit Arbeitssuchenden in einem Programm der Wiedereinfädung

von Menschen in den Arbeitsmarkt. Im Wesentlichen geht es auch hier darum, die PEP-Methode als Selbsthilfetooll bei emotionalen Blockaden oder zur Mobilisierung innerer Energien zu nutzen. In der dritten Anwendung von Coaching beschreibt Markus Bauer PEP im Sport-Coaching.

Insgesamt bietet das Buch einen gut reflektierten Grundsatzartikel und ebenfalls interessante Praxisberichte, wie mit energetischen Methoden zu arbeiten ist. Etwas geraffter hätte

das Buch zu Beginn schon sein können. Dieselben Argumente werden häufiger wiederholt. Insgesamt aber auf jeden Fall ein Gewinn für alle, die Interesse an energetischen Methoden haben.

**Günther Mohr, Hofheim**

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

Bei Amazon bestellen:

[www.amazon.de/exec/obidos/](http://www.amazon.de/exec/obidos/)

ASIN/3896707302/cr



**Bohne, Michael (2010).**  
**Klopfen mit PEP:**  
**Prozessorientierte**  
**Energetische Psychologie in**  
**Therapie und Coaching.**

Heidelberg: Carl-Auer.

ISBN: 978-3-89670-730-7

300 S.; 29,95 €

[www.amazon.de/exec/obidos/](http://www.amazon.de/exec/obidos/)

ASIN/3896707302/cr

## „Professionalisierung von Coaching und kollegiales Miteinander – dafür engagieren wir uns in NRW!“

- 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?

**Werden Sie Mitglied in Deutschlands erstem Coachingverband mit Ethikrichtlinie.**



Stefanie Schäfer und Georgia Hüls,  
DCV-Regionalsprecherinnen in NRW



**Qualität von Anfang an.**

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

## Performance Coaching: Praxisorientierte Modelle und Tools für die Leistungsoptimierung.

### Rezension von Dr. Michael Loebbert

„Leistung“ scheint zunächst ein „zweispältiges Konstrukt“ (S. 9) zu sein. Wird sie doch schnell in Zusammenhang gebracht mit Arbeitsdruck, Überlastung und Burnout. Was im Sport etabliert ist, Leistung jeweils in Bezug auf die Disziplin, das Lebensalter und die Umstände von Sportlerinnen zu definieren, weicht im Berufsleben oft der knallharten Frage nach Kosten und Nutzen. Schlimmer noch, das Leistungsdenken der Ökonomie schwappt in den privaten Lebensbereich der Geschlechterbeziehung, der Kindererziehung und der Freizeitgestaltung. Andererseits beschreibt der Autor „Leistung“ durchaus als „nützlich“ (S. 20). Es geht um „Leistung verstehen“ als „Basis für Performance-Coaching“: „Leistungsbereitschaft“, das Verhältnis von Leistung und Erholung, „positive Einstellung“ zur Leistung, „Leistungsmotivation“ und der bekannte „Flow“ sind durchaus nützliche Modelle zum Verständnis von Leistung und unseren Möglichkeiten, diese zu beeinflussen.

*Nicht die Burnout-Spirale,  
sondern die langfristige  
Stabilisierung eines hohen  
Leistungsniveaus muss das  
Ziel sein.*

Als Sportpsychologe ausgebildet betont der Autor, dass es nicht um die „Maximierung“ – das Letzte rausholen –, sondern um die „Optimierung“ von Leistung als sinnvolle kurz-, mittel- und langfristige Verbesserung von Leistung gehen muss. Nicht die Burnout-Spirale, sondern die langfristige Stabilisierung eines hohen Leistungsniveaus muss das Ziel sein. Dafür überträgt er die mehrdimensionale Herangehensweise im Sport, Taktik-, Strategie- und Muskeltraining, Ausdauer, Regeneration, mentale Stärkung, auf betriebliche Themen wie Qualitäts- und Wissensmanagement, Führung, Team- und Kulturentwicklung.

Gerade diese Verbindung der unterschiedlichen Perspektiven von und die Fokussierung auf „Leistungen, Optimierung, Verhalten und Ergebnisse“ (S. 56) zeichnet Performance-Coaching aus und unterscheidet es von anderen Herangehensweisen. „Leistung“ ist dabei der rote Faden für die Ziele, die Thematik und die Vorgehensweisen im Coaching. Anhand von drei Beispielen wird beschrieben, wie „Leistung“ den Coaching-Prozess strukturiert und orientiert. Im fünften und umfangreichsten Kapitel beschreibt der Autor 15 typische Werkzeuge für Performance-Coaching. Das sind analytische Werkzeuge („Modell-Tools“) zur Einschätzung des eigenen Leistungsstands, Entwicklungswerkzeuge zur Unterstützung der Leistungsverbesserung und Planungs- und Verarbeitungswerkzeuge für die aktuelle Leistungsverbesserung, die auf der individuellen und/oder organisationalen Ebene ansetzen können. Im letzten Kapitel versucht er, eine Einschätzung und einen Ausblick zu geben auf die Wertigkeit eines spezifischen Performance-Coachings im Markt und skizziert ein positives Ergebnis.

Das handwerklich gut gemachte kleine Büchlein (113 Seiten) bezieht nach dem Überblick des Rezensenten die wichtigsten Ergebnisse der Forschung der letzten Jahrzehnte zur Psychologie und Organisation von Leistungsprozessen ein, ohne diese direkt zu referenzieren.

Logische Brüche, wie bei der Unterscheidung von unterschiedlichen Werkzeugen, werden leicht verziehen zugunsten der pragmatischen Anwendungsorientierung und klaren Abgrenzung von Performance-Coaching als einer eigenständigen Herangehensweise. Nach Meinung des Rezensenten jedoch beschreibt die Fokussierung auf den Leistungsprozess von Klienten nichts anderes als einen wichtigen Kern und Unterschied von Coaching überhaupt im Sport und auch im beruflichen Bereich. Im Performance-Coaching ist Leistung jedoch das explizite Thema und Leistungsverbesserung das explizite Ziel, Coaching wird reduziert auf das Maximum. Inwiefern sich der „Performance Coach“ als ein eigenständiges Rollenprofil, Performance-Coaching als „anerkannte Teildisziplin“ (S. 98) des Coaching-Markts ausprägen können, wird sich auch am Unternehmen „Performance Institute“ zeigen, dessen Inhaber der Autor Reto Venzl ist.

### Dr. Michael Loebbert

Programmierer Coaching Studies FHNW –  
Fachhochschule Nordwestschweiz  
[www.coaching-studies.ch](http://www.coaching-studies.ch)

Bei Amazon bestellen:

[www.amazon.de/exec/obidos/  
ASIN/3841750338/cr](http://www.amazon.de/exec/obidos/ASIN/3841750338/cr)



**Venzl, Reto (2012).**  
**Performance Coaching:  
Praxisorientierte Modelle  
und Tools für die  
Leistungsoptimierung.**

Saarbrücken: Trainerverlag.  
ISBN: 978-3-8417-5033-4

112 S.; 23,90 €

[www.amazon.de/exec/obidos/  
ASIN/3841750338/cr](http://www.amazon.de/exec/obidos/ASIN/3841750338/cr)

## Handbuch Interkulturelles Coaching. Konzepte, Methoden, Kompetenzen kulturreflexiver Begleitung.

### Rezension von Professor Dr. Klaus Stulle

Das Thema „Coaching“ ist bekanntlich schon aus den unterschiedlichsten Perspektiven beleuchtet worden, doch die interkulturelle Facette dieses Beratungsansatzes wurde bislang vergleichsweise selten beleuchtet. Grund genug für das Autorenduo, mit einem ausgewiesenen „Handbuch“ diese Lücke zu füllen. Sie profitieren dabei von ihrem beruflichen und wissenschaftlichen Hintergrund in diesem Bereich, schließlich haben sie sich gemeinsam mit dem Institut „consilia cct: create culture together“ auf diesen Schwerpunkt spezialisiert.

Schon auf den ersten Seiten wird die ausgesprochen systematische Darstellungsweise der Autorinnen deutlich: Sie beginnen mit einer

allgemeinen Klärung der Begrifflichkeiten einschließlich der eigenen Coaching-Definition samt Abgrenzung zu verwandten Interventionen wie „Mentoring“, „Supervision“ oder „Therapie“. Themenspezifischer ist die Beschreibung der verschiedenen Zielgruppen, für die kulturübergreifendes Coaching infrage kommt: Auslandsentsendungen (sog. „Expatriates“), Migranten, internationale, oft virtuell zusammenarbeitende Teams oder internationale Firmenzusammenschlüsse. Die Autoren unterscheiden dabei „interkulturelles“ Coaching, bei dem es um „Strukturen“, „Effizienz“, „Transaktion“ und „Austausch“ geht, und „transkulturelles Coaching“, das „Kräfte“ und „Interessen“ beleuchtet und bei dem „Kompetenzen“, „Potenziale“ und „Synergien“ im Mit-

telpunkt stehen. Damit wird deutlich, dass der Kulturbegriff essenzialistisch, systemisch oder kohäsiv verstanden werden kann, was wiederum Auswirkungen auf die Herangehensweise kulturreflexiv arbeitender Coaches hat.

Verschiedene Abschnitte im Buch widmen sich neben dem eher kognitiv geprägten Coaching der gezielten Körperarbeit („Der Körper lügt nicht!“), dessen Bedeutung interkulturell sehr unterschiedlich eingeschätzt wird (eine lange, sehr intensive Tradition verschiedener Techniken stammt aus Fernost). Außerdem werden verschiedene allgemeine Modelle wie das „Riemann-Thomann-Kreuz“ auf den interkulturellen Kontext übertragen oder spezifisch kulturvergleichende Instrumente

werdewelt.info  
marketing & kommunikation

Die **POSITIONIERUNGS-EXPERTEN**  
für die **BERATUNGS- und TRAININGSBRANCHE**

## werde(welt) Kunde!



*„Die Kombination aus einem Coaching-Prozess, der mir mehr innere Klarheit ermöglichte und der Umsetzung meiner Erkenntnisse in eine professionelle und authentische Außendarstellung ist das, was mich bei werdewelt überzeugte. Danke.“*

**Sabine Heß - TrainingsART 3.0**  
[www.sabine-hess.de](http://www.sabine-hess.de)



*„Benjamin Schulz und sein werdewelt-Team verstehen unsere Branche und unsere Kunden. Das ist ein entscheidender Vorteil, um unsere Positionierung zu schärfen und zu vermarkten. Vielen Dank für die professionelle Zusammenarbeit.“*

**Rainer Krumm – axiocon GmbH | 9 Levels**  
[www.9levels.de](http://www.9levels.de)

*Auch die diversen  
Persönlichkeitsmodelle und  
zugehörigen Fragebögen wie MBTI,  
Insights, HDI oder Enneagramm  
werden aus interkultureller  
Perspektive beleuchtet.*

vorgestellt: So das selbst entwickelte „Führung durch Autorität“-Tool. Oder es werden der oft zitierte prototypische Stimmungsverlauf bei Auslandsentsendungen („Honeymoon – Kulturschock – Integration – Rückkehrschock – Anpassung zu Hause“) sowie der Abgleich der persönlichen Berufs- und Lebenskurve vorgenommen. Auch die diversen Persönlichkeitsmodelle und zugehörigen Fragebögen wie MBTI, Insights, HDI oder Enneagramm werden aus interkultureller Perspektive beleuchtet. Daran schließt sich eine Betrachtung klassischer Coaching-Techniken wie Psychodrama, Aufstellungsarbeiten oder NLP-Techniken (zum Beispiel der „Moment of Excellence“) an.

In einem eigenen Kapitel beschreiben die Autorinnen drei verschiedene Konzepte für kulturberücksichtigende Coachings, abhängig vom jeweiligen Kulturbegriff. Darin enthalten sind dann wiederum klassische Coaching-Elemente wie Auftrags- oder Zielklärung, Hypothesenbildung und Beziehungssteuerung.

Letztlich wird durch die Darstellung deutlich, dass sich die interkulturelle Kompetenz aus den hinlänglich bekannten Kompetenzfeldern fachliche-, soziale, strategische und individuelle Kompetenz zusammensetzt. Damit wird die kulturübergreifende Komponente zu einer echten Meta-Perspektive, die auf bereits hinlänglich untersuchten und beschriebenen Fähigkeitskatalogen aufbaut. Dies lässt sich dann auch weiter übertragen auf allgemeine interkulturelle Schwerpunkte wie Führung, Marketing oder in diesem Buch halt „Coaching“, die zwangsläufig aufbauen auf der einschlägigen Forschung zum jeweiligen Thema – nur ohne kulturellen Bezug. Gleichzeitig finden sich auch ausführlich kulturspezifische Fragestellungen, wie die Frage der Sprachwahl im

Coaching: „Muttersprachlich auf einer Seite“, „Bilinguale Gesprächspartner“, „Fremdsprache für beide Seiten“ bis hin zum (seltenen) Coaching mit Dolmetscher. Auch rückt an die Seite des üblichen Vier-Augen-Coachings die zunehmende Medienvielfalt und „Virtualisierung“ mittels Telefon/Handy bis hin zu E-Mail, SMS und sozialem Netzwerk, wobei diese Kommunikationsformen unübersehbar kulturabhängige Verbreitungsunterschiede aufweisen.

Das Autorenduo wirbt abschließend dafür, „Coaching als professionelles Handeln heutzutage kulturreflexiv anzugehen, um der transkulturellen Verfasstheit der internationalen Lebens- und Arbeitswelt gerecht zu

*Es behandelt viele der üblichen  
Coaching-Fragestellungen  
und -Techniken aus  
kulturvergleichender Perspektive  
und enthält auch besondere  
Abschnitte, die erst durch  
kulturelle Vielfalt relevant  
werden.*

werden und die in dieser Welt lebenden und arbeitenden Menschen auf der Höhe der Zeit und ihrer Anforderungen zu begleiten“ (S. 394). Diesem Wunsch oder dieser Forderung kann sich der Rezensent leicht anschließen,

wenngleich damit die Anforderungen an den Coach in der Praxis steigen. Das Buch strebt an, bei dieser Aufgabe eine Unterstützung zu leisten. Diesem Anspruch wird es insoweit auch gerecht: Es behandelt viele der üblichen Coaching-Fragestellungen und -Techniken aus kulturvergleichender Perspektive und enthält auch besondere Abschnitte, die erst durch kulturelle Vielfalt relevant werden. Viele plastische Fallbespiele erleichtern das Verständnis. Gleichzeitig ist das Werk durch sein hohes Anspruchsniveau für den Leser gekennzeichnet, viele Fremdwörter und die allgemein „wissenschaftstaugliche“ Diktion machen es zu einer konzentrierten Fach- und keineswegs zur Bett- oder Fliegerlektüre. Zahlreiche, kommentierte Leseempfehlungen ermöglichen eine weiterführende Vertiefung mit dem Thema, wobei die Gefahr kultureller Stereotype als Plattitüden oder schlichter Coaching-Rezeptbuch-Anleitung konsequent vermieden wird. Insofern hat das Buch ein qualifiziertes Fachpublikum als Leserschaft verdient und kann dieser Zielgruppe wertvolle Gedankenanstöße liefern.

**Professor Dr. Klaus Stulle**  
Hochschule Fresenius, Köln  
stulle@hs-fresenius.de

Bei Amazon bestellen:  
[www.amazon.de/exec/obidos/  
ASIN/3525403402/cr](http://www.amazon.de/exec/obidos/ASIN/3525403402/cr)



**Nazarkiewicz, Kirsten & Krämer, Gesa  
(2012).  
Handbuch Interkulturelles  
Coaching. Konzepte,  
Methoden, Kompetenzen  
kulturreflexiver Begleitung.**

Göttingen: V&R.  
ISBN: 978-3-525-40340-2  
240 S.; 29,95 €  
[www.amazon.de/exec/obidos/  
ASIN/3525403402/cr](http://www.amazon.de/exec/obidos/ASIN/3525403402/cr)



#### 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 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"

Lehr- und Forschungsgesellschaft mbH  
Stresemannallee 6, 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

Developing new Competences & Spirit in Business

Seit über 15 Jahren bietet die Akademie Lehrgänge auf höchstem Niveau - durchlaufen Sie die umfangreichste Coaching-Ausbildung des deutschsprachigen Raumes.

Für Sie haben wir die Besten ins Team der Lehrbeauftragten geholt. Sie lernen von international tätigen Coaching-Pionieren und schließen Ihre Ausbildung mit einer international gültigen ISO-Zertifizierung für Coaches ab.

Informieren Sie sich kostenlos bei einem Impulsseminar:

06.12.12, Linz  
13.12.12, Wien  
10.12.12, Hamburg

Lehrgangstarts:

07.03.13, Wien  
28.03.13, Hamburg  
02.05.13, Linz

Sie interessieren sich für Spezialisierungen wie z.B. "Professional Business Coaching", "Gruppen- oder Teamcoaching" oder die Meisterklasse "Burnout", dann

**INFORMIEREN SIE SICH JETZT!**

www.esba.eu



Kompaktausbildung zum Systemischen Coach  
Praxisorientiert, kompakt und fundiert!

#### Ziele

Die modulare Systemische Coaching-Ausbildung zielt darauf ab, angehenden Coaches

- ein klar strukturiertes Coaching-Konzept zu vermitteln,
- eine Toolbox mit wirkungsvollen Interventionen an die Hand zu geben,
- die eigene Methodenkompetenz zu vertiefen/erweitern,
- die wertschätzende, lösungsorientierte Haltung Systemischer Coaches praktisch zu vermitteln sowie
- den eigenen persönlichen Coaching-Stil zu entwickeln.

#### Qualitätsmerkmale

Durch das Bearbeiten realer Coaching-Anliegen mit echten Klienten ist ein hoher Praxisbezug garantiert! Zudem runden teilnehmernahe Übungssequenzen und Demonstrations-Coachings das schlüssige Ausbildungskonzept ab und ermöglichen ein lebendiges Lernen.

#### Aufwand

5 Module a 2 Tage in 6 Monaten in Mörfelden/Walldorf (bei Frankfurt)

#### Leitung

Elke Sieger

#### Nächste Starttermine

09. – 10.02.2013 (Kurs 30)  
21. – 22.02.2013 (Kurs 31)

#### Kontakt:

Dipl.-Psych. Elke Sieger · Senior Coach DBVC · Wiedehopfweg 15 · 64297 Darmstadt  
Telefon 06151-295019 · sieger@siegerconsulting.de · www.siegerconsulting.de

## SEMINARE, LEHRGÄNGE UND KONTAKTSTUDIUM GESUNDHEITSCOACHING

### SICH UND ANDERE GESUND FÜHREN

- Qualifizierungsreihen für Gesundheitsmanagement und Gesundheitscoaching
- Gesundheitskompetenzen für Führungskräfte
- Berufsbegleitendes Kontaktstudium zum Gesundheitscoach, anerkannt vom Dt. Bundesverband Coaching e.V.
- Abschlüsse: Zertifikat Coaching-Zentrum Karlsruhe und Zertifikat SRH Hochschule Heidelberg oder akkreditierter Master
- **weiteres Angebot:** Kontaktstudium Business coaching, anerkannt vom deutschen Bundesverband coaching e.V.

Coaching-Zentrum Karlsruhe

[www.fueak.bw21.de](http://www.fueak.bw21.de) oder [www.kic.berninger-schaefer.de](http://www.kic.berninger-schaefer.de)

Halten Sie sich und Ihre Mitarbeiter auf Kurs.



FÜHRUNGS-AKADEMIE  
BADEN-WÜRTTEMBERG

Führungsakademie Baden-Württemberg  
Anstalt des öffentlichen Rechts  
Hans-Thoma-Straße 1  
76133 Karlsruhe  
Tel: (0721) 926 6610 · Fax: (0721) 2 38 74



KIC Karlsruher Institut für Coaching,  
Personal- und Organisationsentwicklung  
Dr. Elke Berninger-Schäfer  
Stephanienstraße 9 · 76133 Karlsruhe  
Tel: (0721) 1 61-18 48 Fax: (0721) 1 61-18 47

Ihre Karriere. Ihr Leben. Ihr Erfolg.  
Lassen Sie die anderen hinter sich!



**International Leadership Programm**

**DR. EVA KINAST**  
Die Kaderschmiede für Führungskräfte

## Coaching-Ausbildung: Weltklasse made in Germany

**Office:**  
Südliche Auffahrtsallee 13  
80639 München | Deutschland

**Coaching Lounge:**  
Rheingoldstrasse 4  
80639 München | Deutschland



Tel: +49 89 13 92 63 69  
Fax: +49 89 13 92 63 75  
Mobil: +49 170 480 88 62  
E-Mail: ek@dr-eva-kinast.de

[www.dr-eva-kinast.de](http://www.dr-eva-kinast.de)



berufsbegleitende Weiterbildungen  
z.T. in Kooperation mit der  
**Leibniz Universität Hannover**  
und der **Hochschule Hannover**

### Kontaktstudium Coaching

mit Hochschul-Zertifikat!

Ausbildung zum

### Reiss Profile Master

Aufbaumodul

### Gesundheitscoaching

### T<sup>3</sup> – Train the Trainer

mit Hochschul-Zertifikat!

Gerne senden wir Ihnen unser  
ausführliches Programmheft 2013 zu

### Organisation & Anmeldung:

[hannover@erfolgreich-weiterbilden.de](mailto:hannover@erfolgreich-weiterbilden.de)  
[www.erfolgreich-weiterbilden.de](http://www.erfolgreich-weiterbilden.de)  
Tel.: 0511 / 12 400 410



Schwertl & Partner Beratergruppe  
Frankfurt startet am **19. April 2013**  
erneut eine Coachingausbildung. Als  
einem vom DBVC anerkannten Coa-  
ching-Ausbildungsanbieter stehen bei  
uns

- systemische Ausrichtung
- umsetzbare Praxiskonzepte
- wissenschaftliche Fundierung
- individuelle Förderung der Teil-  
nehmer

im Fokus.

Schwertl & Partner entwickelt nach-  
haltige systemische Konzepte und  
Instrumente für die Beratungspraxis.  
Diese setzen wir, sowohl in unserer  
Ausbildung zum Business-Coach, als  
auch in komplexen Beratungspro-  
zessen um.

Schwertl & Partner  
Beratergruppe Frankfurt  
Bernardstraße 112  
63067 Offenbach  
Tel.: 069-90559990  
Email: [office@schwertl-partner.de](mailto:office@schwertl-partner.de)  
Homepage: [www.schwertl-partner.de](http://www.schwertl-partner.de)



### Coaching • Organisationen gestalten • Human Resources Professionell-Persönliche Entwicklung • Trainerqualifizierung

Als Coach begleiten Sie Ihre Klienten auf dem Weg ihrer beruflichen  
Entwicklung. Bei Professio bedeutet Coaching eine personenbezogene  
Beratung für Menschen in der Arbeitswelt, bei der es das Ziel ist, dass der  
Coachee die Anforderungen seiner Berufsrolle mit der eigenen Persönlichkeit in  
Einklang bringt. Sie lernen als Coach zielorientiert, spezifisch und systemisch  
unter dem Einsatz entsprechender Methoden zu steuern und zu intervenieren.

Wir vermitteln:

- Ansätze und Konzepte für das Verständnis und die Arbeit mit der Person  
(Transaktionsanalytische Modelle) sowie der Kommunikation  
(Transaktionsanalyse und die Erkenntnisse von Watzlawick).
- Modelle aus der Systemischen Beratung, der Organisationslehre und der  
Rollentheorie.
- Theoretische Konzepte mit bewährten Praxisbeispielen.

Besonderen Stellenwert hat die Supervision (Reflexion eigener Fälle und  
Feedback für gegenseitige Beratung).

#### Coaching I

**10.04.2013 – 06.12.2013** (5 Module á 3 Tage) im Raum Nürnberg

**26.09.2013 – 15.03.2014** (5 Module á 3 Tage) im Raum Mannheim

#### Coaching II

**26.06.2013 – 17.01.2014** (5 Module á 3 Tage) im Raum München

Die Curricula Coaching I und II sind vom DBVC anerkannte Weiterbildungen.

#### Coaching III – Existenzielle Themen im Coaching

**10.04.2013 – 18.10.2013** (3 Module á 2 Tage) im Raum Stuttgart

Fordern Sie unsere Broschüre 2013 an.

PROFESSIO Akademie GmbH • Am Bocksberg 80 • D-91522 Ansbach •  
Tel. 0981-4663690 • E-mail: [office@professio.de](mailto:office@professio.de) • [www.professio.de](http://www.professio.de)

## Coachingausbildung vom DBVC anerkannt



mitglied im DBVC als senior coach  
und coaching-weiterbildungsanbieter



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

### Kurse Coachingausbildung 2012 / 2013

Gruppe 25 Start 5. Dezember 2012

Gruppe 26 Start 28. Februar 2013

Weitere Infos unter: [www.mafowi.de](http://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](mailto:info@mafowi.de) • internet: [www.managementforumwiesbaden.de](http://www.managementforumwiesbaden.de)

## KRÖBER Kommunikation

KRÖBER Kommunikation ist Ihr Spezialist für qualifizierte Aus- und Fortbildungen auf der Grundlage systemischer Sichtweise. Zertifiziert durch führende Verbände und Steinbeis-Hochschule Berlin (SHB).

- Systemischer Business-Coach (SHB)/ Systemischer Coach München, Stuttgart, Leipzig
- Teamcoach (SHB) Stuttgart und München
- Business-Trainer (SHB) Stuttgart
- Systemische Organisationsentwicklung/ Change-Management (SHB) Stuttgart und München
- NLP-Practitioner (SHB) DVNLP-zertifiziert
- NLP-Master DVNLP-zertifiziert Stuttgart

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  
Leitung: Birgid Kröber  
Tel.: 0711 / 72 23 339-0, Fax: -99  
E-Mail: office@kroeberkom.de  
Internet: www.kroeberkom.de

## 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](http://www.hoeher-team.de)



Münchner Akademie für  
Business Coaching

## Eine der ersten Adressen rund um das Thema Business Coaching.



### Sie möchten Coach werden?

Einer der spannendsten Berufe des 21. Jahrhunderts. Informieren Sie sich über unsere Ausbildung zum Systemischen Business Coach (SBC)®.



### Sie coachen bereits?

Bauen Sie Ihre Stärken und Fähigkeiten weiter aus – mit unserem professionellen Fortbildungsangebot. Lernen Sie von Spezialisten.



### Sie setzen auf Coaching im Unternehmen?

Wir unterstützen Sie bei der Auswahl von Business-Coaches oder dem Aufbau einer Coaching-Kultur. Profitieren Sie von unserer Erfahrung.

**Nutzen Sie unsere besondere Kompetenz für Business Coaching!**

Standort München: Tel. +49.89.32 21 05 32  
[www.coaching-akademie-muenchen.de](http://www.coaching-akademie-muenchen.de)

Standort Düsseldorf: Tel. +49.211.38 73 50 45  
[www.coaching-akademie-duesseldorf.com](http://www.coaching-akademie-duesseldorf.com)



Coverdale



# : Von Praktikern für die Praxis

## Die neue Coaching-Ausbildung von Coverdale

Coverdale verfügt über umfangreiche Erfahrungen im Bereich Führung, die weit über klassische Management-Literatur hinausgehen: Wissen aus der Praxis, das uns einen realistischen Blick ermöglicht auf das, was Führungskräfte bewegt und herausfordert, was sie benötigen, und was sinnvolle Wege sind, um mit ihren Herausforderungen konstruktiv umzugehen.

Die Coaching-Ausbildung ist in sechs Module gegliedert, die sich zeit-effizient über ein Jahr erstrecken. Die nächste startet am 18. März 2013.

Weitere Infos über Coverdale und die Coaching-Ausbildung:  
[www.coverdale.de](http://www.coverdale.de) und [www.coverdale-coaching.de](http://www.coverdale-coaching.de)

Gern stehen die Lehrtrainer zu einem Gespräch bereit:



Rainer Schultz  
Fon 069 - 95403189  
Mobil 0163 - 5651422

[rainer.schultz@coverdale.com](mailto:rainer.schultz@coverdale.com)

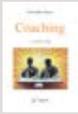


Dr. Dorothee Alley  
Fon 02662 - 945396  
Mobil 0175 - 5860378

[dorothee.alley@coverdale.com](mailto:dorothee.alley@coverdale.com)

Anmeldungen nimmt Bianka Dimitriou in unserer Geschäftsstelle entgegen: Fon 089 - 651283-10 oder [bianka.dimitriou@coverdale.com](mailto:bianka.dimitriou@coverdale.com)

Adresse: Coverdale Team Management Deutschland GmbH, Boosstr. 3, 81541 München

Rang	www.coaching-literatur.de	www.trainerbuch.de	www.amazon.de
1	 <p><b>Die 100 besten Coaching-Übungen</b> Wehrle, Martin managerSeminare, 49,90 €</p>	 <p><b>Die 500 besten Coaching-Fragen</b> Wehrle, Martin managerSeminare, 49,90 €</p>	 <p><b>Die 100 besten Coaching-Übungen</b> Wehrle, Martin managerSeminare, 49,90 €</p>
2	 <p><b>Coaching</b> Rauen, Christopher Hogrefe, 19,95 €</p>	 <p><b>Die 100 besten Coaching-Übungen</b> Wehrle, Martin managerSeminare, 49,90 €</p>	 <p><b>Coaching Basics</b> Hack, Kerstin Down to Earth, 4,00 €</p>
3	 <p><b>Coaching: Miteinander Ziele erreichen</b> Fischer-Epe, Maren Rowohlt, 8,99 €</p>	 <p><b>365 Coaching-Tipps 2013</b> Asgodom, Sabine Kösel, 12,99 €</p>	 <p><b>Coaching: Miteinander Ziele erreichen</b> Fischer-Epe, Maren Rowohlt, 8,99 €</p>
4	 <p><b>Die 500 besten Coaching-Fragen</b> Wehrle, Martin managerSeminare, 49,90 €</p>	 <p><b>Coaching-Tools</b> Rauen, Christopher (Hrsg.) managerSeminare, 49,90 €</p>	 <p><b>Handbuch Coaching und Beratung</b> Migge, Björn Beltz, 49,90 €</p>
5	 <p><b>Handbuch Coaching</b> Rauen, Christopher (Hrsg.) Hogrefe, 49,95 €</p>	 <p><b>Selbstcoaching für Frauen</b> Topf, Cornelia GABAL, 20,90 €</p>	 <p><b>Coaching – erfrischend einfach</b> Meier, Daniel &amp; Szabó, Peter BoD, 13,30 €</p>
6	 <p><b>Coaching für die Praxis</b> Whitmore, John allesimfluss, 20,00 €</p>	 <p><b>Das Coaching Handbuch</b> Kaweh, Babak VAK, 19,95 €</p>	 <p><b>Coaching</b> Rauen, Christopher Hogrefe, 19,95 €</p>
7	 <p><b>Coaching-Tools</b> Rauen, Christopher (Hrsg.) managerSeminare, 49,90 €</p>	 <p><b>Erfolg in Sicht</b> Rockstroh, Bärbel &amp; Rockstroh, Sebastian Wiley-VCH, 19,90 €</p>	 <p><b>Die 500 besten Coaching-Fragen</b> Wehrle, Martin managerSeminare, 49,90 €</p>
8	 <p><b>Coaching. Innovative Konzepte im Vergleich</b> Rauen, Christopher Hogrefe, 36,95 €</p>	 <p><b>Erfolgreiches Coaching für Teams</b> Schmidt-Tanger, M. &amp; Backwinkel, H. Junfermann, 17,90 €</p>	 <p><b>Selbstcoaching</b> Fischer-Epe, Maren &amp; Epe, Claus Rowohlt, 8,95 €</p>
9	 <p><b>Handbuch Coaching und Beratung</b> Migge, Björn Beltz, 49,90 €</p>	 <p><b>Coaching</b> Rauen, Christopher Hogrefe, 19,95 €</p>	 <p><b>Einführung in das systemische Coaching</b> Radatz, Sonja Carl-Auer, 12,95 €</p>
10	 <p><b>Beratung ohne Ratschlag</b> Radatz, Sonja VSM, 38,81 €</p>	 <p><b>Coaching-Tools II</b> Rauen, Christopher (Hrsg.) managerSeminare, 49,90 €</p>	 <p><b>Change-Talk</b> Schmidt-Tanger, Martina &amp; Stahl, Thies Junfermann, 45,00 €</p>

## Ressourcenorientierung



## 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:

Thomas Webers (tw) – Chefredakteur  
Christopher Rauen (cr)  
Dr. Julia Eversmann (je)  
Dorothee Mennicken (dm)  
Frank Taeger (ft)

### E-Mail an die Redaktion:

redaktion@coaching-magazin.de

### Abonnement:

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

**Erscheinungsweise:** Vierteljährlich

### Anzeigenredaktion:

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

### Mediadaten & Anzeigenpreise:

www.coaching-magazin.de/mediadaten.htm

### Konzeption & Gestaltung:

www.werdelwelt.info  
Bild-Quellenachweis: Titelseite, S. 5, 34, 38 © Red rockerz Design Studio |  
S. 4, 20 © Suat Gürsüzli | S. 4, 29, 32, 50 © red rose | S. 5, 44 © redshinestudio |  
S. 5, 51, 54 © VLADGRIN | 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: 1868-2243

## Das Letzte



Sören Münzer | Schafgans D GPh

**RAUEN:** Wie die Zeit vergeht ... in einem Monat ist schon wieder Weihnachten. Wann kaufen Sie eigentlich Weihnachtsgeschenke? Kurz vor dem 24. Dezember oder sind Sie ein Fröhkäufer? Oder gar ein Nicht-Schenker?

**WEBERS:** Oh, das ist ein wunder Punkt bei mir. Manches plane ich von langer Hand, anderes kann mich auch am 24. Dezember noch umtrieblich werden lassen. Wichtiger finde ich aber, wie man den Abend gestaltet. Da hat unsere Familie in den letzten Jahren mit einigen Varianten – und wie ich finde – erfolgreich und zufriedenstellend experimentiert.

**RAUEN:** Experimente an Weihnachten ...? Wie hat man sich das vorzustellen?

**WEBERS:** Zum Beispiel Motto-Geschenke: Alles um ein Thema herum gruppieren und dann in eine schöne Dramaturgie einbetten. Oder: Geschenke würfeln! Das erhöht die Aufmerksamkeit – und die Wertschätzung. Und wie feiern Sie Weihnachten?

**RAUEN:** Ach so ... ich dachte schon, Sie verkleiden sich als Weihnachtsmann und haben mit verschiedenen Kostümen experimentiert. Bei uns ist das Weihnachtsfest sehr säkularisiert. Wir nehmen uns zudem jedes Jahr vor, der Kommerzorgie standzuhalten und nichts zu schenken. Meistens bleibt es aber bei dem Vorsatz. Die Sorge, man könnte doch etwas geschenkt bekommen und dann ohne Geschenk dastehen, ist wohl zu groß ...

**WEBERS:** Das ist ein interessanter Aspekt: Wenn man ein Ritual abschafft, was bleibt dann? Wenn ich meiner Mutter eine Kiste Wein schenke, und sie mir auch eine Kiste Wein schenkt, ist das ökonomisch betrachtet ein Nullsummenspiel. Aber das Geschenk ist doch bloß das Medium – und nicht die Botschaft, um Marshall McLuhan zu karikieren.

**RAUEN:** Nullsummenspiel? Das sieht der Handel aber ganz anders. Sie müssen an das große Ganze denken!

**WEBERS:** Das tue ich gerne: Die Frage nach dem Sinn des Lebens, dem Universum und dem ganzen Rest ...

**RAUEN:** Na dann schenke ich Ihnen dieses Jahr eine DVD von „Per Anhalter durch die Galaxis“.

**WEBERS:** Da würde ich mich definitiv drüber freuen! – Aber dann hätte wohl ich nun die Sorge, „ohne Geschenk dazustehen“ ... Nun, das ließe sich ja lösen, wenn Sie mir verraten würden, was Ihnen Freude bereiten würde. Und wer weiß, vielleicht würden wir ja durch dieses kleine Ritual unsere Beziehung positiv beeinflussen?

**RAUEN:** Aber sicher. Kleine Geschenke erhalten bekanntermaßen die Freundschaft ... Und mir machen Sie schon eine Freude, wenn das Coaching-Magazin weiteren Jubiläen entgegensehen kann.



„Welche Coaching-Angebote sind denn wirklich praxisnah?“

„Die von der Haufe Akademie: Da ist alles drin!“

## Karriere fördern – Menschen entwickeln

Coaching ist die wohl wirkungsvollste Maßnahme, um Menschen bei ihren beruflichen Herausforderungen zu unterstützen. Beim Coaching stehen stets die individuellen Ziele, Ressourcen und Erfahrungen im Fokus. Coaching hilft, die konkreten nächsten Schritte zu planen und zielgerichtet umzusetzen. In unseren Angeboten finden Sie Möglichkeiten, sich bei Ihrer beruflichen Weiterentwicklung coachen zu lassen und Ihre Arbeit als Coach weiter zu professionalisieren.

### Ausbildung zum Zertifizierten Coach

Anerkannt durch den Berufsverband Qualitätsring Coaching und Beratung e. V.

#### Zertifizierungspartner

Diese Ausbildung richtet sich nach den Qualitätsstandards des Berufsverbands Qualitätsring Coaching und Beratung e. V., der sich bundesweit für eine Professionalisierung des Coachings und der Beratung einsetzt.

Dauer: ca. 1 Jahr (5 Module à 4 Tage + 2 Tage Prüfung)

Details und Anmeldung:

[www.haufe-akademie.de/5010](http://www.haufe-akademie.de/5010)



### Weitere Coaching-Angebote für Manager und Führungskräfte

#### Coaching für Manager und Führungskräfte

Führung optimieren – Motivation stärken – Leistung fördern

[www.haufe-akademie.de/9662](http://www.haufe-akademie.de/9662)

#### Selbstcoaching für Führungskräfte

So reflektieren und stärken Sie die eigene Führung

[www.haufe-akademie.de/8330](http://www.haufe-akademie.de/8330)

#### Persönlicher Führungs-Check-up

Das Feedback-Seminar für Führungskräfte

[www.haufe-akademie.de/8119](http://www.haufe-akademie.de/8119)

#### Mit Mut und Klarheit führen

Das Box-Coaching für Führungskräfte

[www.haufe-akademie.de/5216](http://www.haufe-akademie.de/5216)

#### Coaching als Führungsinstrument

Beraten – fördern – motivieren

[www.haufe-akademie.de/8845](http://www.haufe-akademie.de/8845)

#### Power statt Burn-out

Gelassenheit und Selbstführung für Führungskräfte

[www.haufe-akademie.de/5679](http://www.haufe-akademie.de/5679)



# 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](http://www.rauen-datenbank.de)

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

Weitere Informationen: [www.rauen.de/aufnahme](http://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](mailto:db@rauen.de)  
Internet: [www.rauen.de](http://www.rauen.de)