

Coaching Magazin

ISSN 1866-4849

Ausgabe 1/2015

Wissen will frei sein

Danke für Ihre Fairness!

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

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

www.coaching-magazin.de/abo



Praxis erleben | Wissen erweitern

Coaching Magazin

ISSN 1866-4849

Praxis

Coaching von Familienunternehmen | S 28

Spotlight

Perfektionismus | S 34

Wissenschaft

Negative Effekte von Coaching | S 46

Vom Coaching zur systemisch-komplementären Beratung

Dr. Roswita Königswieser im Interview | S 12



Ausgabe 1 | 2015

www.coaching-magazin.de

D: 12,80 € | A/CH: 15,80 €



Alexander Häfner · Julia Hartmann
Lydia Pinneker

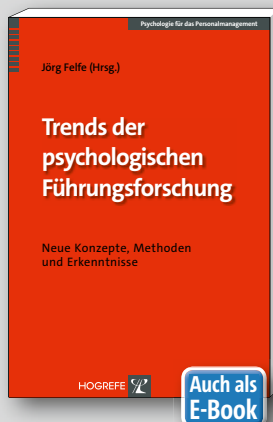
Zeitmanagement

Ein Trainingshandbuch
für Trainer, Personalentwickler
und Führungskräfte

2014, 90 Seiten,
inkl. CD-ROM, Großformat,
€ 34,95 / CHF 46,90
ISBN 978-3-8017-2471-9

Auch als
E-Book

In diesem Band wird ein psychologisch fundiertes Zeitmanagementtraining bestehend aus sechs Modulen beschrieben. Die einzelnen Module können an einem Tag umgesetzt, aber auch auf mehrere Termine aufgeteilt werden. Das Training ist so gestaltet, dass vor allem Sachbearbeiter als Teilnehmer davon profitieren können. Es wird jedoch explizit auch auf die Bedeutung von Führungskräften für gutes Zeitmanagement in Teams eingegangen, und es werden konkrete Vorschläge gemacht, wie Führungskräfte an der Verbesserung ihres Zeitmanagements, vor allem in der Zusammenarbeit mit ihren Mitarbeitern, arbeiten können.



Jörg Felte (Hrsg.)

Trends der psychologischen Führungsforschung

Neue Konzepte, Methoden und Erkenntnisse

(Reihe: »Psychologie für das Personalmanagement«, Band 27)
2014, 613 Seiten,
€ 59,95 / CHF 79,-
ISBN 978-3-8017-2618-8

Auch als
E-Book

Dieser Band bietet einen qualitativ hochwertigen und komprimierten Überblick über den aktuellen Stand und neue Entwicklungen in dem dynamischen Feld der Führungsforschung. Alle Beiträge wurden von ausgewiesenen Experten verfasst, die selbst intensiv im Bereich Führung forschen. Das Buch richtet sich vorrangig an Wissenschaftler und Studierende, aber auch an wissenschaftlich interessierte Praktiker, die sich einen aktuellen und pointierten Überblick über neue Entwicklungen auf dem Gebiet der psychologischen Führungsforschung verschaffen möchten.



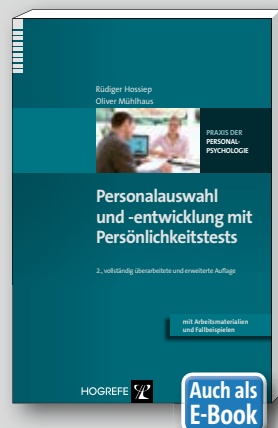
Ingwer Borg

Mitarbeiterbefragungen in der Praxis

2014, 161 Seiten,
€ 24,95 / CHF 35,50
ISBN 978-3-8017-2557-0

Auch als
E-Book

Mitarbeiterbefragungen sind ein mittlerweile bewährtes Führungsinstrument. Sie messen Meinungen und Einstellungen, liefern wichtige Benchmark-Werte und eignen sich gut dazu, Veränderungen in Organisationen zu koordinieren und zu beschleunigen. Dieses Buch, das auf jahrzehntelanger praktischer Erfahrung und vielfältiger Grundlagenforschung des Autors basiert, zeigt dem Praktiker, was zu beachten ist, damit die Mitarbeiterbefragung ein voller Erfolg wird.



Rüdiger Hossiep
Oliver Mühlhaus

Personalauswahl und -entwicklung mit Persönlichkeitstests

(Reihe: »Praxis der Personalpsychologie«, Band 9)
2., vollst. überarb. und erw. Aufl.
2014, VIII/182 Seiten,
€ 24,95 / CHF 35,50
(Im Reihenabonnement
€ 19,95 / CHF 28,50)
ISBN 978-3-8017-2358-3

Auch als
E-Book

Dieser Band führt in die vielfältigen Möglichkeiten der Nutzung persönlichkeitsorientierter Fragebogenverfahren im Personalmanagement ein. Dabei werden die wichtigen Teilschritte zur Auswahl eines leistungsfähigen, zielführenden Verfahrens, die sachgerechte Einbettung in den jeweiligen Prozess und die Einbeziehung der Arbeitnehmervertretung anschaulich erläutert. Zur Anwendung, Auswertung und Interpretation werden zahlreiche Durchführungsbeispiele aus der Praxis sowie grundlegende Fragestellungen besprochen. Häufig eingesetzte persönlichkeitsorientierte Verfahren werden durch Beispiele nachvollziehbar veranschaulicht.

HOGREFE



Hogrefe Verlag GmbH & Co. KG

Merkelstraße 3 · 37085 Göttingen · Tel.: (0551) 99950-0 · Fax: -111
E-Mail: verlag@hogrefe.de · Internet: www.hogrefe.de



RAUEN

Datenbank

Die RAUEN-Datenbank mit geografischer Suche

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

www.rauen-datenbank.de

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

Weitere Informationen: www.rauen.de/aufnahme

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

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

DR. BOCK
COACHING AKADEMIE

„Dr. Petra Bock spielt
in der Coach-Bundesliga“

(Die WELT)

„Deutschlands Top Coach“

(emotion)

DIE ARBEIT MIT DEM INNEREN ERWACHSENEN

nach Dr. Petra Bock

Eine neue Methode. Wirksam und stark.

Dr. Petra Bock hat in ihrer langjährigen Arbeit mit Klienten ein neues Menschenbild im Coaching, eine Theorie und eine Methode zur Entfaltung individuellen humanen Potenzials entwickelt. Daraus ist ein neuer Coachingansatz von hoher Wirksamkeit entstanden, der eine anspruchsvolle Innovation in der Arbeit mit Menschen ist. Über die praktische Wirkung dieses Ansatzes hat sie für ein breites Publikum in ihren internationalen Bestsellern zu MINDFUCK® geschrieben.

Jetzt haben Sie erstmals die Möglichkeit, sich zwei ganz besondere Jahre lang über volle 24 Präsenztage von Dr. Petra Bock persönlich in diesem neuen, aufregenden Ansatz ausbilden zu lassen.

Jetzt mehr erfahren und Programm anfordern:

Dr. Bock Coaching Akademie in Berlin | www.dr-bock-coaching-akademie.de | Tel. +49 (0) 30 3083 280-0



Editorial



„Je suis Charlie“. Dieser Satz ging Anfang des Jahres um die Welt, als Antwort auf die Anschläge in Paris. Doch was bedeutet eine solche Bekundung?

„Je suis Charlie“, das ist auch ein Bekenntnis zu unseren Grundwerten, die über Jahrhunderte gewachsen sind und deren Etablierung tausende Menschenleben gekostet hat – und bis heute fordert. Man kann diese Werte womöglich in einem Wort zusammenfassen: Freiheit. Allerdings handelt es sich hierbei nicht um die Vorstellung eines unbeschwerten, idyllischen Lebens, sondern vielmehr um die unbequeme, mutige Freiheit, sich öffentlich seines Verstandes bedienen zu können – was nach Kant die Grundvoraussetzung der Aufklärung ist. Aus dieser Freiheit heraus kann man Bestehendes infrage stellen, sich Tyrannei und Willkür widersetzen, Menschlichkeit vor Gehorsam stellen. Es ist der aufklärerische Schritt aus der „selbstverschuldeten Unmündigkeit“ des Menschen, hin zu Humanität, Religionsfreiheit, Demokratie, Rechtsstaatlichkeit und auch Pressefreiheit.

Leider gibt es Menschen, die sich durch unsere Werte (beispielsweise durch die Pressefreiheit) bedroht und herabgesetzt fühlen und die, statt selbst die besagte Freiheit zu nutzen, die Waffe dem Wort vorziehen.

Man kann sich nun fragen, was dies mit Coaching zu tun hätte und warum ein Fachmagazin wie das Coaching-Magazin dies aufgreift? Es ist nicht möglich, Coaching als etwas zu betrachten, das in einem von der Gesellschaft abgetrennten Raum stattfindet. Coaching ist selbstverständlich durch unsere Wertvorstellungen, die „europäischen Werte“, geprägt. Tatsächlich spiegelt Coaching durch die zahlreichen Methoden, Ansätze und Denkschulen, die zum Einsatz kommen können, in gewisser Weise einen prägnanten Grundwert wider: Pluralität. Coaching ist vielfältig, unabhängig, ob man die Ansätze des anderen teilt oder nicht.

Insofern: *Nous sommes Charlie.*

Wir freuen uns über Ihre Diskussionsbeiträge im Coaching-Board (www.coaching-board.de). Aber natürlich freuen wir uns auch über Ihren Leserbrief an redaktion@coaching-magazin.de.

Ihr

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

Dawid Barczynski
(Chefredakteur)

– Editorial –

Das Erste | S 3

– Szene –

Coaching „unverzichtbares Werkzeug der Führung“ | S 6

Etablierung einer Feedback-Kultur wichtigste Führungsaufgabe | S 6

6. ESMT/KDVI Kolloquium | S 6

Coaching trifft PR | S 7

Schweiz: Coaching erwünscht, aber kaum eingesetzt | S 8

Coaching-relevante Termine 2015 | S 8

– Verbandslandschaft –

2. dvct-Kongress mit Verleihung des Coach & Trainer Awards | S 9

dvct: Coaches investieren in Weiterbildung | S 9

ICF: Coaching-Leitfaden für Personalentwickler | S 9

ICF: Vorstand in neuer Zusammensetzung | S 10

EMCC Deutschland verleiht Solidarity Coaching Award | S 10

DBVC veröffentlicht Interview mit Prof. Kruse | S 10

DBVC-Vorstand im Amt bestätigt | S 11

– Portrait –

Dr. Roswita Königswieser | S 12

– Konzeption –

Situatives Coaching. Alte und neue Wege im Coaching | S 18

– Praxis –

Company-Coaching | S 23

Beratung und Coaching von Familienunternehmen | S 28

– FAQ –

Fragen an Angelika Leder | S 33

– Spotlight –

Perfektionismus als Thema im Coaching | S 34



Foto: Privat

– Portrait –

Dr. Roswita Königswieser

Vom Coaching zur systemisch-komplementären Beratung

| S 12



– Konzeption –

Situatives Coaching

Oftmals wird die individuelle Situation des Klienten bei der Auswahl einer Coaching-Methode ungenügend berücksichtigt, wobei gerade diese bei der Wahl hilfreich ist.

| S 18



– Praxis –

Company-Coaching

| S 23



– Praxis –

**Beratung und
Coaching von
Familienunternehmen**

| S 28



– Spotlight –
**Perfektionismus als
Thema im Coaching**
Wo liegt die Grenze zwischen
Leistungsmotivation und
Perfektionismus? Wann wird
das Bemühen um optimale
Leistungen schädlich und
welche Strategien helfen im
Umgang mit Perfektionismus im
Coaching?
| S 34



– Wissenschaft –
Negative Effekte von Coaching für Coaches
Erste Antworten auf die Frage nach negativen Effekten von Coaching
liefert ein Forschungsprojekt der SRH Hochschule Berlin: Nicht nur
Klienten, sondern auch Coaches können negative Effekte treffen.
| S 46



– Philosophie/Ethik –
**Ethische Grundsätze
im Coaching**
Die Auseinandersetzung mit
den ethischen Maximen im
Coaching führt zu Einsichten in
die eigenen Motive, Schwächen
und Stärken.
| S 52

– Coaching-Tool –
Coaching mit inneren Bildern | S 39

– Bad Practice –
Spiritualität im Coaching – ein
wissenschaftliches Neuland | S 43

– Wissenschaft –
Negative Effekte von Coaching für Coaches | S 46

– Philosophie/Ethik –
Ethische Grundsätze im Coaching | S 52

– Rezensionen –
Coaching als Türöffner für gute Lehre | S 58
Coaching. Praxis der Personalpsychologie | S 59
Handbuch Systemisches Coaching | S 60
Co-Active Coaching | S 61

– Coach-Ausbilder –
| S 62

– Top 10 Coaching-Bücher –
| S 64

– Conrad Coach –
Topmanager-Coaching | S 65

– Dialog –
Impressum | S 66
Das Letzte | S 66

Coaching „unverzichtbares Werkzeug der Führung“

Im Rahmen einer auf 400 Tiefeninterviews mit Führungskräften basierenden Kulturstudie kommt das Projekt Forum Gute Führung u.a. zu dem Ergebnis, dass Coaching als Führungsinstrument im Zuge eines Wandels der Führungs- und Unternehmenskultur zunehmend an Bedeutung gewinnen werde.

Die Arbeitswelt befindet sich in einem Wandel. Ihre dynamische Vernetzung verlange Führungskräften und Mitarbeitern zunehmend hohe Eigensteuerungs- und Kooperationsfähigkeiten ab, schreiben die Verantwortlichen des Forums Gute Führung in der Publikation „Führungskultur im Wandel“ und werfen die Frage auf, welche Herausforderungen sich hieraus zukünftig insbesondere für Führungskräfte ergeben. Auf der Basis von 400 Tiefeninterviews, in denen Führungskräfte verschiedener Branchen hinsichtlich ihrer Erwartungen an die Führungspraxis „von morgen“ befragt wurden, kommen die Macher des Projekts um Prof. Dr. Peter Kruse, Geschäftsführer des Zukunfts- und Trendforschungsinstituts nextpractice GmbH, u.a. zu dem Ergebnis, dass „persönliches Coaching“ zu einem „unverzichtbaren Werkzeug der Führung“ werde.

Die Teilergebnisse der Kulturstudie stehen in engem Zusammenhang miteinander. Ein Großteil der Befragten erachtet Netzwerkstrukturen aufgrund der ihnen zugeschriebenen kollektiven Intelligenz als die für die Bewältigung der zukünftigen Anforderungen der modernen Arbeitswelt geeignetste Organisationsform. Zugleich schwindet angesichts steigender Komplexität und Dynamik der Arbeitswelt das Vertrauen in ein linienhierarchisch steuerndes Management. Ohnehin sei das unmittelbare Durchsetzen von Anweisungen in Netzwerkstrukturen kaum möglich. Folglich steige die Bedeutung von Einfühlungsvermögen und Einsichtsfähigkeit. Sowohl für Führungskräfte als auch für Mitarbeiter ergebe sich insgesamt ein größerer Bedarf an Reflexion und individueller Entwicklungsbegleitung.

Das maßgeblich von nextpractice durchgeführte Projekt Forum Gute Führung setzt sich seit September 2012 mit den bestehenden und zukünftigen Anforderungen guter Führung auseinander. Hierbei wird es von der vom Bundesministerium für Arbeit und Soziales (BMAS) initiierten Initiative Neue Qualität der Arbeit (INQA) gefördert. (de)

goo.gl/VrQfcS



Etablierung einer Feedback-Kultur wichtigste Führungsaufgabe

Führungskräfte erachten die Etablierung einer Feedback-Kultur in ihrem Unternehmen als wichtigste Führungsaufgabe. So lautet eines der Ergebnisse, zu denen das Institut für Beschäftigung und Employability (IBE) im Rahmen des HR-Reports 2014/2015 kommt. Die Studie basiert auf einer unter 665 Führungskräften durchgeführten Online-Erhebung.

Welche Aufgaben erachten Führungskräfte in Deutschland (65 Prozent der Befragten), Österreich (16 Prozent) und der Schweiz (18 Prozent) als besonders wichtig? Worin bestehen die größten Herausforderungen, mit denen sich moderne Führung konfrontiert sieht? Insbesondere diesen Fragen ging das IBE für den von dem Personaldienstleistungsunternehmen Hays in Auftrag gegebenen HR-Report 2014/2015 nach. Ein Ergebnis der Studie: Die Mitarbeiterorientierung stehe zunehmend im Zentrum der Führungsarbeit. So erachten 71 Prozent der 665 befragten Führungskräfte die Etablierung einer Feedback-Kultur als eine der wichtigsten Führungsaufgaben. Zudem nehmen die Mitarbeitermotivation (69 Prozent) und das Aufzeigen von Entwicklungsmöglichkeiten für die Mitarbeiter (66 Prozent) Spitzenplätze ein.

Folgerichtig verstehen die Befragten (78 Prozent) Sozialkompetenz mit weitem Abstand als das wichtigste Kompetenzfeld einer

Führungskraft. Jedoch weisen die erhobenen Daten auf eine Diskrepanz hin. So sehen hier zugleich 72 Prozent großen Handlungsbedarf.

Größte Herausforderungen: Change-Management und Komplexität

Das Managen von Veränderungen (72 Prozent) und der Umgang mit steigender Komplexität (52 Prozent) werden von den befragten Entscheidern am häufigsten als große Herausforderungen genannt, denen sich moderne Führungsarbeit ausgesetzt sieht. Bei fast allen Herausforderungen, mit denen sich moderne Führung konfrontiert sieht, verorteten die Studienverantwortlichen auf Basis der erhobenen Daten „erhebliche Defizite zwischen Anspruch und Wirklichkeit“. (de)

goo.gl/MvuR1w



6. ESMT/KDVI Kolloquium: aktuelle Themen und bereichernde Präzedenzfälle

Einmal im Jahr organisiert das Center for Leadership Development Research (CLDR) der European School of Management and Technology (ESMT) und das Kets de Vries Institute (KDVI) das „ESMT/KDVI Coaching Kolloquium“. Ein Teilnehmerbericht von Executive-Coach Mona Haug, PhD c.

Bereits zum sechsten Mal lud das ESMT zur zweitägigen, in englischer Sprache stattfindenden Veranstaltung „ESMT/KDVI Coaching-Colloquium“ Mitte Dezember 2014 nach Berlin ein. Das Thema des aktuellen Kolloquiums hieß „Transitions: Getting through ‚neither here nor there‘ moments“ und wurde unter der Leitung des CLDR-Direktors, Prof. Konstantin Korotov, und des Programmdirektors der ESMT, Andreas Bernhardt, am 12.12.2014 eröffnet. Den knapp 50 anwesenden Akademikern, Coaches, Personalleitern und Unternehmensberatern wurde ein kurzer Ablauf der fol-

genden zwei Tage präsentiert, die geprägt sein würden von interaktiven Lerneinheiten und deren praktischer Anwendung für Coaches, der Vorstellung eines anonymisierten Präzedenzfalls durch den Direktor des INSEAD Global Leadership Centre (IGLC) der Business Schule INSEAD, Prof. Dr. Manfred Kets de Vries, der Präsentation der besten durch die Teilnehmer eingereichten Fallstudien und natürlich vielen Gelegenheiten zum Aufbau und zur Vertiefung sozialer Netzwerke.

Prof. Dr. Manfred Kets de Vries ist einer der bekanntesten Experten für Motivation, Führung und Organisationspsychologie, der u.a. an der Harvard Business School doziert. Zusammen mit der Programmdirektorin des IGLC, Elisabet Engellau, reflektierte er das Veranstaltungsthema. Kets de Vries glänzte wieder einmal durch sein fundiertes Wissen und seine große Erfahrung auf dem Gebiet der Träume. Bei dem von ihm präsentierten Präzedenzfall und begleitendem kollegialen Team-Coaching forderte er unnachgiebig die Anwesenden zu klärenden Fragen sowie einer gemeinsamen und schlüssigen Analyse auf.

Am Nachmittag des ersten Tages konnten sich die Anwesenden für einen der vier angebotenen Workshops eintragen: 1. „High stakes coaching“ von Andreas Bernhardt, 2. „Lead, Follow or Opt out: Are the Best and Brightest Leaving the Building?“ von der stellvertretenden Direktorin des IGLC, Elizabeth Florent-Treacy, 3. „Transitions through Midlife: Happiness & Crisis“ von Programmdirektor Dr. Thomas Hellwig (INSEAD) und 4. „Music and Coaching: An Interactive Laboratory. How and why music is a superconductor to the Inner Theater“ von Murray Palewsky.

In einem der vier Workshops wurde den Anwesenden durch Moderatorin Elizabeth Florent-Treacy ein ungewöhnlicher Schweizer Präzedenzfall vorgestellt, bei dem die Teilnehmer in oppositionellen Gruppen ihre Argumente für eine Befürwortung oder Ablehnung einer Verfassungsänderung aufbereiten und anschließend vortragen durften. Hier war es für die Gruppenteilnehmer faszinierend zu erleben, welche körperlich erlebten emotionalen

Regungen im Umgang mit übereinstimmenden oder ablehnenden Werten einhergingen.

Ein weiterer Schwerpunkt des Kolloquiums war die interaktive Lerneinheit von Dr. Carol Kauffmann, Institute of Coaching, am Morgen des zweiten Kolloquium-Tages unter dem Titel „Countertransference & Context: How a positive psychologist can be happy in psychoanalytic space“. Dahinter verbarg sich ein sukzessiver Lernprozess für die Anwesenden, die allesamt der Faszination des inspirierend und lehrreich präsentierten Wissens erlagen. In einer ausführlichen Demonstration, die die Teilnehmer persönlich mit einbezog, führte die Moderatorin durch die verschiedenen Lernprozesse und unterstrich dabei selbstkritisch und witzig die Implikationen für Coaches.

Als ein als wertvoll bestätigter Programmpunkt, der 2012 zum ersten Mal eingeführt wurde, gab es wieder ausgestellte Poster-Präsentationen – von den jeweiligen Autoren oder Verantwortlichen eingehend und individuell erklärt. Hier gab es dann den günstigen Zeitpunkt, die aktuelle Vorstudie der Doktorandin Mona Haug kennenzulernen, die ihr Dissertationsprojekt „Gender quotas for leadership positions: a myth or a mandate?“ (University of the West of England, Bristol) Interessierten näher erläuterte. Das vorläufige Ergebnis der Auswertung der Führungs-Macht- und Genderliteratur weist darauf hin, dass mit Einführung der Frauenquote unterstützende Begleitprogramme für Frauen in Führungspositionen angeboten werden sollten. Hier liegt der Fokus auf strategischen Führungsansätzen und das Vertraut-Sein mit Machtregeln, -dynamiken und -spielen.

Ebenso spannend und aktuell war auch das Poster-Thema von Autor Karsten Drath zum Thema Resilienz. Insbesondere im Angesicht von Veränderungen, Rückschlägen und Krisen brauchen Menschen – und Führungskräfte in besonderem Maße – eine ausgeprägte Kompetenz, sich selbst zu steuern und das emotionale Innenleben konstruktiv zu beeinflussen. Mit seinem Buch „Resilienz in der Unternehmensführung“ hat er ein wissenschaftlich fundiertes

Modell vorgestellt, mit dem sich die unterschiedlichen Einflussfaktoren von Resilienz erfassen und systematisch verbessern lassen.

Viele der Teilnehmer stellten fest, dass sie sich mittlerweile zum festen Inventar der Veranstaltung zählen. Einige der Coaches sind von Anfang an dabei, andere kamen zum ersten oder zweiten Mal. In Einem waren sich die Teilnehmer aus Russland, England, Malaysia, Brasilien, Deutschland und anderen Ländern einig: Das Wiederkommen lohnt sich und man hat den neuen Termin (04.–05.12.2015) bereits fest im Kalender vermerkt. (Mona Haug, PhD c.)

Einen ausführlichen Bericht zum ESMT/KDVI Coaching Kolloquium 2014 mit Teilnehmerstimmen zur Veranstaltung finden Sie unter www.coaching-report.de/news.

goo.gl/OVBmHF



Coaching trifft PR: Synergien möglich, Spezialisierung notwendig

Der Arbeitskreis Coaching & PR des Public Relation Verbandes Austria (PRVA) legte seinen Abschlussbericht vor und arbeitete sowohl Schnittstellen beider Professionen als auch notwendige Abgrenzungen heraus. In der Zusammenarbeit beider Berufsbilder könnten demnach Synergien erzeugt werden. Eine Spezialisierung auf eines der beiden Felder sei jedoch notwendig.

Wo liegen die Unterschiede bzw. Gemeinsamkeiten zwischen Coaching und den Public Relations? Welche Synergien können bei der Zusammenarbeit beider Professionen entstehen und welche Konfliktpotenziale birgt diese? Fragen, mit denen sich der Arbeitskreis Coaching & PR des PRVA über anderthalb Jahre hinweg beschäftigte – auch vor dem Hintergrund einer Annäherung beider Felder aneinander. Diese bestehe nach Auffassung

des Verbandes etwa darin, dass immer mehr PR-Berater eine Coaching-Ausbildung absolvierten und es verstärkt zur Zusammenarbeit Kommunikationsverantwortlicher in Unternehmen mit Coaches komme.

Ein Ziel sei es gewesen, die Profession Coaching für PR-Fachleute „nutzbarer“ zu machen, schreibt Dr. Regine Jankowitsch, Leiterin des Arbeitskreises, im Vorwort zum im November veröffentlichten Abschlussbericht des Arbeitskreises. Neben bestehenden Schnittstellen, die eine Zusammenarbeit beider Professionen ermöglichten, könnten PR-Experten – beispielsweise in puncto Gesprächsführung – auch Coaching-Wissen nutzen.

Dennoch empfiehlt der Arbeitskreis in seinem Bericht die Spezialisierung auf eine der beiden Professionen. Bereits im Rahmen der Veranstaltung „PR meets Coaching – alles Kommunikation oder was?“, die der Arbeitskreis im August 2014 in Wien durchführte, reifte diese Erkenntnis: „Es gibt viele Potentiale zwischen Coaching und PR, aber eines ist klar: Jeder muss sich am Ende für das eine oder andere entscheiden, wenn man professionell agieren will“, fasste Jankowitsch eine Podiumsdiskussion, an der Vertreter beider Professionen teilnahmen, abschließend zusammen. Zuvor stellte Dr. Werner Vogelauer, Präsidiumsmitglied des Austrian Coaching Council (ACC) und Mitglied des Deutschen Bundesverbandes Coaching e.V. (DBVC), die Unterschiede zwischen Coaching und PR heraus und unterstrich hierbei die Prozessorientierung im Coaching: „Coaching heißt fragen, um dem Prozess zu dienen, PR-Experte zu sein heißt, Antworten und konkrete Vorschläge anzubieten.“

Die Diskutanten arbeiteten aber auch mögliche Synergien heraus. Etwa könnten PR-Experten von Coaching-Know-how profitieren: „Das tiefere Verständnis für das Wort ‚Organisationssystem‘ hat mich zu einer besseren PR-Fachfrau gemacht“, berichtete Dr. Saskia Wallner, Geschäftsführerin der PR-Agentur Ketchum Publico. Der Arbeitskreis sieht zudem einige Schnittstellen zur konkreten Zusammenarbeit beider Professionen. So sei der

Einsatz von Coaching etwa zur Vorbereitung einer oder mehrerer Personen auf Termine oder Prozesse, die mit besonderen Herausforderungen verbunden sind, auch unter PR-Gesichtspunkten sinnvoll, erläuterte Jankowitsch während der Veranstaltung. Gleiches gelte in Bereichen, in denen Klarheit und Orientierung von besonderer Bedeutung sind.

Konfliktpotenzial entstände in der Zusammenarbeit zwischen Coaching und PR hingegen insbesondere dann, wenn die Rollenverteilung nicht klar oder Vertrauen nicht ausreichend gegeben ist, so eine weitere Erkenntnis der Diskussion. (de)

goo.gl/k3OrlC



Schweiz: Coaching im Führungsalltag erwünscht, aber kaum eingesetzt

Nach einer Umfrage erachten es Führungskräfte in der deutschsprachigen Schweiz als sinnvoll, Coaching stärker in den Führungsalltag zu integrieren. Hingegen setzt nur ein geringer Teil der Befragten Coaching tatsächlich als Führungsinstrument ein.

In einer qualitativen Befragung von Führungskräften und HR-Spezialisten kommt das auf Outplacement spezialisierte Beratungsunternehmen Lee Hecht Harrison (LHH) Schweiz zu dem Ergebnis, dass der stärkere Einsatz von Coaching als Führungsinstrument in Unternehmen in der Deutschschweiz zwar erwünscht ist, jedoch kaum Umsetzung findet. So äußerten alle Befragten den Wunsch nach mehr coachenden Führungskräften. Zugleich gaben 80 Prozent an, Coaching wenig bis nie in den eigenen Führungsalltag zu integrieren.

Coaching-Erfahrung erforderlich

Wo liegen die Gründe für diese Diskrepanz? Die Verantwortlichen der Befragung verorten

diese insbesondere in zwei Aspekten: Zum einen habe die Befragung gezeigt, dass eine Unerfahrenheit bezüglich des Einsatzes von Coaching bestehe, welche die Führungskräfte hemme. So gab fast die Hälfte der Befragten an, die Geübtheit sowie Sicherheit des Coachs als den wichtigsten Erfolgsfaktor im Coaching zu erachten. Führungskräfte, so das LHH-Resümee, bräuchten daher eine solide Coaching-Ausbildung, um das Instrument kompetent und sicher einbinden zu können. Zum anderen gaben 42 Prozent an, dass die Umsetzung von Coaching im Führungsalltag einer hierfür begünstigenden Unternehmenskultur bedürfe. Fehlende Zeit oder bestehende Führungssituationen werden hingegen nicht als Hindernisse angesehen.

Die Befragung wurde unter Führungskräften, HR- und anderen Spezialisten aus kleinen und mittelständischen Unternehmen sowie Großunternehmen verschiedener Branchen in der deutschsprachigen Schweiz durchgeführt. (de)

goo.gl/b8nHjq



Coaching-relevante Termine 2015

Kongresse, Tagungen, Messen: Das Jahr 2015 hält viele interessante Veranstaltungen für Coaches und Coaching-Interessierte bereit.

Im Coaching-Report der Christopher Rauhen GmbH (www.coaching-report.de) sind die wichtigsten Coaching-Events des Jahres unter der Rubrik Coach-Jahr aufgelistet. Hier können Sie sich fortlaufend über coaching-relevante Termine informieren und einen Überblick über die wichtigsten Branchen-Events erhalten. (de)

goo.gl/eq6a5z





Zweiter dvct-Kongress mit Verleihung des Coach & Trainer Awards

Resilienz, Stressmanagement, Burnout-Prävention: Der zweite dvct-Kongress fand im November 2014 in Hamburg statt und nahm u.a. Ansätze zum Erhalt der Leistungskraft in den Blick. Darüber hinaus verlieh der Verband seinen diesjährigen Coach & Trainer Award.

Unter dem Motto „Zeit für Qualität“ fand am 10.11.2014 in Hamburg der zweite Kongress des Deutschen Verbandes für Coaching und Training e.V. (dvct) statt. Über 150 Coaches und Trainer nahmen nach Angaben des Verbandes teil. Eine Frage stand insbesondere im Mittelpunkt der Veranstaltung: Wie können Unternehmen und Führungskräfte ihre Mitarbeiter im Arbeitsalltag im Umgang mit Druck und Stress unterstützen? Eine Frage, die, so der Verband, auch angesichts des Fachkräftemangels und alternder Belegschaften für Unternehmen zunehmend an Bedeutung gewinne. Wichtig sei vor allem, dass entsprechende Maßnahmen – etwa zur Förderung von Resilienz, Stressbewältigung oder der Burnout-Prävention – auf den in der jeweiligen Organisation gelebten Werten fußen, stellte dvct-Vorstandsvorsitzende Vivi Dimitriadou fest: „Alle Bemühungen und Angebote können nur dann erfolgreich sein, wenn sie im Einklang mit den Unternehmenswerten und dem vorgelebten Verhalten der Führungskräfte stehen. Hier können Coaches und Trainer viel Unterstützung und Orientierung geben.“

Auf die Bedeutung von Unternehmenswerten ging auch Coach Bernd A. Wilken in einem der insgesamt 13 Workshops ein: Als „Leitplanken der Unternehmensführung“ sorgten diese auch dafür, dass sich ein Unternehmen in seinem Selbstverständnis weiterentwickeln könne. In einem weiteren Workshop griff Coach Karsten Drath das Thema Resilienz

und die Bedeutung von Widerstandsfähigkeit als Ergebnis komplexer Anpassungsprozesse auf: „Resilienz ist der Schlüssel zum Meistern schwieriger Umstände.“ Als Gastredner geladen, berichtete Extremsportler Joey Kelly in einem Impulsvortrag von seinen sportlichen Herausforderungen und den daraus gewonnenen Erkenntnissen bezüglich Leistungsbereitschaft und Selbstmotivation. Seine Botschaft: Erfolg erfordere neben Ausdauer vor allem klare Zielsetzungen.

Verleihung des Coach & Trainer Awards: Methodenvielfalt überzeugte

Im Rahmen der Veranstaltung verlieh der dvct den Coach & Trainer Award 2014. Drei Finalistinnen, die sich bereits zuvor in einer Vorrunde durchgesetzt hatten, erhielten die Chance, ihr Coaching- bzw. Trainings-Konzept vor Publikum und Jury zu präsentieren. Zur Gewinnerin wurde letztlich Sandra Kuhn-Krainick gekürt. Das Burnout-Präventionsprogramm der Diplom-Psychologin aus Schwetzingen habe „vor allem durch seine große Methodenvielfalt“ überzeugt, erklärte Gianni Liscia, stellvertretender dvct-Vorstandsvorsitzender. Das in drei Module gegliederte Programm, welches u.a. Anregungen zum Selbst-Coaching geben soll, lasse sich mit bestehenden Angeboten des betrieblichen Gesundheitsmanagements kombinieren und stelle eine „kostengünstige und wirksame Form der Burnout-Prävention“ dar, heißt es in einer Meldung des dvct. Die Konzepte der konkurrierenden Finalistinnen Ulrike Nix (Onko-Coaching, Düsseldorf) und Stephanie Borgert (H.A.P.-Methode, Münster) wurden jeweils als „Qualifiziertes Produkt 2014“ ausgezeichnet. (de)

Coaches investieren in Weiterbildung

Auf Basis einer Mitgliederbefragung kommt der dvct zu dem Ergebnis, dass Coaches und Trainer intensiv in Weiterbildung investieren.

Coaches und Trainer verwenden viel Zeit und Aufwand auf ihre persönliche Entwicklung

und auf den Ausbau ihrer fachlichen Kompetenzen. So lautet ein Ergebnis, zu dem der Deutsche Verband für Coaching und Training e.V. (dvct) im Rahmen einer Umfrage unter seinen Mitgliedern kommt. 88 Prozent der insgesamt 228 befragten Coaches und Trainer planen demnach, im laufenden Jahr 2015 eine Weiterbildung zu absolvieren. Hierbei stünden die methodische Vertiefung der Coaching-beziehungsweise Trainings-Kompetenz sowie die persönliche Entwicklung im Mittelpunkt.

Weiterbildung als Wettbewerbsvorteil

Vivi Dimitriadou, Vorstandsvorsitzende des dvct, führt die Bildungsbereitschaft der Coaches auf zwei zusammenhängende Ursachen zurück und versteht sie zugleich als Ausdruck von Wettbewerb: „In einer immer globaleren und komplexeren Arbeitswelt steigen die Anforderungen an die Führungskräfte – und damit auch an die Coaches, ihre Klienten schnell und nachhaltig bei der Entwicklung neuer Lösungswege zu unterstützen.“ Mit diesem steigenden Anspruch wachse zugleich die „Sensibilität“ der Nachfrager, so Dimitriadou weiter: Führungskräfte und andere potentielle Klienten „suchen sehr genau aus und achten bei ihrer Wahl des Coaches immer mehr auf verbriefte Kompetenz.“ (de)

www.dvct.de



Coaching-Leitfaden für Personalentwickler

Die ICF-D veröffentlichte den Leitfaden „Qualitätsmanagement im Einzel-Coaching“. Dieser soll Personalentwicklern bei der Sicherung der Qualität von Coaching-Angeboten im eigenen Unternehmen dienen.

Der Coaching-Markt gilt als schwer zu überblicken. Für Unternehmen gerate die Suche nach geeigneten Coaches daher nicht selten zur Suche nach der „Nadel im Heuhaufen“, so die International Coach Federation Deutschland e.V. (ICF-D). Um hier entgegenzuwirken veröffentlichte der Verband den Leitfaden „Qualitätsmanagement im Einzel-Coaching“. Der Leitfaden solle Personalentwicklern bei der „optimalen Entwicklung und Steuerung individueller Coachingmaßnahmen in der eigenen Organisation“ behilflich sein, teilte der Verband mit.

Neben einer Darstellung der ICF-Ethikstandards und Checklisten für den Einsatz in der Praxis können Personalentwickler dem Leitfaden Informationen zu folgenden Aspekten entnehmen:

- » Entwicklung bzw. Anpassung von Coaching-Konzepten
- » Coach-Auswahl und Aufbau von Coach-Pools
- » Merkmale qualitativ hochwertiger Coaching-Prozesse
- » Evaluation von Coaching-Maßnahmen

Der Leitfaden lasse Personalverantwortlichen Freiraum für eigene Ideen. Wichtig sei jedoch, dass ein Unternehmen eine klare Coaching-Definition etabliere, so Mitautorin Friederike Frey. Der Leitfaden kann kostenlos heruntergeladen werden. (de)

Vorstand in neuer Zusammensetzung

Die Mitgliederversammlung der ICF-D wählte im Oktober 2014 in Bad Dürkheim einen neuen, teils personell veränderten Vorstand.

Am 11.10.2014 fand im Anschluss an den „ICF Coachingtag 2014“ die Mitgliederversammlung der International Coach Federation Deutschland e.V. (ICF-D) statt. Im Rahmen der Versammlung wählten die Mitglieder einen neuen Vorstand. Fortan setzt sich dieser aus den neu gewählten Vorständen Dorette Segschneider und Markus Kämmerer sowie

den drei Wiedergewählten Jürgen Bache (1. Vorsitzender), Jürgen Andrae (2. Vorsitzender) und Roeland C. Schaart zusammen. Die bisherigen Vorstandsmitglieder Bernhard A. Zimmermann, Miriam Hohenfeldt und Silke Thompson traten nicht zur Wiederwahl an. Der Vorstand der ICF-D wird in einem Turnus von zwei Jahren gewählt.

Als deutsche Sektion des in den USA ansässigen Dachverbandes International Coach Federation (ICF) zählt die ICF-D beispielsweise den Einsatz für ethische und berufliche Standards in der Ausübung der Profession Coaching (darunter fallen Business- und Life-Coaching) zu ihren Aufgaben. Die ICF-D wurde 2001 gegründet und hat derzeit nach eigenen Angaben rund 350 Mitglieder. (de)

www.coachfederation.de



EMCC Deutschland verleiht erstmals Solidarity Coaching Award / zehnjähriges Jubiläum

Erstmals verlieh der EMCC Deutschland den Solidarity Coaching Award. Die Preisvergabe fand im Rahmen der Feierlichkeiten anlässlich des zehnjährigen Verbandsjubiläums in Köln statt.

Am 15.11.2014 feierte der European Mentoring and Coaching Council Deutschland e.V. (EMCC Deutschland) sein zehnjähriges Bestehen in Köln, seinem Gründungsort. Im Rahmen der Feierlichkeiten wurde – erstmals in Deutschland – der Solidarity Coaching Award verliehen.

Coach Dr. Vera-Kristin Grundmann erhielt die Auszeichnung für ihr ehrenamtliches Engagement – dieses Engagement besteht u.a. in

der Begleitung junger Athleten auf ihrem Weg zu den Olympischen Spielen 2016 in Rio de Janeiro, Brasilien (Förderung durch die Sportstiftung NRW) sowie in der Begleitung von Sozialunternehmern im Rahmen des Fellowship-Programms der Non-Profit-Organisation Ashoka.

Der EMCC Deutschland ist Teil des in Großbritannien gegründeten European Mentoring and Coaching Council (EMCC). Der Dachverband hat nach eigenen Angaben derzeit 5.000 Mitglieder und besteht aus Mitglieder-vereinigungen in 23 Ländern. (de)

www.emccouncil.org/de



DBVC veröffentlicht Video-Interview mit Prof. Kruse zur Zukunft von Führung und Coaching

Nach dem DBVC Symposium im Oktober 2014 veröffentlichte der Verband Video-Statements von Keynote-Speaker Prof. Dr. Kruse zur Zukunft der Arbeitswelt und des Business-Coachings.

Im Oktober 2014 veranstaltete der Deutsche Bundesverband Coaching e.V. (DBVC) ein Symposium zum Thema „Zukunft der Profession Business Coaching“ in Bremen (Coaching-Magazin berichtete). Dabei musste der Keynote-Speaker Prof. Dr. Peter Kruse, geschäftsführender Gesellschafter der next-practice GmbH, kurzfristig wegen Krankheit absagen, sodass sein Sohn, Tobias Kruse, den geplanten Keynote-Vortrag „Coaching und Führung – Zwischen Wunsch und Wirklichkeit“ übernahm.

Daraufhin kündigten der DBVC und next-practice an, nach Kruses Genesung ein Video-Interview zur Verfügung zu stellen, in

dem der Keynote-Speaker komprimiert auf Fragen zur Zukunft der Führung und konkrete Handlungsempfehlungen für die Zukunft von Coaching eingeht. Seine Aussagen basieren dabei zum einen auf Ergebnissen der Studie „Gute Führung“, die nextpractice GmbH im Auftrag des Bundesministeriums für Arbeit und Soziales (BMAS) durchführt, sowie zum anderen auf ersten Ergebnissen der Studie „Coaching 2024“, die der DBVC gemeinsam mit nextpractice initiierte.

Im Dezember 2014 schließlich machte der DBVC das Kruse-Interview dann für alle Symposium-Teilnehmer zugänglich. Seit Jahresbeginn 2015 sind die Video-Statements nun für alle Interessierten auf der Verbandshomepage abspielbar.

In dem Videointerview geht Kruse unter Einbeziehung der Studienergebnisse auf den Wandel in der Führungs- und Arbeitswelt ein und erläutert, was der prognostizierte Wandel für die Tätigkeit Coaching bedeute. Er weist darauf hin, dass Führungskräfte Coaching als Unterstützungsmaßnahme präferieren und mit dieser Maßnahme eine Rat gebende und Lösung bildende Rolle des Coachs für Prozesse verbinden. „Wenn ein System heftig unter Druck ist und danach fragt: ‚Hast du eine Lösung?‘, dann wandert die Verantwortung immer auf den Lösungsanbieter“, erklärt Kruse weiter. Genau dahin müsse sich Coaching entwickeln und dürfe nicht davor zurückschrecken, eine Mitverantwortung für Prozesslösungen in Unternehmen zu übernehmen.

Vor diesem Hintergrund, so Kruse weiter, stehe Coaching vor der Aufgabe und Verantwortung der Professionalisierung. Dabei kritisiert er an der aktuellen Coaching-Branche, dass sie sich zu sehr therapeutisch ausrichte, zu ungeschützt und zu sehr auf das Individuum und dessen Einzeloptimierung fokussiert sei: „Wir sind in einer Position, wo alle Beteiligten gemeinschaftlich Lösungen erdenken müssen und dann bekommt auch der, der Reflexionspartner ist, eine Verantwortung der Professionalisierung“, pointiert der Psychologe. Demnach müsse ein professioneller Coach ein „Meister und Fachmann im Prozess“ sein, der

Systeme und Netzwerke versteht und methodisch kompetent und stets up to date ist.

Weitere Aspekte, die Kruse im Interview anspricht, betreffen die notwendigen Kompetenzen von Coaches zur Erfüllung der Aufgaben, die essentielle Bedeutung von Reflexionsprozessen für Unternehmer und die Berücksichtigung von Kultur als Coach und Führungskraft. Die kompletten Video-Statements stehen allen Interessenten auf der Homepage des DBVC offen. (aw)

DBVC-Vorstand im Amt bestätigt

Die Mitgliederversammlung des DBVC wählte im Oktober vergangenen Jahres in Bremen alle bisherigen Vorstandsmitglieder des Verbandes erneut in ihre Ämter. Neben einem Rückblick auf das Verbandsjahr 2013/2014 präsentierte der Vorstand zudem seinen Arbeitsplan für die kommenden zweijährige Amtszeit.

Bei der diesjährigen Wahl des Vorstandes des Deutschen Bundesverbandes Coaching e.V. (DBVC) auf der 17. Mitgliederversammlung am 19.10.2014 wurden alle bisherigen Vorstandsmitglieder mit großer Mehrheit in ihren Ämtern bestätigt. So wurde Christopher Rauen zum 1. Vorsitzenden des Vorstandes, Rita Strackbein zur 2. Vorsitzenden des Vorstandes und Margit Wolf sowie Ulrich Dehner als Vorstandsmitglieder wiedergewählt. Alle vier Vorstandsmitglieder nahmen die Wahl an. „Es freut mich sehr, den Verband auch in den nächsten beiden Jahren zusammen mit den Kollegen auf Erfolgskurs halten zu können“, kommentierte Christopher Rauen seine Wiederwahl. Die Mitgliederversammlung fand im Anschluss an das anderthalbtägige DBVC Symposium zum Thema „Zukunft der Profession Business Coaching“ in Bremen statt.

Rückblick auf das Verbandsjahr 2013/2014

Das Verbandsjahr 2013/2014 war ein ganz besonderes für den Deutschen Bundesverband

Coaching: Vor zehn Jahren – am 10.04.2004 – wurde der DBVC von zehn Coaching-Pionieren gegründet. Seitdem können auf den Mitgliederversammlungen alljährlich zahlreiche neue Mitglieder begrüßt werden, sodass der Verband auf mittlerweile 318 Mitglieder angewachsen ist (Stand: Januar 2015).

Rückblickend auf das Arbeitsjahr seit der letzten Mitgliederversammlung standen die Organisation und Durchführung des DBVC Symposiums 2014 und die Auslobung und Verleihung des Deutschen Coaching-Preises 2014 im Vordergrund. Das Symposium wurde in diesem Jahr als Höhepunkt des zehnjährigen Verbandsjubiläums initiiert und vom 17.–18.10.2014 in Bremen durchgeführt. Im Rahmen des Symposiums wurden darüber hinaus die Preisträger des Deutschen Coaching-Preises 2014 in den Kategorien „Organisationen“ und „Wissenschaft“ ausgezeichnet (Coaching-Magazin berichtete).

Auf der Mitgliederversammlung wurde außerdem die Erweiterung des Sachverständigenrates (SVR) durch sieben weitere Fachexperten bekannt gegeben. Die personelle Verstärkung ergab sich unter anderem aus dem gestiegenen Bedarf an Expertise dieses Gremiums im Coaching-Markt.

Arbeitsplan für die neue Amtszeit 2014–2016

Für die aktuelle Amtszeit 2014–2016 kündigte der DBVC – neben für die Coaching-Branche zukunftsweisenden Kooperationen – mit dem Dialogforum 2015, dem DBVC Sommercamp 2015 und dem DBVC Coaching-Kongress 2016 wieder qualitativ hochwertige Veranstaltungen an. Dabei fand das 10. DBVC Dialogforum bereits vom 30.–31.01.2015 in München zum Thema „Gesellschaftliche Verantwortung und Coaching“ statt. (aw)

www.dbvc.de





Foto: Privat

Interview mit Dr. Roswita Königswieser

Vom Coaching zur systemisch-komplementären Beratung

Ein Gespräch mit Dawid Barczynski

Der Einsatz von Kunst als Intervention im Coaching zwecks Perspektivenwechsel oder als Hilfsmittel zur Formulierung des eigentlichen Coaching-Anliegens erfreut sich in jüngster Zeit immer größerer Beliebtheit. Dr. Roswita Königswieser verfolgt diesen Weg allerdings schon länger, tatsächlich ist Kunst seit jeher fester Bestandteil ihres Coachings: Kunst, Tiefenpsychologie, Gruppendynamik, Systemischer Ansatz – dies sind im Grunde die Grundmauern ihres Denkens, zumal sie den systemischen Ansatz in der Beratergruppe Neuwaldegg mitbegründet hat.

Sie haben am Anfang Ihres Studiums die Akademie der Bildenden Künste in Wien besucht. Das bringt man nicht unbedingt mit Coaching in Verbindung. Wie kam es dazu?

Das ist eigentlich recht einfach: Die väterliche Seite meiner Familie beschäftigte sich schon immer intensiv mit künstlerischen Themen, insbesondere mit Musik und bildender Kunst. Ich glaube, das habe ich „geerbt“. Mein Interesse an der Kunst ist im Laufe der Zeit nicht versandet, sondern ich habe viele künstlerische Elemente in Interventionstechniken, die ich im Zuge meiner Beratungstätigkeiten und meiner Coachings anwende, integriert. Dabei geht es darum, dass man mithilfe von Bildern, Geschichten, Metaphern, Aufstellungen im Raum und ähnlichem Zugang zu Problemen, Anliegen, Perspektiven usw. findet, den man über rein kognitive Prozesse nicht bekommen könnte.

Zur Nutzung von Ästhetik und Kunst im Coaching haben wir im Coaching-Magazin schon einiges gebracht – es scheint dies ein kommender Trend zu sein.

Wirklich? Das ist sehr gut!

Wie sieht das konkret aus, wenn diese künstlerische Denkweise ins Coaching übernommen wird?

Da muss ich ein bisschen ausholen und zuerst differenzieren, denn Coaching ist ja ein weiter Begriff. Ich unterscheide drei Coaching-Kontexte bzw. -Formate. Das erste ist das Vier-Augen-Coaching, was tatsächlich die engste Auslegung des Begriffs darstellt, da es sich dabei um eine Interaktion zwischen zwei Menschen handelt. Ein ganz anderes Setting ist das Gruppen-Coaching, wo die Teilnehmer miteinander überlegen, wie sie wirksam sein können. In diesem Zusammenhang und innerhalb dieser Struktur spielen Architekturen, Konzepte und die grundsätzliche Frage, wie man etwas angehen könne, in der Regel eine zentrale Rolle. Der dritte Kontext des Coa-

chings, das ich dann eigentlich nicht mehr als Coaching, sondern als Beratung betrachten würde – in meinem Fall würde ich das als „systemisch-komplementäre Beratung“ bezeichnen –, ist die Begleitung von Organisationen in Change-Prozessen. Im Grunde genommen handelt es sich hierbei stets um eine Kombination aller drei Formen: Es wird nicht nur das System in seiner Gesamtheit gecoach, sondern auch Subsysteme sowie Einzelpersonen. So wird etwa mit einer Gruppe von Vorständen ein Executive-Coaching durchgeführt. Und man arbeitet in einem Vier-Augen-Setting beispielsweise mit Führungskräften, Schlüsselpersonen, Vorständen etc. Und jetzt zurück zu Ihrer Frage: In all diesen Formaten spielen für mich analoge Interventionen, also künstlerische Elemente, eine außerordentlich

So beginne ich ein Einzel-Coaching gerne mit der Frage an den Klienten, ob er mir hinsichtlich seiner Kernfrage ein Bild zeichnen oder einen entsprechenden Film nennen könnte.

wichtige Rolle. So beginne ich ein Einzel-Coaching gerne mit der Frage an den Klienten, ob er mir hinsichtlich seiner Kernfrage ein Bild zeichnen oder einen entsprechenden Film nennen könnte. Das Bild oder das Filmszenario sollen das eigentliche Coaching-Anliegen ausdrücken und somit helfen, die Probleme und Ambivalenzen, die es ja immer gibt, wenn man einen Coaching-Bedarf hat, aufzudecken. Schließlich geht es immer um eine nichtbalancierte Situation und um latente Konflikte in einem selbst und mit dem Umfeld. Durch die künstlerische Auflösung – oder Übersetzung – von Situationen kommt das Verborgene zum Vorschein und wird dem Klienten bewusster. Ich finde diesen Prozess sehr faszinierend. Vor Kurzem hatte ich ein hierfür beispielhaftes Erlebnis: Ein Klient erzählt, dass seine Situation zwar schwierig, aber nicht wirklich dramatisch sei. Doch plötzlich drängt sich ihm das Bild eines Tsunamis auf und er stellt fest, dass seine Lage für ihn eigentlich „wie ein Tsunami ist“. Ihm wird schlagartig klar, wie er die Situation

wirklich empfindet. Der drastische Vergleich mit einem Tsunami hat eine völlig andere Gefühlsqualität als die Aussage, es sei „schwierig“. Das hat natürlich Auswirkungen auf mögliche Problemlösungen.

Und wie sieht die Einbindung von Kunst in Bezug auf die Begleitung von Organisationen aus?

Wir, d.h. mein Unternehmen Königswieser & Network und ich, begleiten aktuell den Post-Merger-Prozess eines deutschen Konzerns mit einem amerikanischen Unternehmen. Die Eingangsfrage an die Klienten lautete: „Wie würden Sie die beiden Unternehmenskulturen mithilfe eines Bildes charakterisieren?“ Die erste Assoziation war: Ein Schnellläufer und ein nachdenklich-langsamere Geher. Das Künstlerische wird hier als Mittel zum Perspektivenwechsel, zur differenzierten Beschreibung genutzt. Ein anderes, schönes Beispiel hierfür ist unsere Arbeit bei der Deutschen Bank. Die Quintessenz der ersten Systemdiagnose – also die Ergebnisse der Interviews – haben wir in ein Märchen übersetzt und dem Unternehmen zurückgespiegelt. Das Ergebnis war eine Sensation, da die Geschichte die wesentlichen Charakteristika transportiert und man sich im Verlauf des Projekts immer wieder darauf berufen hat. Man kann natürlich statt eines Märchens auch andere künstlerische Umsetzungen, wie beispielsweise Bilder, wählen. Wichtig ist dabei, dass durch analoge Interventionen Tiefenwirkungen erzielt werden.

Das hat in gewisser Weise etwas von Schillers ästhetischer Erziehung: Die einfache Vermittlung eines komplexen Sachverhalts mittels Kunst, in diesem Fall mithilfe eines Märchens bzw. des (einfachen) Erzählens, hin zur großen Erkenntnis.

Ja, in gewissem Sinne schon. Und das Erzählen ist ohnehin etwas, das mich und meinen Werdegang stark prägt und untrennbar mit meiner Kindheit verbunden ist. Ich wuchs in einer Großfamilie mit fünf Geschwistern und einer

Großmutter auf. Das Erzählen hatte bei uns einen sehr hohen Stellenwert. Am Mittagstisch z.B. gab es ein Ritual: Jeder erzählte, was in der Schule los war, warum man Konflikte mit dem Lehrer oder einer bestimmten Gruppe hatte und was einem sonst noch auf dem Herzen lag. Meine Mutter war da besonders kompetent, weil sie nicht strafend war, sondern es ihr immer darum ging, zu verstehen, wo und warum es Probleme gab, was das Schwierige daran war. Sie setzte dann auch in der Schule mit den Lehrern entsprechende Interventionen. Das hat mir sehr gefallen und ich habe diese Grundhaltung des Verstehen-Wollens und der Suche nach einem klärenden, lösungsorientierten Vorgehen vielleicht ein bisschen übernommen.

Kommunikations- und Interventionstechniken von Kindesbeinen an?

Ja, ich glaube schon. Auch die Tatsache, in einer großen Familie aufgewachsen zu sein, mit all den Dynamiken, die dazugehören, hat mich dann auf den Weg gebracht, Gruppendynamik spannend zu finden. Kommunikations-, Interventionstechniken und Gruppendynamik

Kommunikations-, Interventionstechniken und Gruppendynamik und natürlich die Kunstelemente, das sind die prägenden Faktoren aus meiner Kindheit und Jugend.

und natürlich die Kunstelemente, das sind die prägenden Faktoren aus meiner Kindheit und Jugend. Damit war für mich auch schon eine Weiche gestellt: Ich liebe Gruppen, Großgruppen mit all ihren Gefühlsdimensionen und Potenzialen. Dazu fällt mir ein, dass mein Vater in unserem Garten mit viel Freude innerhalb der Großfamilie „Olympiaden“ und weitere Inszenierungen – z.B. an Geburtstagen – organisierte. Das Inszenierungselement, mit vielen Menschen gemeinsam etwas „künstlerisch“ zu gestalten und dadurch besondere Prozesse zu

initiieren, das kommt sicher von meinem Vater. Das spiegelt sich auch in meiner beraterischen Tätigkeit wider.

Wie kam es dann zur ungewöhnlichen Kombination Ihrer Studienfächer Kunstgeschichte, Pädagogik, Philosophie und Tiefenpsychologie?

Wo das Interesse für Kunstgeschichte herkommt, dürfte klar sein. Die Wahl der weiteren Fächer war dadurch motiviert, dass ich früh geheiratet und drei Kinder bekommen habe. Als das jüngste drei Jahre alt war, begann ich zu studieren. Natürlich kämpfte ich auch mit Schuldgefühlen und habe mich oft gefragt, ob ich alles richtig mache – deshalb Pädagogik. Von da ist man ganz schnell in der Tiefenpsychologie: Was spielt sich unbewusst ab? Ist das, was man manifest sieht, alles, oder gibt es auch latente Muster? Und dann ist man auch ganz schnell bei der Philosophie, weil die Frage aufkommt, wie man überhaupt Erkenntnisse gewinnen kann. Und erkenntnistheoretische Aspekte sind in der Philosophie beheimatet. Ich hatte in Philosophie faszinierende Lehrer, und wir hatten damals eine sehr lebendige Arbeitsgruppenkultur an der Universität in Wien, wo wir Marx, Hegel, Freud und Heidegger studierten und nächtelang diskutierten. Die Auseinandersetzung mit Konzepten und mit Theorien fand ich überaus faszinierend. Im weiteren Verlauf stieß ich dann auf die Gruppendynamik, wobei mich zunächst die Tatsache, dass es dabei so massiv in die Tiefe geht, ein wenig abschreckte. Allerdings stellte ich schon bald fest, dass das eine absolute Bereicherung für mich bedeutet. Zudem hatte ich das Glück, Lehrern und Förderern zu begegnen, die mich als begabte Schülerin tatkräftig unterstützt haben. Dabei denke ich an Traugott Lindner, der die Gruppendynamik aus den USA nach Europa brachte. Ich denke an Sigggi Hirsch, einen begnadeten systemischen Familientherapeuten, mit dem ich eine Ausbildungsgruppe organisierte und wo ich lernte, die Virtuosität der systemischen Familientherapeuten in den Kontext Wirtschaft zu übersetzen. Dabei handelt es sich um Interven-

tionsformen – etwa der positiven Konnotation („Was ist das Gute im Schlechten?“) und der paradoxen Intervention –, die nicht nur im Vier-Augen-Gespräch hilfreich sind, sondern auch wirksam genutzt werden können, um anspruchsvolle Veränderungsprozesse in Großorganisationen auf den Weg zu bringen.

1974 haben Sie das Studium mit Ihrer Promotion abgeschlossen. Wie sind Sie zum Coaching bzw. zur systemischen Beratung gekommen?

Durch Traugott Lindner und die Gruppendynamik. Lindner war nicht nur Gruppendynamiker, sondern einer der Ersten in Europa, die Organisationsentwicklung praktizierten. Er hat mich sozusagen entdeckt und ich habe mit ihm gearbeitet. So entwickelten wir beispielsweise ein Motivationsseminar für Manager in Hernstein, Österreich. Parallel dazu unterzog ich mich einer Psychoanalyse. Das drängte sich gleichsam auf, weil ich besser Bescheid wissen und meine Schwierigkeiten und Ambivalenzen bearbeiten wollte. Die dabei gewonnenen Erkenntnisse waren für mich extrem hilfreich und fruchtbar – vor allem auch bezüglich meiner Arbeit mit Menschen. Für mich war immer offensichtlich, dass Berater,

Für mich war immer offensichtlich, dass Berater, Trainer und Coaches ihre eigene Geschichte besser verstehen und reflektiert haben sollten, um in einer ganz anderen Qualität arbeiten zu können.

Trainer und Coaches ihre eigene Geschichte besser verstehen und reflektiert haben sollten, um in einer ganz anderen Qualität arbeiten zu können: Man kann die Anliegen der Klienten nicht nur oberflächlich betrachten und besprechen wollen – ob in Vier-Augen-Gesprächen, in Gruppen oder Organisationen –, sondern man muss auch das Unbewusste, das Verborgene anschauen. Das geht aber kaum ohne



Foto: Privat

psychoanalytische Ausbildung, die ich dann auch durchlaufen habe. Zudem kamen gerade in dieser Zeit immer öfter Anfragen von Seminarteilnehmern und anderen Personen, ob ich nicht bei diesem oder jenem persönlichen Anliegen helfen könnte. Man nannte das damals aber nicht „Coaching“, man hat sich diesen Begriff geschenkt, weil es mit Therapie gleichgesetzt wurde.

Sehen Sie eine Verbindung zwischen Coaching und Psychologie bzw. Psychotherapie?

Absolut. Man kann das nennen, wie man will, aber ohne auch die eigenen Anteile bewusst zu erkennen, kann man – radikal formuliert – nicht gut darin sein, mit Menschen zu arbeiten und eine nachhaltige Wirkung zu erzielen.

Wo liegt dann Ihrer Meinung nach der Unterschied zwischen Psychotherapie und Coaching?

Da gibt es für mich definitiv einen Unterschied! Ich würde sagen, dass Psychotherapie eher Menschen als Zielgruppe hat, die massive

ungelöste Konflikte, sprich neurotische Tendenzen, haben – woran man länger und tiefer greifend arbeiten muss. Coaching richtet sich an „gesunde“ Menschen – zwar hat auch jeder „Gesunde“ seine Probleme, aber es ist nicht nötig, lange und allzu sehr in die Tiefe gehend daran zu arbeiten. Hierin liegt für mich der Unterschied. Wobei ich sagen muss, dass die Art und Weise, wie wir mit Organisationen arbeiten, im Grunde eine Art „therapeutisches Einwirken“ auf das Gesamtsystem ist. Weil es eben nicht nur um Business Themen geht, sondern um echte, langfristige und nachhaltige Musterveränderungen, um Haltungen.

Sollte ein angehender Coach eine psychologische oder psychotherapeutische Ausbildung oder gar ein Studium in diesem Bereich absolvieren?

Ich denke ein Psychologiestudium ist nicht nötig. Im Grunde kann aus vielen Berufsgruppen ein guter Coach hervorgehen – das kann ein Jurist, ein Wissenschaftler, ein Künstler sein. Meiner Erfahrung nach spielt der ursprüngliche Beruf keine allzu wichtige Rolle. Was allerdings dringend nötig ist, ist die professionelle Auseinandersetzung mit der eigenen Person, und zwar nicht nur einmal punktuell in einem Seminar. Die Teilnahme an einem Gruppendynamikseminar oder vielleicht sogar eine Ausbildung, die das berücksichtigt, wäre sehr empfehlenswert und zielführend. Sich selbst zu stellen und auch die eigenen Schattenseiten zu sehen, ist unerlässlich, um professionell arbeiten zu können und nicht in Projektionen zu verfallen. Nur wer sich selbst kennt und versteht, kann anderen zur Selbsterkenntnis verhelfen.

Wann haben Sie gemerkt, dass Sie von Coaching oder systemischer Beratung leben können?

Das war für mich nie ein großes Thema, da ich das Glück hatte, Mitte der 80er Jahre in die Beratergruppe Neuwaldegg aufgenommen zu werden – als Gesellschafterin und auch als Geschäftsführerin. Dort haben meine Kollegen und ich über 15 Jahre hinweg den sys-

temischen Ansatz in der Grundkonzeption mitentwickelt. Wir hatten ausreichend viele Aufträge, es war sicherlich auch eine andere Zeit als heute, wo man als Einzelperson auf dem freien Markt kämpfen muss. Ich war sehr privilegiert.

Wie muss man sich die Entwicklung des systemischen Ansatzes vorstellen?

Das war im Grunde sehr viel Pionierarbeit, die wir geleistet haben, zusammen mit der Wiener Schule. Wir haben viel diskutiert und uns viele Fragen gestellt: Was ist das, wie geht das, was funktioniert, was funktioniert nicht? Darüber hinaus suchten wir den Dialog mit Vertretern verschiedenster Disziplinen, um andere Perspektiven und Ideen kennenzulernen. So luden wir z.B. den Physiker Fritjof Capra ein. Da mich seine Publikationen faszinierten, rief

Im Grunde haben wir immer wieder – angetrieben von Neugierde und Unsicherheit – interessante Menschen eingeladen und mit ihnen in kleinem Kreis diskutiert, gestritten, gerungen und die Erfahrungen, die wir in Organisationen in unterschiedlichen Coaching-Kontexten gemacht hatten, reflektiert, um die daraus gewonnenen Erkenntnisse dann zu publizieren.

ich ihn einfach in den USA, wo er lehrte, an und fragte, ob er mit uns in Wien diskutieren möchte, wir wären dabei, den systemischen Berateransatz zu entwickeln. Er meinte, er wolle ohnehin seine Mutter in Innsbruck besuchen und käme dann gerne übers Wochenende zu uns. So hat sich ein fruchtbarer Dialog entwickelt, dem eine gemeinsame Publikation folgte. Auch Niklas Luhmann arbeitete über Jahre mit uns zusammen, was zu nahezu freundschaftlichen Beziehungen führte. Im Grunde haben wir immer wieder – angetrieben von Neugierde und Unsicherheit – inter-

essante Menschen eingeladen und mit ihnen in kleinem Kreis diskutiert, gestritten, gerungen und die Erfahrungen, die wir in Organisationen in unterschiedlichen Coaching-Kontexten gemacht hatten, reflektiert, um die daraus gewonnenen Erkenntnisse dann zu publizieren.

Der systemische Ansatz entspringt also der Zusammenarbeit verschiedener Fachbereiche. Entsprechend lässt sich das Systemische selbst im Grunde nicht auf eine Disziplin festmachen.

Ganz genau, der systemische Ansatz ist eine Metatheorie, die viele verschiedene Disziplinen integriert. Und natürlich gibt es auch nicht „die“ systemische Schule, sondern verschiedene Ausprägungen. Für mich persönlich spielt es eine große Rolle, Tiefenpsychologie und philosophische Ansätze zu integrieren.

2002 haben Sie Ihr Unternehmen Königswieser & Network gegründet. Warum haben Sie die Beratergruppe Neuwaldegg verlassen?

Bei der Bearbeitung von Projekten bin ich damals immer wieder an Grenzen gestoßen. Wir kamen in Unternehmen, um kulturelle Themen zu bearbeiten, doch die Business Themen waren anderen Beratern vorbehalten – uns blieben „nur“ die emotionalen, die Beziehungsthemen. Ich sah aber wesentlich mehr Chancen und Nutzen in einer ganzheitlichen Unterstützung, sprich der Integration von Business und „Emotion“, d.h. von Fach- und Prozess-Know-how. Heute nenne ich das „komplementäre Beratung“. Allerdings teilte die Beratergruppe Neuwaldegg diese Sichtweise nicht. Also suchte ich Gleichgesinnte und gründete Königswieser & Network. Bei der Arbeit an diesem Ansatz haben mir dann Menschen geholfen wie z.B. der ehemalige Technikvorstand von Audi. Er hatte erlebt, wie wir die Höherpositionierung der Marke Audi drei Jahre lang begleiteten und als er das Unternehmen verließ, stieg er bei uns ein. Dass ehemalige Kunden Gesellschafter und Netzwerk-

partner wurden, geschah mehrmals. Jedenfalls haben wir unseren komplementären Ansatz vorangetrieben und ihn wissenschaftlich durch die Soziologen Dr. Ulrike Froschauer und Prof. Dr. Manfred Lueger von der Universität Wien begleiten bzw. verifizieren lassen.

In einem Unternehmen sind Business und Emotionen miteinander verwoben?

Ganz richtig. Emotionen, Beziehungen und Machtdynamiken sind so ineinander verwoben, dass deren Untrennbarkeit eigentlich auf der Hand liegt. Wenn man es banal betrachtet, dann muss ja jeder Manager dieses Prinzip integrieren können: Business Themen und das entsprechende Know-how zur Umsetzung, Mitarbeitermotivation, Integration zweier Teams, auch Change-Prozesse usw. Wir finden eigentlich ständig Aufgabenstellungen vor, die ein komplementär, interaktives Vorgehen nahelegen.

Zum Stichwort Change-Prozesse schreiben Sie in zahlreichen Publikationen „Change ist nicht gleich Change“. Was meinen Sie damit?

Vorab: Change-Prozesse gehören mittlerweile zum Alltag für jeden Manager und somit auch für jeden Berater, jeden Coach. Mit „Change ist nicht gleich Change“ ziehe ich auf den Unterschied zwischen Veränderungen erster und zweiter Ordnung. Veränderung erster Ordnung kann man folgendermaßen beschreiben: „Wir machen immer mehr des-selben. Wir sparen mehr, wir arbeiten mehr, wir führen mehr Gespräche mit Kunden.“ Das bringt aber zumeist nicht den erforderlichen, tief greifenden und somit nachhaltigen Veränderungserfolg. Veränderung zweiter Ordnung erfordert, dass man erkennt, dass solch ein Prozess, soll er nachhaltig sein, seine Zeit braucht, also ein Lernprozess ist. Es geht darum, die Art des Denkens, die Art, wie man Probleme angeht und löst, zu verändern. Um dies zu bewerkstelligen, werden z.B. relevante Vertreter von Abteilungen hinzugezogen, vielleicht auch ein Soundingboard eingerichtet,

also ein Gremium zur Prüfung neuer Ideen und Konzepte. Es werden Rückkoppelschleifen eingebaut, Feedbacks eingeholt. Es gilt, die Strukturen nicht nur „von oben nach unten“ zu verändern, sondern wirklich den Dreiklang zwischen Strategie, Struktur und Kultur zu nutzen. Man muss einen ganzheitlichen Blick entwickeln. Das beeinflusst dann auch die Art und Weise, wie man Probleme angeht. Veränderungen zweiter Ordnung sind viel schwieriger zu bewerkstelligen.

Sie coachen auch internationale Großunternehmen. Gibt es hierbei Unterschiede zum Coaching mittelständischer Unternehmen?

Da gibt es einen großen Unterschied. Bei mittelständischen Unternehmen findet sich oft eine Kultur, die meist noch vom Eigentümer geprägt ist, auch wenn bereits ein Management eingesetzt wurde und die Familie nur noch Anteile hält. Das Denken ist vorrausschauender, wurde auf nachhaltigere, längerfristige Erfolge gerichtet und es ist auch, plakativ gesprochen, etwas menschlicher. In großen Organisationen sind die Manager sehr oft in einer Zwickmühle zwischen der Logik von Analysten, den Forderungen der Finanzbranche und den Interessen des Unternehmenswohls gefangen. Und ich erlebe sehr oft, dass dieses Dilemma zugunsten des Kapitals entschieden wird. Zudem haben Topmanager in der Regel nur kurze Verträge. Sie sind nicht ein Leben lang in einem Unternehmen – das wäre nicht wünschenswert für ihre Karriere. Daher streben sie in der Regel kurzfristig erreichbare Ziele an. Das wird noch dazu durch die Quartalsberichte getriggert. Ist das Unternehmen börsennotiert, wiegt dieser Umstand zusätzlich schwer: Der Shareholder-Value gibt den Ton an. Aufgrund dessen wird die gesamte Unternehmensausrichtung – und folglich auch allenfalls notwendige Change-Prozesse – meistens viel zu kurzfristig angelegt.

Sehen Sie Unterschiede zwischen dem deutschen und dem österreichischen Coaching-Markt?

Mir fällt insbesondere auf, dass österreichische Coaches und Berater in Deutschland einen

sehr guten Ruf haben, dank der sogenannten Wiener Schule, durch die die Entwicklung des systemischen Ansatzes vorangetrieben wurde. Ich glaube, dass hier auch die Tatsache zum Tragen kommt, dass Traugott Lindner ein Österreicher war. Und er hat schließlich die Organisationsentwicklung auch theoretisch begründet und – stets in interdisziplinärer Kooperation mit Wissenschaftlern – weiterentwickelt. Österreich hat einen guten Ruf in Bezug auf Theoriebildung und Wissenschaftlichkeit in der Systemberatung. Das ist sicherlich ein gutes Argument für österreichische Coaches. Interessanterweise kommen aber 80 Prozent unserer deutschsprachigen Kunden aus Deutschland und der Schweiz. Die Österreicher sind hier eindeutig unterrepräsentiert. Das zeugt von einer geringeren Aufgeschlossenheit der Österreicher gegenüber Coaching-Prozessen oder Coaching-Angeboten, die, wie ich finde, in Deutschland wesentlich höher ist. Der Coaching-Markt in Deutschland ist natürlich auch größer – und internationaler.

In Österreich gibt es nur wenige Coaching-Verbände mit insgesamt überschaubaren Mitgliederzahlen. Sehen Sie hier Entwicklungspotenzial?

Wenn wir Coaching wieder unter dem Aspekt der unterschiedlichen Komplexitätsgrade betrachten, dann gibt es, finde ich, in Österreich einen grundsätzlichen Nachholbedarf in Bezug auf die Organisation der Berater und der Coaches – ich sage „und“, weil die Begriffe für mich nicht identisch sind. Insbesondere das Agieren in Systemen mit hochkomplexen Zusammenhängen würde ich eigentlich nicht mehr als Coaching, sondern als systemisch-komplementäre Beratung bezeichnen. Jedenfalls ist eine Organisation von Coaches und Beratern schon allein deshalb nötig, weil sich im Grunde jeder „Berater“ oder „Coach“ nennen kann. Es gibt hier nur ganz wenige Grenzen und Qualitätsmerkmale. Zu beobachten ist beispielsweise, dass Manager aus ihrem Unternehmen ausscheiden und dann einfach beschließen, Berater oder Coach zu werden. Ich finde es zwar sehr gut, dass es in Österreich Coaching-Verbände wie den ACC gibt und

weitere gebildet werden, die für Ausbildung und Qualifikation etwas tun bzw. tun wollen. Aber das ist noch etwas unterentwickelt und ausbaufähig, vor allem verglichen mit der Art und Weise, wie sich Ärzte oder Anwälte in ihren Berufsgruppen organisieren und sich in Gesellschaft und Politik positionieren.

Man muss allerdings bedenken, dass Ärzte und Juristen das über Jahrhunderte aufgebaut haben.

Das ist richtig, die haben eine andere Historie. Nur sollte das heutzutage eigentlich nicht mehr zweihundert Jahre dauern, um so etwas für eine andere Berufsgruppe aufzubauen.

Portrait



Foto: Privat

Dr. Roswita Königswieser,
Vorsitzende der Geschäftsführung
und Gesellschafterin Königswieser &
Network, Systemische Beratung und
Entwicklung GmbH, Wien, Frankfurt,
Köln, Leipzig. Tätigkeitsschwerpunkte:
Systemische Beratung in komplexen
Veränderungsprozessen in Mittel-
und Großunternehmen; Integration
von Prozess- und Fachberatung,
wissenschaftliches Arbeiten und
Publikationen; Coaching von
Topmanagern, Weiterbildung
für Veränderungsmanager und
Berater; Trainerin für systemische
Gruppendynamik.

www.koenigswieser.net



Situatives Coaching

Alte und neue Wege im Coaching

Von Benjamin Koch

Alle Unterteilungen des Coachings in Problem- oder Lösungsorientierung bzw. Prozess- oder Expertenberatung sowie systemisches Coaching gehen von der Methode oder der Haltung des Coachs aus, doch der Situation und dem individuellen Hintergrund des Klienten wird bei der Anwendung einer Methode nur ungenügend Rechnung getragen. Allerdings sind je nach Fähigkeiten und Motivation unterschiedliche Ansätze unterschiedlich sinnvoll. Dabei stellt die Passung zwischen der Situation und der Person in verschiedenen Ansätzen außerhalb des Coachings, wie den Führungstheorien, ein zentrales Element dar. In Analogie dazu liegt im situativen Coaching der Fokus auf dem Klienten und dessen Ausgangslage.

Coaching stellt eine professionelle Form der Beratung für Führungspersonal und Personen mit Managementaufgaben, zumeist Angestellte aus dem mittleren Management (Borghardt, 2011), dar. In der Regel übernimmt ein (externer) Coach hierbei die Aufgabe, den Klienten bei der Bewältigung von auf die Arbeitswelt bezogenen Anforderungen zu unterstützen. Typischerweise umfasst ein solcher Coaching-Zeitraum etwa sechs bis neun Monate mit zehn bis zu fünfzehn ca. zweistündigen Sitzungen (Nerdinger et al., 2008).

Systemisches Coaching – ein Problem als Ganzes sehen

Da Coaching auf keiner einheitlichen Theorie fußt, existiert im Coaching-Bereich eine hohe Methodenvielfalt, die bis hin zu Bachblüten-, Hypno- oder Kinesiologie-Coaching reicht. Die theoretische und empirische Fundierung der angewandten Techniken fällt jedoch zumeist mager aus (Joo, 2005). Die Ursache dessen liegt unter anderem darin, dass die Berufsbezeichnung des Coachs in Deutschland nicht geschützt ist. So sind laut dem Deutschen Bundesverband Coaching e.V. (DBCv) zwar 35.000 Coaches in Deutschland aktiv tätig. Viele begründen ihr Vorgehen jedoch auf Intuition, statt auf Forschung. Professionelles Coaching hingegen zeichnet sich stets dadurch aus, auf theoretisch fundierten und empirisch gesicherten Grundlagen wie systemischen Theorien zu basieren. Durch die zahlreichen Forschungsergebnisse zu der seit 2008 anerkannten „systemischen Therapie“ ist es dem „systemischen Coach“ möglich, auf ein breites Feld wissenschaftlich gesicherter Erkenntnisse zurückzugreifen. Aufgrund des vielfältigen Coaching-Angebots ist die Qualität jedoch nicht in jedem Fall gesichert.

Verstärkend wirkt hierbei, dass sich der Begriff „systemisch“ zu einem neuen Trendbegriff (Eberhardt, 2008) entwickelt hat und somit die Bezeichnung „Systemische[s] Coaching“ zunehmend inflationär benutzt wird (Rauen, 2002). Bei professionellem „systemischen Coaching“ richtet sich der Blick nicht auf die Einzelperson, sondern auf das System. Die Ursachen für berufsbezogene Probleme lie-

gen demnach niemals ausschließlich beim Klienten, vielmehr müssen die Beziehungen zum Umfeld, v.a. im Unternehmen, analysiert werden. Unterschiedliche Perspektiven und gestörte Wechselwirkungen mit anderen Personen (Vorgesetzte, Kollegen etc.) halten das Problem aufrecht und sind somit zu verändern (Müller, 2006).

Um das System positiv zu beeinflussen, werden im „systemischen Coaching“ verschiedene klassische systemische Interventionstechniken eingesetzt. So werden, um die Perspektivübernahme des Klienten zu stärken, u.a. zirkuläre Fragen genutzt. Zur Visualisierung von Zusammenhängen im betrachteten System können im Coaching zudem computergestützte Verfahren wie der *Consideo Modeler* genutzt werden. Dieses Modellierungsverfahren erlaubt es, zukünftige Verhaltensweisen des Systems zu prognostizieren (z.B. Entwicklung der Altersstruktur im Unternehmen) und somit Lösungsstrategien zu testen und zu bewerten (Schlachte, 2010).

Prozessberatung – das WIE?

Eine wichtige Säule des professionellen Coachings stellt die Prozessberatung (nach Edgar H. Schein) dar. Im Gegensatz zur Fachberatung gibt der Coach in diesem Beratungsansatz keine Lösung vor. Stattdessen wird angenommen, der Klient kenne bereits die Lösung und müsse sie sich nur noch bewusst machen. Im Mittelpunkt steht demnach nicht die Wissensvermittlung, sondern vielmehr das Einsetzen und Weiterentwickeln der vorhandenen Fähigkeiten und Kenntnisse des Klienten. Durch die systematische Aufarbeitung von Problemmursachen sollen Erleben und Verhalten des Klienten verbessert bzw. erweitert werden. Auf diesem Weg wird die Reflexionsfähigkeit des Klienten angeregt und Hilfe zur Selbsthilfe gegeben. Zu diesem Zweck erarbeitet der Klient die Problemlösung weitestgehend selbst und behält dabei stets das „Ownership“, d.h. die eigene Verantwortung für das Ergebnis (WSFB, 2014).

Ein Anlass für ein Coaching auf Basis von Prozessberatung ist in der Regel gegeben, wenn

es sich um die Lösung komplexer Probleme handelt. Braucht ein Klient also beispielsweise Begleitung beim Übergang in eine neue arbeitsbezogene Phase (z.B. Vorbereitung auf eine neue Führungsrolle oder allgemein die Übernahme einer neuen Kompetenz), so sollte Prozessberatung im Coaching-Prozess einen hohen Stellenwert einnehmen.

Expertenberatung – das WAS?

Coaching muss jedoch nicht ausschließlich Prozessberatung sein, auch die Expertenberatung kann im Coaching-Prozess Relevanz besitzen. In der Expertenberatung stellt der Berater in erster Linie einen Fachexperten dar, der zur Lösung des Problems Wissen an den Klienten vermittelt und damit ein Kompetenzdefizit des Klienten behebt. Expertenberatung wird daher vorwiegend zur Lösung eines fachlichen Problems angewandt. Da bei dieser Beratungsart eine klare Aufteilung in Experte und Laie existiert, ist auch die Interaktionskonstellation eine andere. Im Unterschied zur Prozessberatung macht der Experte hier selbst Lösungsvorschläge und gibt vor, was zu tun ist.

Damit eine Expertenberatung erfolgreich sein kann, müssen bestimmte Annahmen erfüllt sein. „Bei der Expertenberatung wird implizit unterstellt, dass der Manager weiß, welche Informationen und Dienstleistungen er wünscht, dass er sie selber nicht hat und was der Berater ihm bieten kann“ (WSFB, 2014).

Vereinbarkeit der Ansätze – situatives Coaching

Anhand der Beschreibung von Prozess- und Expertenberatung wird deutlich, dass es sich hierbei um zwei grundverschiedene Beratungsformen handelt. Sowohl Anlass, Herangehensweise als auch Interaktionskonstellation differieren stark. Strittig ist, ob tatsächlich ausschließlich die Prozessberatung dem Coaching-Prozess zugrunde liegen sollte. Expertenberatung wird im Coaching zwar oft abgelehnt, für König und Volmer (2001) sind jedoch sowohl Experten- als auch Prozessberatung Bestandteil eines guten Coachings. So soll am Ende der Klient über die passende

Lösung entscheiden (Prozessberatung), im Prozess kann sich der Coach jedoch auch als Experte einbringen.

Die These, dass erfolgreiches Coaching nicht starr auf Prozessberatung begrenzt sein muss, wird von den Ergebnissen empirischer Arbeiten gestützt. Für den Erfolg eines Coachings scheinen primär andere Faktoren entscheidend zu sein. Nach Greif (2008) gelten als wichtigste Wirkfaktoren:

- » Die wertschätzende Beziehung zwischen Coach und Klient
- » Eine gemeinsame klare Zielvereinbarung
- » Die fachliche Glaubwürdigkeit des Coachs
- » Die Beharrlichkeit des Klienten
- » Eine individuell zugeschnittene Vorgehensweise
- » Ressourcen- und Lösungsorientierung
- » Eine bereits vorhandene Reflexionsfähigkeit des Klienten
- » Der Grad der Veränderungsmotivation
- » Eine stetige Evaluation des Prozesses im Verlauf des Coachings

Die zentralen Determinanten eines erfolgreichen Coachings sind damit in den Eigenschaften des Klienten, dessen Beziehungsqualität zum Coach und dem Grad an strukturierter, individualisierter Vorgehensweise im Coaching zu suchen. Solange zudem eine Ressourcenorientierung als Eigenschaft der

Prozessberatung gesichert ist und der Coach darüber hinaus fachlich glaubwürdig erscheint, ist eine Einschränkung des Coachings auf eine Beratungsform aus empirischer Sicht nicht zu halten. Darüber hinaus ist anzunehmen, dass die generelle Trennung zwischen Prozess- und Fachberatung unnötig ist (Rappe-Giesecke, 2009). Vielmehr sollten beide Formen integriert werden zum *situativen Coaching*. Erfolgreiches Coaching ist demnach nicht starr, sondern passt sich an situative Gegebenheiten an. Nach Rappe-Giesecke (2009) vermag ein guter Coach zwischen drei Programmen zu wechseln:

1. Reflexion
2. Wissensvermittlung
3. Arbeit an der Umsetzung der Erkenntnisse

Diese drei Programme bilden zusammen die „Basistriade der beruflichen Beratung“. Für ein erfolgreiches Coaching ist eine situationsunabhängige, reine Prozessberatung demnach nicht hinreichend. Zwar regt ein professioneller Coach die Reflexionsfähigkeit des Klienten an, ein ausschließlich darauf fixiertes Coaching, welches auf die Vermittlung von verallgemeinerbarem Wissen (also Expertenberatung) verzichtet, ist auf Dauer jedoch uninteressant für den Klienten (ebd.).

Situatives Coaching setzt demnach ein möglichst hohes Fachwissen beim Coach voraus.

Da reine Wissensvermittlung aber nur der erste Schritt zu einem tatsächlichen Umsetzen des Gelernten in die Praxis ist, muss der Coach auch in der Lage sein, das dritte Programm effektiv einzusetzen. In einer weiteren Phase des (situativen) Coachings sollte falsches Verhalten nachhaltig verlernt und stattdessen richtiges Verhalten neu erlernt werden.

Um durch Programmwechsel den Charakter des Coachings qualitätsfördernd anzupassen, müssen mehrere Faktoren beachtet werden (ebd.): Trivial ist, dass Programmwechsel nicht willkürlich durchgeführt werden sollten. Neben den bereits genannten Voraussetzungen für eine erfolgreiche Expertenberatung, stellt die Individualität des Klienten einen weiteren Einflussfaktor dar: Jede Person hat unterschiedliche Vorlieben und neigt daher dazu, einzelne Programmarten (z.B. Wissensvermittlung) zu präferieren oder abzuwerten. Um eine ausreichende Motivation des Klienten sicherzustellen, sollte daher bei der Wahl der Programmart seine Meinung berücksichtigt werden. Zuletzt sollte beachtet werden, dass das Durchführen eines Programmwechsels starke Veränderungen in der Beziehung zwischen Coach und Klient auslösen kann. Während bei der Expertenberatung die Verantwortung beim Coach bzw. Experten liegt, geht die Verantwortung bei situativem Wechsel zur Prozessberatung auf den Klienten über. Der Beziehungsgestaltung muss in diesen Phasen folglich besondere Aufmerksamkeit zukommen (ebd.).

Modell

Werden diese Bedingungen vom Coach hinreichend beachtet und erfüllt, können die beschriebenen Vorteile eines situativen Coaching-Stils im Interesse des Klienten genutzt werden. Ein professioneller Coach sollte sich demnach von der starren Trennung in Experten- und Prozessberatung abwenden und stattdessen situationsabhängig eine möglichst erfolgsversprechende Coaching-Strategie wählen. Eine solche Strategie könnte dann sowohl prozessorientierte Anteile besitzen als auch Wissen vermitteln. Aus den hier genannten Bedingungen lässt sich ein Modell entwickeln



Abb.: Modell des situativen Coachings

(siehe Abb., S. 20). Für das Modell werden die Erfassung von Zielstellung des Coachings und Reifegrad des Klienten (setzt sich zusammen aus Motivation und Erfahrung) als bedeutsam für das Coaching angesehen. Die Erfassung der Komponenten Zielstellung und Reifegrad kann erfolgen, indem Coach und Klient zusammen verschiedene Fragen erörtern.

Erfassung der Zielstellung des Coachings:

- » Ist eine langfristige Veränderung notwendig, um das bestehende Problem anzugehen?
- » Liegt ein Defizit an Wissen oder an (Handlungs-)Kompetenzen vor?
- » Kann die Veränderung ohne Hilfe von außen stattfinden?
- » Reicht eine einfache Wissensvermittlung aus, um das Problem zu beheben?

Erfassung des Reifegrades des Klienten (Vorerfahrung und Motivation):

- » Wie lange schon übernimmt die Person die Tätigkeit?
- » Wie viele geglückte/misslungene Bewältigungsversuche von Problemen hat die Person vorzuweisen?
- » Welche Ressourcen hat der Klient (beispielsweise in Form einer Unterstützung durch sein soziales Umfeld)?
- » Wie groß ist die Motivation des Klienten, eine wirkliche Verbesserung zu erreichen?
- » Wie gut ist der Klient in Prozesse involviert, die hinter der eigenen Tätigkeit liegen? Wie viele Erfahrungen hat er allgemein in der momentanen Branche?

Je nach Einschätzung des Reifegrades des Klienten und der Zielstellung des Coachings kann ein für die Situation angemessener Coaching-Stil gewählt werden. Die passgenaue Verwendung des Stils auf die Situation hat einen Einfluss auf den Erfolg des Coachings.

Sparring – eine spezielle Coaching-Technik

Sparring ist ein Begriff, der ursprünglich aus dem Kampfsport stammt. In Trainingskämpfen werden dabei unter wettkampfählichen Bedingungen die Fertigkeiten trainiert. Dieses Vorgehen kann durch Rollenspiele auf das Coaching übertragen werden.

So wird der Klient gefördert, selbstständig eine Lösung für die ausgewählten Problemstellungen zu finden. Beispielsweise können Beziehungsprobleme durch ein simuliertes Mitarbeitergespräch mit anschließendem Feedback angegangen werden. Neben dieser Prozessorientierung kann in das Sparring auch Expertenberatung integriert werden. Im Rollenspiel vermag ein fachlich kompetenter Coach Wissenslücken des Klienten zu schließen und zudem Glaubhaftigkeit und Qualität

werdewelt 
personenmarketing

Strategie und Umsetzung für eine klare Positionierung am Markt
klar.sehen – klar.reden – klar.stellen

www.werdewelt.info



„werdewelt hat mir geholfen, meine eigenen Trainer-Werkzeuge erfolgreich umzusetzen. Das hat mir den Einstieg in den Markt total erleichtert.“

Patrick Nini | Trainer und Speaker (Schweiz)



„Mit werdewelt starten heißt, erfolgreich starten - professionell, individuell, zielgerichtet.“

Ilka Prinz | PRINZCOACHING



„Nach 30 Jahren Erfahrung mit Agenturen habe ich mit der werdewelt ein Team gefunden, das endlich mich und das, was ich tue, wirklich versteht. Ich kann jedem nur empfehlen, sich die Zeit zu sparen und lieber gleich vom Start weg mit werdewelt Gas zu geben.“

Klaus-J. Fink | Speaker und Autor

des Sparrings zu optimieren. Auf diese Weise entsteht beim Rollenspiel eine Praxisnähe, die dem Klienten hilft, das Erlernete auch in den Alltag zu transferieren. Erst durch diesen Transfer erlangt das neue Wissen praktischen Nutzen. Sparring räumt damit auch dem dritten Programm des situativen Coachings, der Arbeit an der Umsetzung der Erkenntnisse, eine besondere Bedeutung ein.

Anwendung in der Praxis

Der Klient äußerte den Wunsch nach Beratung zu den Themen Finanzierung und Marketing. Der Reifegrad des Klienten war aufgrund langjähriger Berufserfahrung und ausgeprägter Bereitschaft zur Veränderung entsprechend hoch. So konnte anfangs ein reines Executive-Coaching durchgeführt werden.

Jedoch wurden im Verlauf der Beratungstätigkeit erhebliche Herausforderungen im Bereich Personalführung festgestellt. Da der Klient kaum ausgeprägte Kompetenzen in diesem Bereich hatte, wurde eine grundlegende

Kompetenzentwicklung angestrebt. Durch das flexible Reagieren wurde eine umfassende und ganzheitliche Beratung und Hilfestellung daraus. So konnte dem Klienten Fachwissen zu Finanzierungsplänen und geeigneten Marketingmaßnahmen vermittelt werden und zugleich konnte durch eine Führungsstilanalyse und daran anknüpfende Verhaltenstrainings die Zusammenarbeit und Kommunikation von Angestellten und Geschäftsführung optimiert werden.

Fazit – der Königsweg

In der professionellen Beratung werden Flexibilität und individuelle Anpassung an Kundenwünsche oder -probleme immer wichtiger. Um diesen Anforderungen gerecht werden zu können, sollten einzelne Beratungsformen in den Hintergrund treten. Das situative Coaching nutzt die Methoden und Vorteile von systemischer, Prozess- und Expertenberatung. Der Aspekt der systemischen Beratung spiegelt sich in einer ganzheitlichen Analyse des Kunden und den daraus resultierenden umfassenden Inter-

ventionen wider. Einzelne Teilbereiche werden nicht unabhängig voneinander betrachtet, sondern vielmehr die Gesamtsituation in der sich ein Unternehmen befindet.

Je nach den dabei erfassten Problemen bietet sich eher eine Prozess- oder eine Expertenberatung an. Für jeden Aspekt sollte die am besten geeignete Form gewählt werden. So können bei einer Vielzahl von Problemen auch verschiedene Formen der Beratung Anwendung finden. Des Weiteren müssen Faktoren wie der Grad der Änderungsmotivation auf Seiten des Klienten beachtet werden. So wird in Übereinstimmung mit dem Kunden auf dem besten Weg eine Lösung für bestehende Herausforderungen gefunden.

Für ihre wertvollen Impulse und Hinweise möchte ich Felix Mutschke und Cora Grasshoff danken.

Literatur

- » **Borghardt, Liane (2011)**. Die zweifelhaften Methoden vieler Karriereberater. In WirtschaftsWoche, 29.04.2011. Abgerufen am 24.04.2014. <http://www.wiwo.de/erfolg/trends/coaching-die-zweifelhaften-methoden-vieler-karriereberater/5262076.html>
- » **Greif, Siegfried (2008)**. Coaching und ergebnisorientierte Selbstreflexion. Göttingen: Hogrefe.
- » **Joo, Baek-Kyoo (2005)**. Executive coaching. In Human Resource Development Review, 4(4), 462–488.
- » **König, Eckard & Volmer, Gerda (2001)**. Handbuch für Führungskräfte, Berater und Trainer. Weinheim, Basel: Beltz Verlag.
- » **Müller, Gabriele (2006)**. Systemisches Coaching im Management. Weinheim, Basel: Beltz Verlag.
- » **Nerdinger, Friedemann W.; Blickle, Gerhard & Schaper, Niclas (2008)**. Arbeits- und Organisationspsychologie. Heidelberg: Springer.
- » **Rappe-Giesecke, Kornelia (2009)**. Wie wir uns wandeln. In Triangel-Institut (Hrsg.). Beratung im Wandel. Berlin: Leutner Verlag. 34–58.
- » **Rauen, Christopher (2002)**. Systemisches Coaching. In RAUEN Coaching-Newsletter, 2002-05, <http://www.coaching-newsletter.de/archiv.htm>.
- » **Schlachte, Christoph (2010)**. Wenn es zu komplex wird im Coaching. In Coaching-Magazin, 3/2010, 24–28.
- » **WSFB-Beratergruppe Wiesbaden (2014)**. Was heißt eigentlich „Systemisch“? Abgerufen am 24.04.2014: http://www.wsfb.de/Wissenspool/wp_7_2_2.htm.

Der Autor



Foto: Grit Hiesemann

Benjamin Koch, Senior Consultant für den Bereich Organisationsentwicklung bei der Clockwise Consulting GmbH. Beratungsschwerpunkte: strategische Personalentwicklung, betriebliches Gesundheitsmanagement, Gründer-Coaching. Er lehrt seit 2011 an der FH Jena „Personalführung für Wirtschaftsingenieure“. Als Inhaber der HR & Sport Consulting ist er als sportpsychologischer Berater und Business-Coach tätig.
koch@hr-sport-consulting.de



Company-Coaching

Von einer Behörde zum modernen Dienstleister

Von Petra Jagow in Zusammenarbeit mit Dorothee Mennicken

Was kann man mit Company-Coaching erreichen? Die Personalentwicklungsmaßnahme für die zweite und dritte Ebene der Führungskräfte hilft gezielt bei der Übersetzung der strategischen Vorgaben der ersten Führungsebene in klar umrissene Aufgaben für die Mitarbeiter. Eine anspruchsvolle Aufgabe, die hier am Beispiel einer Behörde beschrieben wird, die sich grundlegend zu einem modernen Dienstleister wandeln musste.

Wenn in einem Unternehmen, einer Behörde oder einer Organisation Veränderungen im Sinne eines Change-Managements bewältigt werden müssen, bedeutet das für die Führungskräfte der zweiten und dritten Führungsebene eine große Herausforderung. Nur wenn sie es schaffen, ihre Führungsaufgabe so wahrzunehmen, dass die Mitarbeiter motiviert werden für den Change-Prozess, kann der Wandel gelingen. Deswegen legt Company-Coaching den Schwerpunkt auf die individuelle Unterstützung dieser Führungskräfte.

Aller Erfahrung nach führt das eher zu Erfolgen als beispielsweise der Besuch von externen Seminaren. Denn in der Konkurrenzsituation in einer Gruppe mit anderen Führungskräften müssen Chefs ihr Gesicht wahren. Im Vier-Augen-Gespräch hingegen können sie Schwieriges offen ansprechen. Inhaltlich wird an ihren konkreten Aufgabenstellungen gearbeitet, sodass ein direkter Transfer gewährleistet ist und konkrete Erfolgserlebnisse möglich sind.

Umfassendes Wissen erhöht Erfolgchance

Company-Coaching ist als längerfristige Zusammenarbeit mit mehreren Klienten angelegt. Dadurch ergibt sich ein weiterer Vorteil: Der Coach erhält im Laufe des Prozesses ein umfassendes Wissen, das die Effizienz jedes einzelnen Coachings deutlich erhöht. Im folgenden Fall einer Behörde umfasst der Beratungszeitraum mittlerweile fünf Jahre, zehn Klienten mit durchschnittlich 15 Stunden Einzel-Coaching sowie zwei Teamentwicklungsstrainings.

Der Coaching-Fall

Eine Behörde mit mehreren Hundert Mitarbeitern, davon viele verbeamtet, stand vor dem größten Veränderungsprozess in ihrer Geschichte. In der Vergangenheit gab es ein wesentliches Aufgabengebiet mit einem Kreis von Antragsstellern, die sich mit ihren Anliegen an diese Institution wenden mussten. Durch eine politische Entscheidung kamen neue und anders gelagerte Aufgaben hinzu, die weniger „behördlich“ als viel mehr „dienstleistungsori-

entiert“ bearbeitet werden wollten. Das hatte die neue Führungsspitze direkt erkannt, doch damit waren neue Anforderungen verbunden: Plötzlich wurden Kundenzufriedenheit und Leistungsbereitschaft zum maßgeblichen Erfolgsfaktor – ungewöhnlich und anspruchsvoll für einen Großteil der Belegschaft.

Das erforderte einen Wandel der Führungskultur: Zum einen galt es nach außen als engagierter Dienstleister aufzutreten. Zum anderen musste innen gewährleistet werden, dass die neuen Aufgaben tatsächlich den Kundenerwartungen entsprechend bearbeitet werden. Um auch in Zukunft mit interessanten Aufgaben und Budgets bei der Projektvergabe bedacht zu werden, musste dieser Wandel nicht nur vollzogen, sondern erfolgreich kommuniziert werden.

Beharrlichkeit und Festhalten an Routinen

Die Behörde war im Lauf ihrer Geschichte durchaus unterschiedlich geführt worden. Das hatte dazu geführt, dass sich zwar die meisten Mitarbeiter in ihrer klar geregelten und privilegierten Beamtenrolle gesichert fühlten, doch gerade durch diese unterschiedlichen Führungsstile hatten sich auf allen Ebenen der Belegschaft eine unglaubliche Beharrlichkeit und ein Festhalten an einmal eingeübten Routinen ausgebildet. Das wurde von der aktuellen Führungsspitze kritisch gesehen und sollte als Erstes angegangen werden.

Installation des Company-Coachings

Als Erstes konnten sich die Coaches nach einem umfassenden Briefing ein Bild von der Organisation machen, die definierten Ziele sowie die Unternehmenskultur kennenlernen. Dann wurde der Kreis derer festgelegt, die berechtigt waren, ein solches Coaching zu erhalten.

Coaching langfristig anlegen

Im nächsten Schritt wurden die Report- und Informationsflüsse festgelegt und definiert.

Vereinbart wurde in diesem vorliegenden Fall lediglich eine Terminübersicht als Aufstellung, die vom Klienten gegengezeichnet wird. Üblich ist eine etwas aufwendigere Dokumentation mit einer Art Ergebnisreport, der über die erzielten Entwicklungsfortschritte bei möglichst hoher Vertraulichkeit informiert. Ohne die Zusicherung der Vertraulichkeit ist es Klienten kaum möglich, sich wirklich offen in den Coaching-Gesprächen zu äußern.

Idealerweise wird eine vertrauenswürdige Schnittstelle im Unternehmen als Ansprechpartner installiert. Diese Person kann bei der Auswahl der passenden Coaches beraten, sie bewilligt und kontrolliert die weitere Entwicklung. Im hier behandelten Fall übernahm eine vom Coaching-Angebot überzeugte Stabsstelle die interne Kommunikation. Eine vertrauenswürdige Kollegin beriet über die bestmögliche Passung und bearbeitete die jeweiligen Vereinbarungen, sodass Interessierte einen guten, vertrauensvollen Start in ihren Coaching-Prozess fanden. Ferner war es für alle wichtig, dass der Coach absolut vertraulich und diskret agiert. So weiß keiner der Klienten, mit wem noch Termine vereinbart wurden und werden.

Mit der offiziellen Festlegung und der Kommunikation des neuen Angebotes für Führungskräfte fand automatisch eine Aufwertung von Coaching als Instrument der Personalentwicklung statt. Dennoch taten sich gerade langjährige Führungskräfte schwer, dieses neuartige Angebot auch anzunehmen.

Deswegen, aber auch wegen der Herangehensweise im Prozess, ist es sinnvoll, langfristig und nachhaltig zu planen. Company-Coaching liefert keine kurzfristigen Fortschritte. Mit Blick auf zuvor lange eingeschlifene Verhaltensweisen wäre das auch unrealistisch. Wichtig ist daher, das Budget nicht zu knapp anzusetzen. Erfolgsversprechend ist beispielsweise ein Kontingent von zehn Stunden pro Klient, das bei Bedarf mehrmals beantragt werden kann.

Je nach Unternehmensgröße empfiehlt sich die Zusammenstellung eines Coaching-Pools nach strategischen Gesichtspunkten und inhaltlicher Passung, so dass potenzielle Klienten die

Wahl haben, ob sie beispielsweise mit einem weiblichen oder männlichen Coach arbeiten möchten.

Führung als zentrales Thema beim Company-Coaching

In den stattfindenden Terminen von Klienten und Coach ging es um die individuelle Unterstützung zur Lösung vielfältiger Anforderungen. Zentral war dabei das Thema Führung. Hier standen drei Aspekte immer wieder auf der Tagesordnung:

- » Die insgeheime Motivation beim eigenen Werdegang in eine Führungsposition,
- » die Reflexion darüber, dass zu führende Mitarbeiter eine solche Motivation häufig nicht mitbringen und lieber geführt werden wollen,
- » die Kritik an den eigenen Vorgesetzten, die bei strategischen Fragestellungen eher politisch als umsetzungsorientiert agieren.

Das häufigste Missverständnis von Führungskräften der zweiten und dritten Ebene ist die Fokussierung ausschließlich auf Fachlichkeit und Leistungsbereitschaft. Was kaum gesehen wird, sind die persönlichen Aspekte, die Erwartungen der Mitarbeiter und der Wille zur Macht. Gute Führung schafft es, diese verschiedenen und zum Teil widersprüchlichen Facetten zusammenzubringen und den Mitarbeitern eine klare Orientierung zu geben. Doch genau das gelingt häufig nicht.

So haben Klienten der zweiten und dritten Führungsebene oft eine Art „blinden Fleck“, der das Verständnis und den klaren Blick auf die tatsächlichen Erwartungen von Mitarbeitern in puncto Führung behindert. Je klarer sich die Führungskraft im Coaching über sich selbst und ihre Ziele wird, desto besser lassen sich die Anforderungen an ihre Führungsaufgabe umreißen. Genau dafür werden neue Gestaltungs- und Steuerungsmöglichkeiten für konkret anstehende Situationen gemeinsam diskutiert, ausprobiert und etabliert.

Mit Blick auf die eigenen Vorgesetzten gilt es zu erkennen, welche Motivation bei diesen wirksam ist und dass auf der obersten Ebene

nach anderen Kriterien entschieden wird und entschieden werden muss als in nachgelagerten Ebenen.

Konkrete Fallbeispiele

In der hier eingeführten Behörde blieben die Verweigerer – was nicht überraschend war – dem Coaching zunächst fern. Sie versuchten sich mit ihren altbewährten Methoden in die sichere Pension zu retten.

Es kamen eher jüngere, um die 40 Jahre alte Führungskräfte, davon viele weiblich, die zuvor unter den starren Behördenstrukturen mit ihrem eigenen Leistungsanspruch gelitten hatten. Diese Führungskräfte waren gerade jetzt gefragt, weil sie den neuen Geist ohnehin mitbrachten und zugleich motiviert waren, beim Umbau und in ihrer Führung auch die Mitarbeiter mitzunehmen. Fachlich kompetent, leistungsbereit und -stark legten diese los und mussten die Erfahrung machen, dass viele andere gar nicht mitziehen wollten.

Führen und geführt werden

Eine dieser engagierten Führungskräfte schilderte ihre Erfahrungen so: „Als ich den Bereich übernommen habe, gab es noch gar keine Strukturen, da habe ich einfach erst einmal gemacht. Doch ich wundere mich, meine Vertretung interessiert das gar nicht, die könnte doch auch Verantwortung übernehmen und somit für ihren eigenen Aufstieg etwas tun.“ Damit ist der Kern des Problems beschrieben: *Nicht alle können oder wollen führen.*

Der Führungsstil des Klienten war zu diesem Zeitpunkt ausgesprochen kollegial und teamorientiert, er hatte sich weniger als „Chef“, sondern mehr als Erster unter Gleichen gesehen und so auch geführt. Konkret hatte er in der Vergangenheit weniger Anweisungen erteilt, sondern eher Vorschläge gemacht und eigene Verantwortung und Selbstständigkeit gefordert und gefördert. Genau damit kamen viele Mitarbeiter nicht gut zurecht und ignorierten zum Teil seine Vorgaben. Sie wollten definitiv klare Anweisungen ohne sich selbst Gedanken

um Auswirkungen auf die Abteilung oder die Kunden zu machen.

Als diese Motivation der Mitarbeiter im Coaching herausgearbeitet wurde, konnte der Klient sich klar positionieren und seine Erwartungen an zu lösende Aufgaben deutlich formulieren. Gleichzeitig erkannte er, dass sein Bereich nicht nur gute Arbeit liefern muss, sondern dass diese auch durch seine Person repräsentiert werden sollte, intern wie extern. Diese Repräsentanz gegenüber seinen eigenen Vorgesetzten als weitere, wichtige Führungsaufgabe hat er verstärkt wahrgenommen und damit gute Erfahrungen gemacht. Dafür war es für ihn selbst erforderlich zu definieren, welche Ziele er verfolgt und wie er diese strategisch erreichen kann.

Beispiel: Eine Mitarbeiterin dieser Führungskraft ließ sich durch einen externen Kunden zu immer mehr und kurzfristigerer Arbeit antreiben, besonders kurz vor Büroschluss. Sie wollte nicht einsehen, dass dieses Verhalten

Aufruf zur Interessenbekundung Trainer- und/oder Beratertätigkeit Personalentwicklung des LWL

Institute, Organisationen, Unternehmen und Personen, die Interesse an einer Trainer- und/oder Beratertätigkeit innerhalb des LWL haben und sich vorstellen möchten, werden aufgefordert, ihre aussagekräftigen Teilnehmerunterlagen entsprechend der Bekanntmachung zu übersenden. Weitere Informationen hierzu finden Sie auf der LWL-Homepage unter:

http://www.lwl.org/LWL/Der_LWL/ZEK/aus-schreibungen/ibv-pe

Einsendeschluss für die Teilnahmeanträge ist der 20.03.2015.

LWL
Für die Menschen.
Für Westfalen-Lippe.

dazu beitrug, das tatsächliche, hohe Arbeitsvolumen zu verbergen. Ebenso hatte sie keinen Blick dafür, dass damit die ganze Abteilung das Bild eines sich aufopfernden Dienstboten abgab und ein solches Bild die vorhandene Expertise eher schwächte als stärkte. Mehrmalige Hinweise in diese Richtung verhallten ungehört. Durch das Coaching konnte sich die Führungskraft zu einer klaren Anweisung wegen einzuhaltender Arbeitszeiten durchringen. So wurde das Arbeitsvolumen sichtbar und eine zweite Mitarbeiterin wurde eingestellt.

Die „schwierigen“ Fälle

Neben zahlreichen Hoffnungsträgern, die freiwillig an sich arbeiten wollten, gab es jedoch auch ausdrücklich als „schwierig“ definierte Mitarbeiter, die sich gar nicht bewegen lassen wollten. Verzweifelte Führungskräfte der zweiten Ebene schickten diese Personen als letzte Rettung ebenfalls ins Coaching. Es zeigte sich: Lässt sich im ersten Kontakt aus dem „Geschickt-werden“ und trotz Unfreiwilligkeit eine eigene Motivation herausheben, können solche Coachings genauso erfolgreich verlaufen wie die weitaus häufigeren freiwilligen Prozesse.

Beispiel: Eine Mitarbeiterin war bereits mehrmals versetzt worden wegen ihrer destruktiven Arbeitshaltung. Schließlich kam sie genau zu jenem, zuvor angeführten leistungsorientierten Coaching-Klienten als Mitarbeiterin. Der „Problemfall“ tauschte sich gern mit Kollegen lästernd aus und schrieb häufig höchst kritische E-Mails an externe Auftraggeber. Das stellte die interne Führung bloß und sollte in Zukunft vermieden werden.

Im Coaching dieser Mitarbeiterin ließ sich klären, woher diese auflehrende Haltung kam und dass sie sich selbst damit am meisten schadete. Ihr gespaltenes Verhältnis zu Autoritäten führte zu einem Dauerkonflikt mit der Führungsebene, von der sie durchgängig keinen guten Eindruck hatte. Gleichzeitig konnte sie sich nicht dazu durchringen, selber in die Verantwortung auf der nächsthöheren Ebene

zu gehen, um zu zeigen, dass sie es anders und besser machen kann. So war sie in der Rolle des „trotzigen Kindes“ gefangen – und das nicht nur im beruflichen Zusammenhang, sondern auch im Privatleben zeigten sich einige Parallelen.

In der Beschreibung und Analyse ihres Verhaltens konnte sie erkennen, wie sie sich und anderen das Leben ständig unnötig schwer macht. Ihr eigentlich konstruktiv-kritisch gemeinter Beitrag stellte die Schwächen des Systems bloß, griff dabei jedoch einzelne Personen in geradezu verletzender Weise an – sie bezeichnete ihre Chefs als „Idioten“.

Bei der Diskussion eigener Einflussmöglichkeiten – beruflich wie privat – konnte sie erkennen, welche Unterschiede zwischen kindlichem und erwachsenem Verhalten entscheidend sind. Ein Kind lässt sich alles sagen, eine Erwachsene jedoch hat eine eigene Haltung zu den Dingen und kann Entscheidungen treffen. So ließ sich zwar nicht die kritische Grundeinstellung ändern, aber die schädliche Außendarstellung konnte weitestgehend eingedämmt werden. Ihre Einlassungen ließen sich dahin gehend entschärfen, dass sie seit dem Coaching lediglich sachliche Verbesserungsvorschläge ohne persönliche Angriffe formuliert und dafür geeignete interne Kanäle nutzt.

Praxisnähe und Unmittelbarkeit zahlen sich aus

Da im Company-Coaching direkt anstehende Arbeitsinhalte bearbeitet werden, gelingt ein hoher Transfer, der dem von Seminaren und Workshops überlegen ist. Neues wird entdeckt, ausprobiert, begleitet und gesichert. Genau diese kritische Umsetzungsphase des Neuen findet sonst ohne jede Unterstützung kaum statt und versandet nach kurzer Zeit. Dann wird wieder nach dem vertrauten bisherigen Muster agiert, was zur Unzufriedenheit auf allen Ebenen führt.

Aus Sicht des Coachs wächst mit jedem neuen Klienten das übergreifende Wissen um die Funktionsweise der Organisation. Die offi-

ziellen und inoffiziellen Spielregeln werden deutlich und das hilft in jedem Kontakt bei der strategischen Einschätzung von Handlungsoptionen. So kann jeder Klient auf dieses Wissen des Coachs zugreifen und für sich in seinem Bereich seine strategische Position festigen und ausbauen. Das relativiert scheinbar unlösbare Probleme und motiviert, eigene Ansätze auszuprobieren. Besonders wichtig ist das bei der Arbeit mit Klienten, die über eine lange Betriebszugehörigkeit mit wenig externen Vergleichsmöglichkeiten verfügen, wie etwa Beamte in einer typischen Behördenkultur.

Das Verhalten der anderen verstehen

Genau dieses Wissen war äußerst hilfreich für eine Klientin, die eine neu geschaffene Außenstelle der Behörde mit anspruchsvollem Klientel und zahlreichen Kooperationspartnern übernommen hatte. Obwohl sie fachlich gute



Arbeit leistete, wurde ihr Vorgehen immer von einem Teil ihrer Auftraggeber kritisiert. Die Klientin hatte den Eindruck, persönlich und fachlich ständig unter Beschuss zu stehen und in den Augen der anderen dauernd Fehler zu machen. Als sie verstand, dass bei manchen ihre Existenzberechtigung davon abhängt, andere verantwortlich zu machen, um sie kritisieren zu können, war das die erste Entlastung. Zu erkennen, dass im politischen Raum nicht Rückgrat zum Erfolg führt, sondern eine mehrheitsfähige Position, die notfalls auch veränderbar ist, war ein weiterer wichtiger Schritt. Es wurde deutlich, dass nur die eigene Einschätzung als Maßstab verlässlich ist und Sicherheit gibt, gerade weil andere aufgrund ihrer eigenen Notwendigkeiten so reagieren, wie sie es tun.

Die Analyse der diversen Befindlichkeiten und das gemeinsam erarbeitete Wissen um die Besonderheiten ihrer Aufgabe im politischen Raum konnten dazu beitragen, ihre neue Führungsposition geschickt anzulegen. Sie hat erkannt, auf wen sie sich verlassen kann, mit wem Bündnisse möglich sind und wo sie klar eigene Positionen beziehen muss. So gelang es ihr, sich dauerhaft zu behaupten, nachdem zuvor andere Kollegen genau an dieser Herausforderung gescheitert waren.

Beispiel: Es gab von allen Seiten Kritik an einer geplanten Studie, die von der Klientin ange-regt worden war, um eine Verbesserung für alle Beteiligten zu ermöglichen. Die Studie sollte wissenschaftlich fundierte Erkenntnisse liefern, um daraus Gesetzesvorlagen ableiten zu können. Die Teilnehmer fühlten sich jedoch zu Untersuchungsobjekten degradiert. Sie begegnete den kritischen und unsachlichen Vorwürfen nüchtern, sorgte für größtmögliche Transparenz im Vorgehen und argumentierte kontinuierlich auf ihrer Linie der geplanten Verbesserung durch die Ergebnisse. Im Endeffekt stellte sich die Studie als wirksame Grundlage für tatsächliche Verbesserungen

und neue Regelungen heraus. Die Klientin konnte so einen Erfolg verbuchen, der ihre Führungsposition bei Auftraggebern, Kooperationspartnern und in der fachspezifischen Öffentlichkeit stärkte.

Fazit

Die positiven Effekte des Company-Coachings konnten anhand des Fallbeispiels aufgezeigt werden. Der einzige negative Aspekt bezieht sich auf die Führungskräfte, die sich solch einem Angebot intern konstant verweigern und an denen sich andere mühsam abarbeiten. Doch selbst im Umgang mit den „Unbeweglichen“ kann Coaching für deren Umfeld Entlastung und strategische Hilfestellung bieten. So werden die „Beweglichen“ zumin-

dest nicht dauerhaft frustriert und bleiben der Organisation erhalten. Das setzt voraus, dass Company-Coaching dauerhaft als unterstützendes Angebot etabliert wird, da es nur so positiv wirken kann.

Für die hier beschriebene Organisation zeichnet sich mittlerweile ein gutes Standing bei den unterschiedlichsten Auftraggebern ab. Kunden bewerten deren Leistungen positiv aufgrund der klar entwickelten kundenorientierten Haltung. Diese wäre ohne den grundlegenden Wandel von der Behörde zum modernen Dienstleister, getragen von der zweiten und dritten Führungsebene, kaum möglich gewesen. Das individuelle Coaching bleibt weiter im Angebot, um den Erfolg zu sichern und zu steigern.

Die Autorinnen



Foto: J. Haas

Petra Jagow, Dipl.-Wirtschaftspsychologin, zertifizierter Senior Coach BDP. Als Executive-Coach widmet sie sich der individuellen Unterstützung von Führungskräften. Außerdem berät sie Unternehmen und Institutionen, wenn es um das Thema Branding, also um strategische Markenberatung auf psychologischer Grundlage, geht. Erkenntnisse aus diesem Bereich fließen in Coachings mit ein, wenn es um das Thema PR in eigener Sache geht.
www.petra-jagow.de



Foto: S. Dräger

Dorothee Mennicken ist Journalistin und Texterin und beschäftigt sich seit Jahren mit dem Thema Coaching. Sie hat schon mehrere Reportagen zu diesem Thema geschrieben und unterstützt Coaches in ihrer Öffentlichkeitsarbeit.
www.klartextkoeln.de

Diskutieren Sie den Artikel unter
www.coaching-board.de



Beratung und Coaching von Familienunternehmen

Eine große Herausforderung

Von Dr. Walter Schwertl

Etwa 95 Prozent der Betriebe in Deutschland werden als Familienunternehmen geführt – von der kleinen Pizzeria nebenan bis hin zum international tätigen Konzern. Trotz vieler Unterschiede haben sie eine Gemeinsamkeit: Sie müssen eine Organisationsstruktur finden, die auf die Besonderheiten der Familie als auch auf die Notwendigkeiten des Unternehmens eingeht. Gelingt dies nicht, werden private Familienangelegenheiten plötzlich im Unternehmen relevant – und umgekehrt.

Erfolgreiche Beratung von Familienunternehmen muss deren Besonderheiten berücksichtigen. Diese Besonderheiten liegen in der Struktur des Systems Familienunternehmen, das aus vier Subsystemen besteht: *Familie, Unternehmen, Vermögen* und *Öffentlichkeit* (siehe Abb. 1).

Für die Subsysteme *Familie* und *Unternehmen* bedeutet dies, dass Handlungen oder Kommunikationen in einem Familienunternehmen immer direkt oder indirekt die Unternehmerfamilie einschließen und umgekehrt, sodass das Familienleben auch immer auf das Unternehmen ausgerichtet ist (z.B. Erziehung der Kinder, Ausgestaltung der Partnerschaft). Alle unternehmerischen Entscheidungen wiederum werden immer auch auf familiäre Belange reflektiert und ausgerichtet (z.B. Unternehmensnachfolge, Verkauf). Dies bedeutet, dass *intensive Rückkoppelungseffekte unvermeidlich sind* und sich nicht ignorieren lassen.

Der Verlust, Besitz oder die Verteilung des *Subsystems Vermögen* ist oft Inhalt von Interaktion, Ursache von Erfolg oder Zerfall. Geht es einem Unternehmen wirtschaftlich sehr gut, hat dies Auswirkungen auf die Familie und umgekehrt. Zudem sind Unternehmerfamilien einer verschärften Beobachtung durch die *Öffentlichkeit* ausgesetzt. Dies lässt sich, ob gewünscht oder nicht, kaum ignorieren. Für jegliche Art von Beratung, und damit auch für Business-Coaching, bedeutet dies: *Jedes Subsystem ist auf die Leistungsfähigkeit des anderen Subsystems angewiesen*, aufgrund ihrer Verstrickungen kann jede kleinste Veränderung gravierende Auswirkungen auf andere Subsysteme haben – all dies schafft enorme Komplexität. Standardangebote sind daher meist nicht hilfreich.

Was bedeutet Familienunternehmen?

Die Vorstellung, es gäbe eine Entität, eine Art Prototyp von Familienunternehmen, ist eine Fiktion. Damit würde eine Einheit suggeriert, die so nicht existiert. Der Entwicklungsstatus des Unternehmens, die Anzahl der Mitarbeiter, die Höhe des Umsatzes, die Branche und die damit verbundenen Merkmale der Unter-

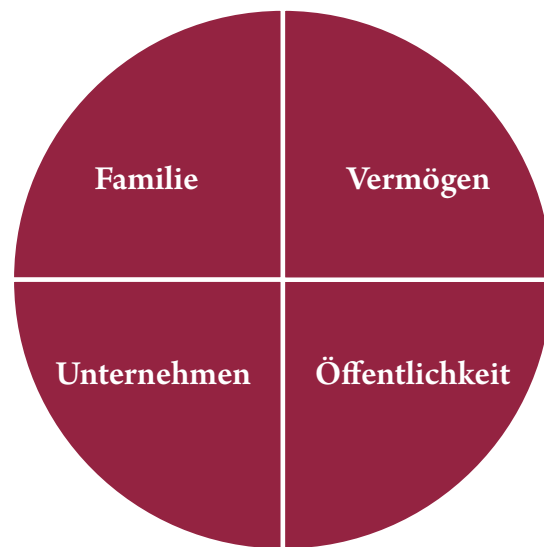


Abb. 1: Struktur des Systems Familienunternehmen

nehmenskultur, die Eigentümerstruktur, die Geschichte der Unternehmerfamilie und die Geschichte des Unternehmens sowie der aktuelle wirtschaftliche Status quo formen durch ihre Interaktionen jeweils Unikate. Es gibt daher viele Formen von Familienunternehmen – von einer bekannten deutschen Automarke bis zur kleinen Pizzeria Santa Lucia nebenan.

Es taucht die Frage auf, ob es überhaupt Merkmale gibt, die eine Kategorie Familienunternehmen rechtfertigen. Wie Abbildung 1 zeigt, handelt es sich um ein System bestehend aus mehreren Subsystemen. Die Art und Weise, wie sie miteinander verwoben sind, wie sie funktionieren bzw. nicht gut funktionieren, machen ein Familienunternehmen aus. Im Folgenden wird dann von einem Familienunternehmen gesprochen, wenn Familienmitglieder entweder direkt im Management oder über Aufsichtsräte engagiert sind.

Eigenschaften von Familienunternehmen

Familienunternehmen haben im Vergleich zu Publikumsgesellschaften mehr Originalität und weniger Uniformität. Berater, Coaches eingeschlossen, sind dadurch immer wieder mit neuen Erwartungshaltungen der Klienten konfrontiert. Wenn sie hilfreich sein wollen, müssen sie diesen Erwartungen auch entsprechen. Sonst werden sie kaum Akzeptanz finden und im günstigsten Falle lediglich keinen Schaden anrichten.

Business-Coaching wird häufig als vier Augensetting, rausgelöst aus dem organisationalen Geschehen, eng geführt. Es kommt zur Unterscheidung von anderen Disziplinen wie Organisationsberatung oder Begleitung von Veränderungsprozessen. Genau diese enge Vorstellung, was Coaching in Abgrenzung zu Organisationsentwicklung oder Organisationsberatung zu sein hätte, verursacht in Familienunternehmen mehr Probleme als Lösungen. In den konkreten Aufträgen, d.h. den Anforderungen der Praxis, sind diese Grenzen aufgeweicht und stellen den Dienstleister vor immer neue Herausforderungen. Die praktischen Notwendigkeiten und Erwartungen der Kunden orientieren sich nicht an den mühsam gefundenen Definitionen und Abgrenzungen der Berater, sondern an den zu lösenden Problemen. Die Nachfrage nach Coaching stellt für den Berater häufig eine Eintrittskarte für weitere Aufträge dar. Kunden verwenden diesen Begriff auf Grund seiner Bekanntheit oder sie kennen dieses Format von Erzählungen. Der erste Coaching-Auftrag ist in Unternehmen häufig eine Art *Test*, den man bestehen muss, um mit schwierigeren Themen betraut zu werden.

Coaching von Familienunternehmen

Business-Coaching ist ein *Reflexionsformat*. Reflexionen sind, soweit andere Personen daran beteiligt sind, eine spezifische Form zu

kommunizieren. Entsprechend müssen Kommunikationsformate zur Verfügung gestellt werden, in denen die Klienten über die vereinbarten Themen konstruktiv und lösungsorientiert verhandeln können.

Ausgehend von der Hypothese, dass Familienunternehmen im Wesentlichen von den Interaktionen der drei Subsysteme (Familie, Unternehmen, Vermögen) bestimmt werden, greifen individualpsychologische Annahmen zu kurz. Mit Vorstellungen, wie die Psyche einer einzelnen Person (z.B. Senior oder Nachfolger) geformt ist, lassen sich Interaktionen zwischen drei hochkomplexen Subsystemen nicht adäquat erfassen. Nicht die Person A oder B, sondern *die Interaktionen rücken in den Blickpunkt des Interesses*.

Damit wird aus der bekannten und vertrauten Vieraugenrunde von Coaching eine anders definierte, komplexere Aufgabe. Das Schaffen und Etablieren *neuer Kommunikationsformate* kommt im Zusammenspiel der genannten Subsysteme – verbunden mit anfänglicher Begleitung durch den Berater – in den Vordergrund. In diesen Kommunikationsformaten können die Familien und ihre Zweige die ver-

änderungswürdigen Themen erörtern, neue Lösungen entwickeln und die Expertise des Beraters sinnvoll einsetzen.

Funktionale Gesprächsformate

Dies sei an einem einfachen Beispiel verdeutlicht: Die Aufgabe Unternehmensnachfolge („Der Senior kann nicht loslassen“), sondern funktionale Gesprächsformate, in denen das Thema Nachfolge gelöst wird. Lösung bedeutet hier immer, einen spezifischen Weg zu finden, der diesem Unternehmen, dieser Familie und dem vorhandenen Vermögen gerecht wird.

Etwas abstrakter formuliert geht es um nichts weniger als die Umstellung von Homo oeconomicus auf Homo communicans: Wir müssen die handelnden Personen vor allem als kommunizierende Wesen verstehen. Zur Sachlogik des Handelns (Suche nach einem Nachfolger) wird eine Logik menschlicher Kommunikation hinzugefügt. Nicht Psychologisieren von sachlogischen Prozessen, sondern deren kommunikative Absicherung ist das Ziel. Folgt man dieser Grundüberlegung,

so rücken zwei Variablen in den Vordergrund: die Art und Weise, wie kommuniziert wird, und welche Themen kommuniziert werden. So wie Systeme nur in ihren sie umgebenden Kontexten zu verstehen sind, so ist jeglicher Kommunikationsinhalt nur in einer bestimmten Art und Weise des Wie zu verstehen.

Nachfolgeregelungen in Familienunternehmen

Von den 3,7 Millionen deutschen Unternehmen sind 94,6 Prozent Familienunternehmen. Im Zeitraum 2014 bis 2018 sind in ca. 135.000 deutschen Familienunternehmen der Ausstieg oder die Übergabe zu regeln. Hiervon werden ca. zwei Millionen Beschäftigte betroffen sein. Eine Übergabe der Verantwortung innerhalb der Unternehmerfamilie wird von mehr als 90 Prozent der Familien gewünscht, aber nur 44 Prozent können dies realisieren. 21 Prozent der Unternehmen werden verkauft und 17 Prozent bestehen weiter, werden aber von externem Management geführt. Folgende Kriterien für eine erfolgreiche Übernahme kann man benennen:

» Das Unternehmen bleibt im Besitz der Familie.

Struktur eines bekannten und erfolgreichen Familienunternehmens

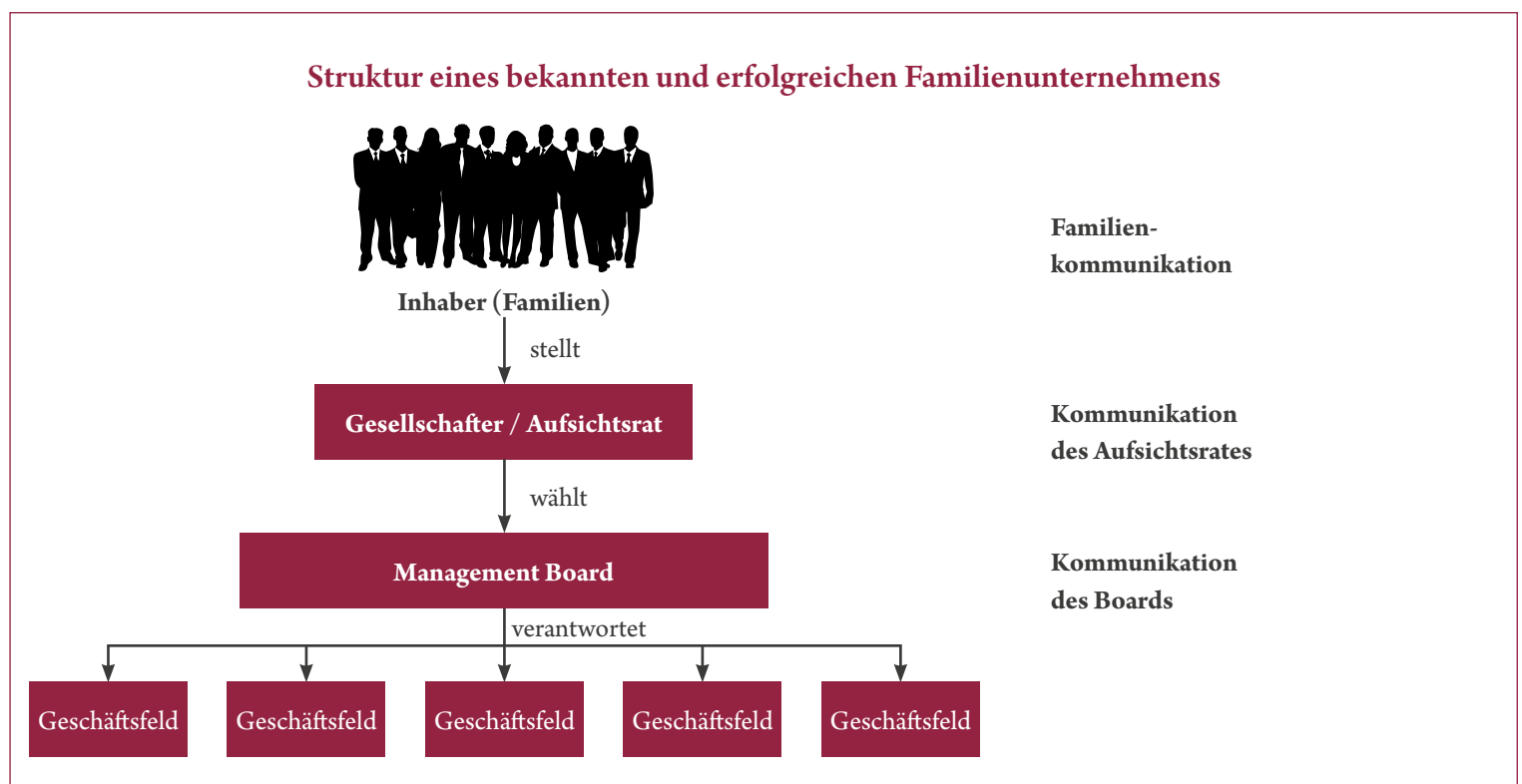


Abb. 2: Darstellung der Struktur eines bekannten und erfolgreichen Familienunternehmens

- » Ein Nachfolger ist gefunden und erfüllt seine Aufgabe.
- » Die Beteiligten akzeptieren die gefundene Lösung.
- » Eine steuerlich und rechtlich optimale Gestaltung ist etabliert.
- » Die neuen Familienzweige (durch Partnerschaft hinzugekommen) sind über Beiräte o.ä. partizipativ beteiligt.

Die großen Fragen in der Nachfolgeregelung sind:

- » Die generelle Entscheidung, ob ein Unternehmen in die zweite Generation überführt wird. Immerhin kommen nur 44 Prozent aller Neugründungen in einen Generationswechsel.
- » Die Auswahl des Nachfolgers, falls es mehr als ein geeignetes Familienmitglied gibt.
- » Der Umgang mit den Familienzweigen. Spätestens wenn ein Unternehmen in die zweite Generation kommt, erreicht die Kindergeneration das Erwachsenenalter und damit auch das Alter für private Lebenspartnerschaften, es entstehen Familienzweige.

Die großen deutschen Unternehmerfamilien bestehen oft aus mehr als hundert Familienzweigen. Das Verhältnis zu den hinzugekommenen Partnern muss geregelt werden. Wie schnell und komplex Nachfolge, Partnerschaft, Unternehmensbelange und Interessen des familiären Großverbandes miteinander verwoben sind, kann sehr deutlich am Beispiel von Ehescheidungen aufgezeigt werden (immerhin betrifft dies 45 Prozent aller Ehen). Ohne Ehevertrag stünde bei einer Scheidung die Hälfte des Zugewinns dem Partner zu. Diese Summe könnte manches Unternehmen, das in der Vergangenheit viel Zugewinn zu verzeichnen hatte, plötzlich in große Liquiditätsschwierigkeiten bringen. Die scheinbar private Angelegenheit der Ehescheidung hat plötzlich massive Auswirkungen auf das Unternehmen. Eine andere Perspektive wirft die Frage auf: Mutet man dem Unternehmensnachfolger zum Zeitpunkt des großen privaten Glückes die Unterzeichnung eines Ehevertrages zu?

Dieses Beispiel zeigt: Beratung von Familienunternehmen kann nicht nach auf eine

Disziplin gerichteten Mustern ablaufen. Es bedeutet immer eine neue Herausforderung. Es braucht den Willen, aber auch den Mut zu unkonventionellen Formaten, die Freude an Trial-and-Error und die Bereitschaft, bei Bedarf die gerade erst entwickelte Lösung wieder zu verwerfen und eine neue zu suchen.

Im Folgenden wird ein Beratungsprozess beschrieben, der als Anfrage zur Begleitung (im Sinne von Coaching) eines Nachfolgeprozesses begann, letztlich aber einen ganz anderen Verlauf nahm.

Der Coaching-Fall

Das Unternehmen Gold Group ist seit vier Generationen in Familienbesitz. Gold Group ist eine Art Holding von vier kleineren Unternehmen, die durch die Familie Gold gemanagt wird. Es handelt sich somit um ein klassisches Familienunternehmen.

Die Inhaber, das Ehepaar Albert und Brigitte Gold, beide deutlich über sechzig, haben drei Kinder. Albert Gold ist der geschäftsführende Haupteigentümer. Heinrich, der älteste Sohn und Betriebswirt, ist der designierte Nachfolger. Patrick ist in einem psychosozialen Beruf tätig und Leonora, verheiratet mit Sven, ist Germanistin. Sven arbeitet ebenfalls im Unternehmen. Leonora und Patrick erhalten monatliche Zuwendungen, sie haben daher vitales Interesse an einer erfolgreichen Nachfolgeregelung. Das Firmenkonglomerat ist organisch gewachsen, und der Werkstoff Farben ist das verbindende Element zwischen den Firmen.

Die Anliegen

Die Anliegen der Inhaberbefamilie waren auf den ersten Blick relativ klar. Heinrich sollte fit für die Nachfolge gemacht werden. Er sei fleißig, arbeite viel, sei aber noch kein richtiger Chef. Sven, der Ehemann der Tochter, gelte als wenig durchsetzungsstark und müsse daher noch an seinen Aufgaben wachsen. Als Alternative für Heinrich käme er nicht in Frage. Was dies bedeutet, blieb im Dunklen. Zusätzlich sollten die Ablaufprozesse optimiert werden. Hinzu kam noch das große Thema der wirtschaftli-

chen Sanierung. Das Unternehmen war auf Grund von Fehlentscheidungen überschuldet und auf Kredite aus dem Privatvermögen des Inhaberehepaares angewiesen.

Business-Coaching wurde als ein mögliches Format innerhalb des Gesamtprozesses angesehen. Erfahrungsgemäß bietet in solchen Fällen die Arbeit in kleinen Teams Vorteile. Jedes Teammitglied erfüllt eine spezifische Aufgabe, ein Verantwortlicher steuert den Gesamtprozess und ist für die Koordination der Einzellösungen verantwortlich.

Die Ausgangslage

Der Anfang gestaltete sich schwierig, fast entmutigend und nicht Erfolg versprechend. Jedes Telefonat war aufwendig, da die Coaches meistens trotz zahlreicher Telefonnummern niemanden erreichten. Die Prozessgeschwindigkeit war atemberaubend langsam. Der Senior hielt sich oft lange Zeit auf seiner Yacht auf und war schwer erreichbar. Sein Sohn Heinrich, der designierte Nachfolger, war überwiegend als Kolonnenführer unterwegs und hatte für Management kaum Zeit. Zusätzlich wurde er genau in dieser Zeit von seiner Frau mit zwei Kleinstkindern alleingelassen. Leonora schrieb gerade ihren Roman zu Ende und wurde vom Unternehmen finanziell unterstützt. Alle hatten Verständnis füreinander.

Die Coaches wurden respektiert und man vertraute ihnen. Jedoch wurden von ihnen bemängelte Zustände (z.B. ein nicht funktionierendes Sekretariat) lediglich erklärt und begründet, aber nicht verändert. Es war immer eine Art sympathisches, freundliches Chaos, in dem alle Themen gleichzeitig behandelt wurden. Die fehlenden Strukturen führten zu enormen wirtschaftlichen Verlusten. Die Beratungskosten waren relativ hoch, vor allem waren sie zu hinterfragen, da keine Ergebnisse sichtbar wurden. Sobald die Belegschaft gegenüber den Inhabern misstrauisch wurde, begannen sich einzelne Familienmitglieder gegenseitig zu misstrauen.

Wie schwierig die Lage war, schildert der Umstand, dass die mit Krediten engagierte Bank

mit sanftem, aber deutlichem Druck ihren eigenen Berater als Sanierer ins Familienunternehmen brachte. Auf Zahlen konzentriert, ohne die Besonderheiten von Familienunternehmen zu kennen bzw. diese zu ignorieren, fragte der Berater nach kurzer Zeit den Senior, warum das Unternehmen eine Schriftstellerin, die noch unbekannt sei, sponsern würde. Die Frage war mit Sicherheit zu diesem Zeitpunkt aus betriebswirtschaftlicher Sicht mehr als gerechtfertigt, aber ob sie in einem Familienunternehmen klug ist, ist eine andere Frage. Der Berater der Bank wurde daraufhin durch den Senior entlassen.

Vor diesem Hintergrund legten die Coaches einen Plan vor, der eine Neuordnung der Aufgaben, Verantwortlichkeiten und Zeitpläne vorsah. Hierzu wäre ein wichtiger erster Schritt gewesen, verbindlich festzulegen, wann und wo Familienthemen und wann und wo Unternehmensthemen zu besprechen sind. Aber genau dies gelang nicht. Die Coaches konnten die ordnende Hand nicht sein, sonst würden sie von der Beraterseite auf die Managementseite wechseln und im Falle unpopulärer Entscheidungen ebenfalls entsorgt werden. Aber auch in der Familie übernahm niemand diese Aufgabe der Umsetzung von Strukturen.

Eine neue Struktur

Die bisherigen Bemühungen stellten sich zwar als potentiell richtiger Weg heraus, aber verschiedene Umstände führten immer wieder dazu, dass kleinste Erfolge sich wieder selbst eliminierten. Die internen Diskussionen der Coaches liefen auf die Frage hinaus: Mandat zurückgeben oder einen letzten Versuch wagen?

Der letzte Versuch war die Einführung eines anderen Organisationsmodells für das Familienmodell. Vorlage für eine neue Organisationsstruktur war ein anderes Familienunternehmen, mit dem die Coaches zur gleichen Zeit beruflich Kontakt hatten. Dabei handelte es sich um ein sehr bekanntes, erfolgreiches und global operierendes Familienunternehmen, das im Besitz einer großen Familie ist, die aus mehr als hundert Zweigen besteht.

Das Besondere an dessen Organisationsystems waren die einfachen Grundregeln (siehe Abb. 2, S. 30). Die Familienzweige stellten entsprechend ihrer Größe und ihrer Anteile Gesellschafter für das Unternehmen. Die Gesellschafter bildeten den Aufsichtsrat – das mächtigste Organ. Dieser wählte das Managementboard und seinen Vorsitzenden. Jedes Mitglied des Boards verantwortete einen Geschäftsbereich. Dadurch entstanden Kommunikationskontexte und durch diese Kontexte war automatisch definiert, welche Inhalte wo besprochen werden mussten.

Familie Gold gefielen diese organisatorischen Ideen. Es wurde ein Familienaufsichtsrat (FAR) gegründet. Dieser kontrollierte die Geschäftsleitung. Die Aufgabe der Coaches bestand darin, Hilfestellung für ein Regelwerk des FAR zu entwickeln und zur Abstimmung vorzulegen. Gesteuert durch die Moderation der Coaches begannen die Beteiligten, die Interaktionen zwischen Familie und Unternehmen neu zu ordnen.

Die Tochter wurde als FAR-Vorsitzende gewählt. Undiszipliniertheiten, wie zu spät zu kommen oder gar nicht zu erscheinen, wurden mit beachtlichen Geldstrafen (Fond für die Mitarbeiter) geahndet. Familiäre Themen waren, so sah es das Regelwerk des FAR vor, außerhalb des Unternehmens zu besprechen. Das erste formale Zeichen bestand darin, dass Heinrich zum Geschäftsführer bestellt wurde. Seine bisherigen Aufgaben wurden anders verteilt. Eine komplette Reorganisation der Verwaltung ließ nicht lange auf sich warten. Als dem Unternehmen ein hoher Millionenauftrag winkte, aber Gold Senior nicht erreichbar war, handelte umgehend Gold Junior in seiner Funktion als Geschäftsführer und finalisierte den Auftrag.

Zwar wurden die ersten Sitzungen des FAR noch weiterhin von den Coaches moderiert, doch als deutlich wurde, dass ihre Dienste nicht mehr nötig waren, wurde die Zusammenarbeit mit der Vereinbarung beendet, in einigen Monaten eine Ergebnisüberprüfung vorzunehmen.

Kommentar

Aus heutigem Informationstand betrachtet wurden und werden aus dem Kommunikationsformat FAR heraus alle notwendigen Veränderungen entwickelt. Sie werden von den beiden Geschäftsführern umgesetzt und diese werden wiederum vom FAR kontrolliert. Konsequenterweise fanden damit auch die familiären Themen und Probleme ihren Platz, nämlich im privaten Rahmen. Die Familie Gold war im Abschlussgespräch mit der Entwicklung sehr zufrieden. Wenn man Unternehmen als Handlungs- und Kommunikationssysteme versteht, ist der geschilderte Prozess das Ergebnis einer konsequenten Umsetzung. Leider gibt es keinerlei Sicherheit, dass die gefundene Lösung auch in einem anderen Beratungsfall hilfreich wäre.

Der Autor



Foto: Sascha Erdmann

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

www.schwertl-partner.de

Häufig gestellte Fragen

Senior Coach (DBVC) und Coaching-Expertin Angelika Leder beantwortet Fragen aus der Praxis

Warum brauchen zahlenorientierte Manager mit hoher Ziel-, Erfolgs- und Ergebnisorientierung auch noch Beziehungsorientierung? Wenn die Zahlen hervorragend sind, wenn die Position einflussreich ist, was soll dann noch fehlen?

Auf den ersten Blick gar nichts, aber bei genauerem Hinsehen wird erkennbar, dass zahlen- und ergebnisorientierte Manager nur dann ihr Potenzial voll entfalten können, wenn sie auch beziehungsorientiert agieren. Eine ganz grundlegende Fähigkeit fehlt, nämlich die, andere zu überzeugen und dadurch Einfluss zu nehmen. Das hat mehrere Gründe: In der eigenen Peergroup, gegenüber der Öffentlichkeit oder übergeordneten Gremien wird zu viel polarisiert. Wer zu sehr auf seine Ziele, Zahlen, Ergebnisse und Erfolge fokussiert ist, verhält sich oft konfrontativ, verletzt andere ungewollt und erzeugt damit stetig ein paar stille Feinde mehr. Außerdem fehlt die Möglichkeit, andere so zu überzeugen und einzubinden, dass sie freiwillig mitziehen, weil sie es wollen und überzeugt wurden und nicht weil sie auf Druck reagieren. Schließlich brauchen sie die Fähigkeit, dauerhaft Vertrauen und Akzeptanz zu bekommen – die Hauptvoraussetzung, um Einfluss auszuüben.

Was soll an Druck schlimm sein? Es gibt viele Manager, die mit Druck viel bewegen.

Druck wirkt, aber mit Nebenwirkungen. Druck erzeugt Gegendruck. Beim ersten Moment der Schwäche verbünden sich andere gegen den, der mit Druck arbeitet. So kommt es zu Trennungen, auch wenn die Zahlen hervorragend sind. Außerdem macht zu starker Druck inkompetent, erzeugt Stress und Angst und bindet Energie. Innovation, Kreativität und die Suche nach der bestmöglichen Lösung bleiben

auf der Strecke. Die eigentliche Aufgabe, das Beste aus den Potenzialen im Arbeitsumfeld herauszuholen, erreicht man nicht. Wer mit zu viel Druck arbeitet, hat sein Geld nur zur Hälfte verdient.

Was braucht man, um Einfluss zu nehmen?

Nachhaltig Einfluss ausüben kann, wer nicht nur Kompetenz ausstrahlt, sondern auch als angenehm und sympathisch wahrgenommen wird, der die positiven Seiten seiner Persönlichkeit einsetzt und bei anderen Vertrauen und Akzeptanz und positive Resonanz erzeugen kann.

Wie kommt positive Resonanz zustande?

Manager sollten mehr Empathie entwickeln und sich für die Menschen, mit denen sie es zu tun haben, wirklich interessieren. Nur wer die eigenen Antennen ausfährt, Fragen stellt, in Kontakt geht, der versteht, was andere denken und fühlen. Wer, ohne sie abzuwerten, an die Gedanken anderer anknüpfen kann, selbst wenn er damit nicht einverstanden ist, wird auch persönlich akzeptiert. Manager sollten zudem freigiebig und vorbehaltlos ihr Wissen mit andern teilen und sich als Persönlichkeit mit dem, was sie für wichtig erachten, einbringen. Wer nicht nur kritische Anmerkungen verteilt, sondern auch freigiebig mit Ermutigung, Kompetenzzuweisung und Anerkennung umgeht, erzeugt Freude und Interesse. Wer dazu noch elegant im Umgang mit anderen ist, kann umso mehr gewinnen. Empathie, Eleganz und Freigiebigkeit bieten Orientierungspunkte für positive Resonanz.

Kann man das lernen? Kann man sich mit über 40 überhaupt noch verändern? Besteht nicht die Gefahr, sich zu

verbiegen oder seine eigene Kompetenz zu schwächen?

Jeder Mensch hat eine komplexe Persönlichkeit mit unterschiedlichen Persönlichkeitsanteilen. Die gilt es zu verstehen und zu entfalten. Persönliche Weiterentwicklung heißt, sich auf die Seiten zu fokussieren, die man schon hat, aber bisher weniger ausgedrückt hat, und mit denen man die bisher mehr gezeigten Seiten ergänzt. Niemand „ist“ nur so, wie er sich verhält. Diese Komplexität unterstützt Veränderung. Deshalb kann man sich verändern, auch wenn man über 40 ist. Dabei gibt es anstrengende Phasen und solche der Verunsicherung, aber die eigene Kompetenz schwächt das nicht. Es kommt darauf an, Aufmerksamkeit und Energie für dieses Thema aufzubringen. Wer will, kommt weiter.

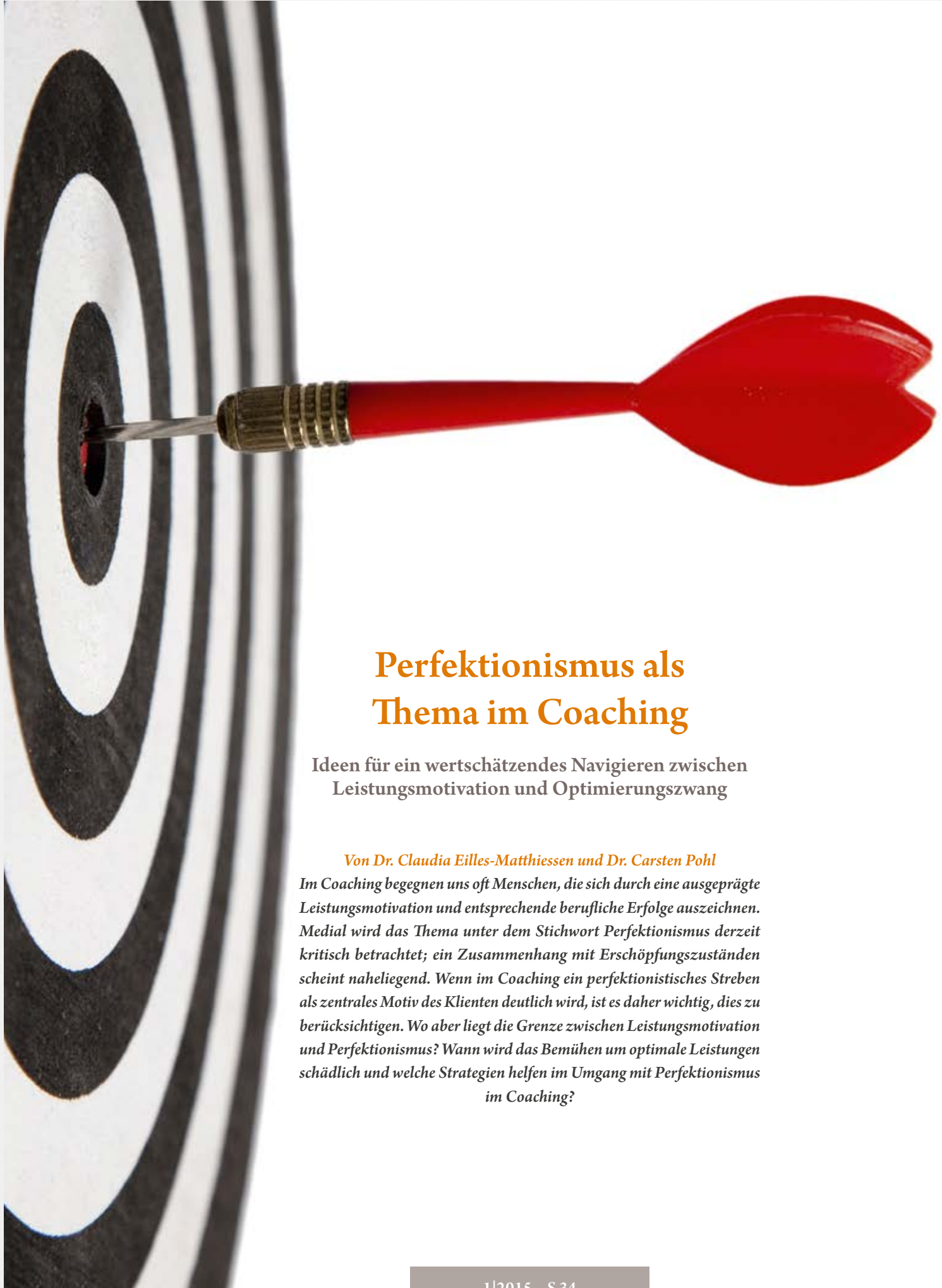
Die Autorin



Foto: Foto Firlé Frankfurt

Angelika Leder, Senior Coach (DBVC), spezialisiert auf zahlenorientierte Manager und Unternehmen, langjährige Führungserfahrung, Tätigkeit mit den Schwerpunkten Coaching, Seminare und Workshops zum Thema Einfluss nehmen, Beratung zur Verbesserung der Unternehmenskultur, Vortragende, Buchautorin, „Wie Zahlenmenschen ticken“ und Verfasserin von Artikeln in Fach- und Wirtschaftspresse.

leder@angelikaleder.de



Perfektionismus als Thema im Coaching

Ideen für ein wertschätzendes Navigieren zwischen
Leistungsmotivation und Optimierungszwang

Von Dr. Claudia Eilles-Matthiessen und Dr. Carsten Pohl

Im Coaching begegnen uns oft Menschen, die sich durch eine ausgeprägte Leistungsmotivation und entsprechende berufliche Erfolge auszeichnen. Medial wird das Thema unter dem Stichwort Perfektionismus derzeit kritisch betrachtet; ein Zusammenhang mit Erschöpfungszuständen scheint naheliegend. Wenn im Coaching ein perfektionistisches Streben als zentrales Motiv des Klienten deutlich wird, ist es daher wichtig, dies zu berücksichtigen. Wo aber liegt die Grenze zwischen Leistungsmotivation und Perfektionismus? Wann wird das Bemühen um optimale Leistungen schädlich und welche Strategien helfen im Umgang mit Perfektionismus im Coaching?

Johanna K. bringt das Thema Perfektionismus selbst auf den Punkt: „Ich wäre froh, wenn mir mal 120 Prozent reichen – fast immer erwarte ich aber perfekte, 150-prozentige Leistung von mir“. Die 46jährige Abteilungsleiterin eines mittelständigen Unternehmens berichtet im Coaching, wie sehr sie ihre überhöhten Erwartungen an die eigene Leistung zunehmend unter Druck setzt. Sie beschreibt, sich wie „im Hamsterrad“ zu fühlen, ständig beschäftigt mit der nicht enden wollenden Anstrengung, die To-Do-Liste abzuarbeiten, Anforderungen zu erfüllen, Anfragen zu beantworten – und dennoch nicht zufrieden zu sein. Freizeitaktivitäten wie Sport oder ein halber freier Tag mit dem Partner am Wochenende, sind von einem ständigen „schlechten Gewissen“, einer inneren Stimme mit der Botschaft „Du müsstest aber ...“ begleitet. Schlafstörungen, Beklemmungen und zunehmende Erschöpfung kommen hinzu. Der Kreislauf von Anstrengung und wohlthuender Erholung ist gestört. Die Anspannung der Klientin offensichtlich.

Perfektionismus

Perfektionismus ist aus wissenschaftlicher Sicht ein multidimensionales Konstrukt (DiBartolo et al., 2008), beinhaltet also verschiedene Facetten und Erscheinungsformen. Wir sprechen von Perfektionismus dann, wenn ein Mensch ständig oder oft große Anstrengungen auf sich nimmt, um optimale, fehlerfreie, makellose und „nicht kritisierbare“ Leistungen zu erbringen. Verbunden ist dieses Streben mit einem überkritischen Blick auf die eigene Leistung, ständigem Zweifel bezogen auf deren Qualität und entsprechenden Kontroll- oder Optimierungsbemühungen. Perfektionismus kann sich auf einen Lebensbereich – etwa die berufliche Tätigkeit – oder als generalisierter Persönlichkeitszug auf mehrere Lebensbereiche auswirken. Besonders Letzteres wird als anstrengend und erschöpfend erlebt.

Funktionaler und dysfunktionaler Perfektionismus

Es können zwei Dimensionen von Perfektionismus unterschieden werden – ein eher *funk-*

tionaler und ein sogenannter *dysfunktionaler Perfektionismus*:

Funktionaler Perfektionismus beinhaltet hohe, interne Qualitätsstandards, das Verfolgen anspruchsvoller Ziele sowie eine gute Arbeitsorganisation, die wiederum leistungsförderlich wirkt. Diese Dimension ähnelt dem Leistungsmotiv, das neben dem Anschluss-, dem Machtmotiv und dem Bedürfnis nach Selbstwertschutz als eines der wichtigsten, und am besten erforschten Motive gilt. Leistungsmotivation kann man in Anlehnung an McClelland (1987) definieren als das Bestreben, eine Aufgabe oder Tätigkeit in Bezug auf einen selbstgewählten oder von außen vorgegebenen Qualitätsstandard möglichst gut auszuführen. Verbunden damit ist die Bereitschaft, hohe Anstrengungen auf sich zu nehmen. Gelingt es, den eigenen Gütemaßstäben zu genügen, entsteht ein Gefühl von Zufriedenheit oder Stolz, welches als positiver Verstärker für künftiges leistungsmotiviertes Verhalten wirken kann. Ein ausgeprägtes Leistungsmotiv fördert Karriere im Unternehmen, allerdings nur bis zu einer gewissen Stufe. Hoch leistungsmotivierte Menschen fühlen sich wohl in einem Kontext, indem sie noch überwiegend selbst für die Qualität der Leistungen verantwortlich sind. Im Topmanagement dagegen finden sich eher Menschen mit ausgeprägtem Macht- und Gestaltungsmotiv.

Der sogenannte *dysfunktionale Perfektionismus* ist die Schattenseite der Leistungsmotivation und für den Betroffenen als auch sein Umfeld meist nachteilig. Dysfunktionaler Perfektionismus beschreibt das Bemühen, Fehler zu vermeiden, verbunden mit übertriebener Kontrollneigung sowie eine ausgeprägte Tendenz zum Zweifel an den eigenen Leistungen (DiBartolo et al., 2008). Vermutlich handelt es sich um eine für den Klienten zunächst sinnvolle, und damit durchaus „funktionale“ Strategie zum Abbau von Angst und Anspannung. Sie ist jedoch mit subjektivem Leiden des Klienten verbunden und steht im Zusammenhang mit einer ganzen Reihe von psychopathologischen Auffälligkeiten wie Depressivität (Cox et al., 2002), Ängstlichkeit (Flett et al., 2004) oder einem gestörten Essverhalten (Deas et

al., 2011). Ein kluger Umgang mit Perfektionismus durch den Coach ist daher geboten.

Wie Perfektionismus entstehen kann

Die Erwartungen der Eltern an das Kind sowie deren Erziehungsstil können die Entstehung von perfektionistischem Verhalten begünstigen. In der Entwicklung des Heranwachsenden verfestigt sich die Erfahrung, dass einerseits überdurchschnittliche Leistung mit positiven Konsequenzen (Anerkennung, gute Zeugnisse etc.) verbunden sind. Andererseits wird erlebt, dass Fehler negative Konsequenzen (Zurückweisung, Bestrafung etc.) nach sich ziehen, was aber durch perfektionistisches Verhalten vermieden werden kann. Verhaltenstheoretisch hat nun ein Kreislauf sowohl positiver als auch negativer Verstärkung eingesetzt. In der weiteren Karriereentwicklung wird leistungsorientiertes Verhalten durch Erfolge, Gratifikationen, Boni und beruflichen Aufstieg zunächst belohnt und damit verfestigt. Auch das Unternehmen fordert und fördert Leistung, was die Neigung zu hohen Anforderungen weiter verstärkt. Gleichzeitig werden Angst oder Spannungsgefühle kurzfristig reduziert, wenn durch Kontrolle, Leistung und Fehlerfreiheit die Illusion von Unangreifbarkeit bzw. Sicherheit entsteht.

Zum Problem wird dies dann, wenn der interne Maßstab an die Qualität oder Quantität der eigenen Leistung sukzessive erhöht wird und immer mehr Anstrengung erforderlich ist, diese Leistungsmaßstäbe zu erfüllen. Ein Problem kann auch dann auftreten, wenn das Ergebnis der eigenen Arbeit trotz ständiger Verbesserungsbemühungen vom Klienten selbst nie als gut genug angesehen wird, sodass Arbeiten oder Projekte nicht abgeschlossen werden, was insbesondere bei Hochbegabten der Fall sein kann (Emmer, 2014).

Häufig sind Wendepunkte oder einschneidende Veränderungen in der (Berufs-)Biographie typische Punkte, an denen die bisherigen Strategien im Umgang mit Leistungsanforderungen an Grenzen stoßen. Mit beruflichem Aufstieg sind zunehmende Verantwortung, eine größer werdende Führungsspanne und



die Notwendigkeit verbunden, den Blick für „das große Ganze“ zu bekommen, was oft mit einer Abkehr von operativen Tätigkeiten verknüpft ist. Die bisherige Strategie für Erfolg – Leistung, Kontrolle, Fehlerfreiheit, mehr Leistung – funktioniert nicht mehr.

In dieser Situation befindet sich auch Johanna K., die eindrücklich schildert, wie ihre sehr guten schulischen Leistungen, ein hervorragender Studienabschluss und eine Promotion in Bestzeit zunächst zu einer raschen Folge von Erfolg und Aufstieg geführt haben. Erst mit der Verantwortung für ein schnell wachsendes Team begannen die Probleme – der Anlass für Frau K., ihre eigenen Leistungserwartungen zu reflektieren.

Coaching-Strategien im Umgang mit Perfektionismus

Wissenschaftliche Studien über Perfektionismus und dessen Zusammenhang zu biographischen Erfahrungen und psychischen Beeinträchtigungen lassen selbstverständlich keine Schlüsse auf den Einzelfall zu, liefern jedoch Informationen über die Wirklichkeitskonstruktion eines Klienten und damit An-

satzpunkte für die weitere Coaching-Strategie. Das Wissen über die Entstehungsbedingungen des Perfektionismus kann im Sinne einer Biographiearbeit genutzt werden, um das Verständnis des Klienten für sein eigenes Verhalten zu verbessern und sich dessen Entwicklung erklären zu können. Die folgenden Vorschläge für einen hilfreichen Umgang mit Perfektionismus im Coaching entstammen unterschiedlichen beratungsbezogenen und therapeutischen „Schulen“ und können je nach Klient und Ausbildung/Erfahrung des Coachs angeboten werden.

Würdigung des Perfektionismus

Die Würdigung des Perfektionismus ist eine Haltung des Coachs, die berücksichtigt, dass Klienten oft ein *ambivalentes Verhältnis zum Perfektionismus* haben. Einerseits leiden sie unter ständigem Druck, Anspannung, Unzufriedenheit und Getrieben-Sein. Gleichzeitig sind sie oft mit dem Perfektionismus identifiziert oder betrachten ihn als nützlichen Verbündeten, der bereits viel Positives geleistet hat. Ein Coach, der die Ambivalenz nicht erkennt und vorschnell den ersten Auftrag des Klienten – der Perfektionismus soll „weg“, man möchte

„lockerer“ werden – annimmt, läuft Gefahr, nach kurzen Erfolgen genau das Gegenteil, eine Verstärkung des Perfektionismus, in Gang zu setzen.

Zur Würdigung des Perfektionismus eignen sich Vorgehensweisen, die bei der Arbeit mit inneren Anteilen eingesetzt werden, z.B.: Zwei leere Stühle symbolisieren die zwei Seiten des Perfektionismus. Der Klient nimmt nacheinander beide Positionen ein und gestaltet einen wertschätzenden Dialog mit dem jeweiligen Anteil, in dem er dessen Beiträge hervorhebt und die positiven sowie negativen Folgen betrachtet. Auf der Metaebene reflektieren Klient und Coach dann gemeinsam diese Erfahrung mit dem Ziel, eine erlaubende, integrierende Haltung des Klienten gegenüber der eigenen Ambivalenz zu stärken. Als kleine sprachliche Hilfen zum Ausdruck der beiden Anteile können hierbei Formulierungen wie „einerseits/andererseits“, „sowohl/als auch“ oder „und gleichzeitig“ verwendet werden.

Sokratischer Dialog

Für kognitiv orientierte Klienten, die sich durch Logik überzeugen lassen, eignet sich

der *Sokratische Dialog*. Dabei werden die „dysfunktionalen“ Vorannahmen des Klienten wie „Fehler sind eine Katastrophe“ identifiziert und *nach Gesetzen der Logik diskutiert*. Etwa „Definieren Sie genau, was ein Fehler ist“, „Was ist eine Katastrophe?“, „Warum genau bewirken Fehler immer eine Katastrophe?“. In kurzer Zeit wird so der absurde Charakter des ursprünglichen Gedankens entlarvt und er kann durch eine differenziertere und angemessenere Kognition ersetzt werden.

Verhaltensexperimente durchführen

Der Klient wird aufgefordert, eine *Aufgabe nur zu 90 Prozent zu erledigen* oder weniger gründlich (z.B. ohne die sonst obligatorische To-Do-Liste) voranzuplanen und auszuprobieren, ob die erwarteten negativen Folgen eintreten. Hierbei ist es zunächst erforderlich, das Unbehagen bzw. die Angst auszuhalten, etwas nicht gut genug zu machen, was kurzfristig unangenehm und anstrengend sein kann. Alternativ kann der Klient angeregt werden, eine Aufgabe zu delegieren, die er sonst immer selbst erledigt hat. Auch dies erfordert kurzfristig ein Aushalten des Unbehagens bzw. der Angst, dass der andere die Aufgabe nicht „gut genug“ erledigen könnte.

Beratungskontext nutzen

Als geschützter Raum für Verhaltensexperimente eignet sich zunächst das Coaching selbst. Der Klient wird vom Coach quasi probeweise zu einer kleinen Verhaltensänderung eingeladen, z.B. *absichtlich einen „Fehler“ zu machen* und etwa zu spät zu einem Coaching-Termin zu kommen oder den Coach zu kritisieren. Gleichzeitig dient der Coach selbst als Modell; er sollte also seine eigenen perfektionistischen Anteile konstruktiv integriert und mit humorvollem Abstand betrachten können. So kann anhand des Beratungsgesprächs veranschaulicht werden, dass „Fehler“ oder Säumnisse des Coachs vom Klienten möglicherweise gar nicht bemerkt oder gar nicht negativ bewertet werden und umgekehrt „Fehler“ des Klienten beim Coach keine negativen Reaktionen hervorrufen.

Lösungs- und ressourcenorientiertes Vorgehen

Arbeit mit Skalen, Fragen nach Ausnahmen vom Problem – wann und wie es dem Klienten gelungen ist, Abstand vom perfektionistischen Streben zu gewinnen – und Fragen nach dem nächsten, konkreten, kleinen (!) Schritt. Diese Arbeitsweise intendiert (und bewirkt auch oft) eine *Verflüssigung des starren Problemerkommens*. Der Klient erkennt Ausnahmen vom Problem und nutzt das Wissen über Situationen, in denen er Abweichungen vom „perfekten Ergebnis“ zulassen konnte, als wertvolle Ressource für die angestrebten Veränderungen.

Hypnotherapie

Coaching-Techniken, die die rational-logische Ebene verlassen und den Klienten auf die Ebene des Erlebens und Erfahrens einladen, sind erfahrungsgemäß besonders hilfreich. Die Hypnotherapie bietet hier einen sehr nützlichen Zugang, um das vom Klienten angestrebte Ziel im Umgang mit Perfektionismus – etwa eine integrierende, erlaubende „sowohl als auch Haltung“ – auf einer erfahrungsorientierten Ebene zu verankern. Dazu kann der Coach den Klienten einladen, in einer leichten Trance in Kontakt mit dem „dysfunktionalen“ Anteil des Perfektionismus (auch als „Innerer Antreiber“ bezeichnet) zu treten und mit diesem einen wertschätzenden Dialog zu führen.

Johanna K. identifizierte auf diese Art rasch ihren Inneren Antreiber, den sie als eine Art „Fräulein Rottenmeier“ (bekannt aus der Zeichentrickfernsehserie „Heidi“) beschreibt. Fräulein Rottenmeier, so Frau K., sei die Stimme des eingangs beschriebenen, permanenten, schlechten Gewissens, welches sie als so quälend erlebte. Im Dialog mit „Fräulein Rottenmeier“ gelang es ihr nun, einen wohlthuenden Abstand zu diesem inneren Anteil zu gewinnen: Sie würdigte zunächst die Leistungen und Beiträge von „Fräulein Rottenmeier“ für das eigene Vorankommen und verwies sie sodann dennoch – freundlich – in ihre Grenzen, indem sie ihr Urlaub am Wochenende oder Feierabend verordnete. Die mit diesem Vorgehen verbundene Externalisierung des

inneren Anteils ermöglicht der Klientin die Erfahrung von Kontrolle und Einflussnahme auf das eigene Erleben. Die eingangs beschriebene innere Stimme, das schlechte Gewissen, das sie oft quälend begleitete, wird als weniger unwillkürlich erlebt.

Arbeit mit Geschichten und Metaphern

Geschichten, Anekdoten, Metaphern – oder gar die Empfehlung von Romanen (Berthoud et al., 2013) oder Filmen können jederzeit innerhalb eines Coachings eingesetzt werden und eignen sich insbesondere sowohl zum Einstieg in ein Thema als auch zum Abschluss einer Coaching-Sitzung. Die Komödie „Und täglich grüßt das Murmeltier“ zeigt etwa, wie es ist, wenn man wiederholt vergeblich versucht, ein bestimmtes Ziel zu erreichen und dabei übersieht, dass die Lösung nicht in „mehr desselben“ sondern auf einer ganz anderen Ebene liegt (Bass, 2014). Metaphern, die zeigen, dass es wahre Vollkommenheit gar nicht gibt und dass das Streben danach letztendlich nur unglücklich macht sind z.B. „Das vollkommene Kamel“ (Peseschkian, 1979). Gut geeignet sind auch Geschichten, die davor warnen, dass übertriebener Perfektionismus Risiken birgt wie „Der Kunstreiche Bogen“ von Lessing (Nöllke, 2002).

Polaritätsstrategie

Die Polaritätsstrategie (Schmidt-Tanger, 2009) steht in der Tradition der von Frank Farelly entwickelten *Provokativen Therapie*. Sie zielt ab auf eine Würdigung von Ambivalenzen und die Entwicklung einer flexiblen „sowohl als auch“ Haltung beim Klienten – arbeitet aber mit *überspitzten, übertriebenen Formulierungen, die den Klienten zu Widerspruch anregen*, damit dessen Selbstbehauptungskompetenz stärken und „Bewegung in das System“ bringen. Klagt ein Klient etwa über seine Kontrollneigung und sein Bemühen, selbst unbedeutende Arbeiten „perfekt“ zu erledigen, nimmt der Coach zunächst in übersteigerter Form genau diese Position ein und lobt die Stärken und Vorteile von Perfektionismus („Sie haben recht, man kann seine Arbeitsergebnisse nicht

oft genug kontrollieren, man findet immer Verbesserungsmöglichkeiten, Fehler sind eine Katastrophe und müssen auf jeden Fall vermieden werden“). In der Folge der Anwaltschaft, die der Coach für das Problem einnimmt, wird der Klient vermutlich die Gegenposition einnehmen („Naja, zu viel Kontrolle ist nicht gut, kostet Zeit“), die wiederum vom Coach in übertriebener Weise überspitzt wird („Wie, finden Sie etwa, dass man schlampig arbeiten sollte?“) – was den Klienten wiederum zu Widerspruch einlädt. Ziel dieses „Schaukelns zwischen den Positionen“ ist es, dass der Klient sich in einem beweglichen, realitätsangemessenen Spektrum zwischen den Positionen einpendelt.

Der perfekte Ratschlag für's perfekte Coaching

Mit den Impulsen aus diesem Beitrag sollten Sie als Coach nun wissen, wie unerlässlich es

ist, im Umgang mit Perfektionisten stets optimal vorbereitet zu sein. Dazu gehört, dass Sie alle Details aus der Lebensgeschichte Ihres Klienten jederzeit abrufbereit im Kopf haben, für jede Stunde einen minutiösen Ablaufplan aufstellen und alle Fortschritte sorgfältig überwachen. Selbstverständlich kennen Sie für jede Frage Ihres Klienten sofort die perfekte Antwort und haben für jedes Problem die beste Intervention parat. Um darüber hinaus Ihrem Klienten mit gutem Beispiel voranzugehen, sollten Sie stets überpünktlich und tadellos gekleidet sein. Denn selbst kleinste Fehler sind eine absolute Katastrophe und dürfen im Coaching niemals vorkommen. Wir wünschen Ihnen viel Erfolg!

Diskutieren Sie den Artikel unter
www.coaching-board.de

Die Autoren



Foto: Martin Leissl

Dr. Claudia Eilles-Matthiessen, Dipl.-Psychologin, Fachautorin und Lehrbeauftragte für Organisationspsychologie. Ihr Unternehmen Plan C Kompetenzentwicklung in Frankfurt/M. bietet Coaching, Mentaltraining, Konfliktmoderation und Teamentwicklung sowie Workshops zu Selbstmanagement, Konfliktmanagement und Führung.
mail@claudia-eilles.de



Foto: Per Dittmann

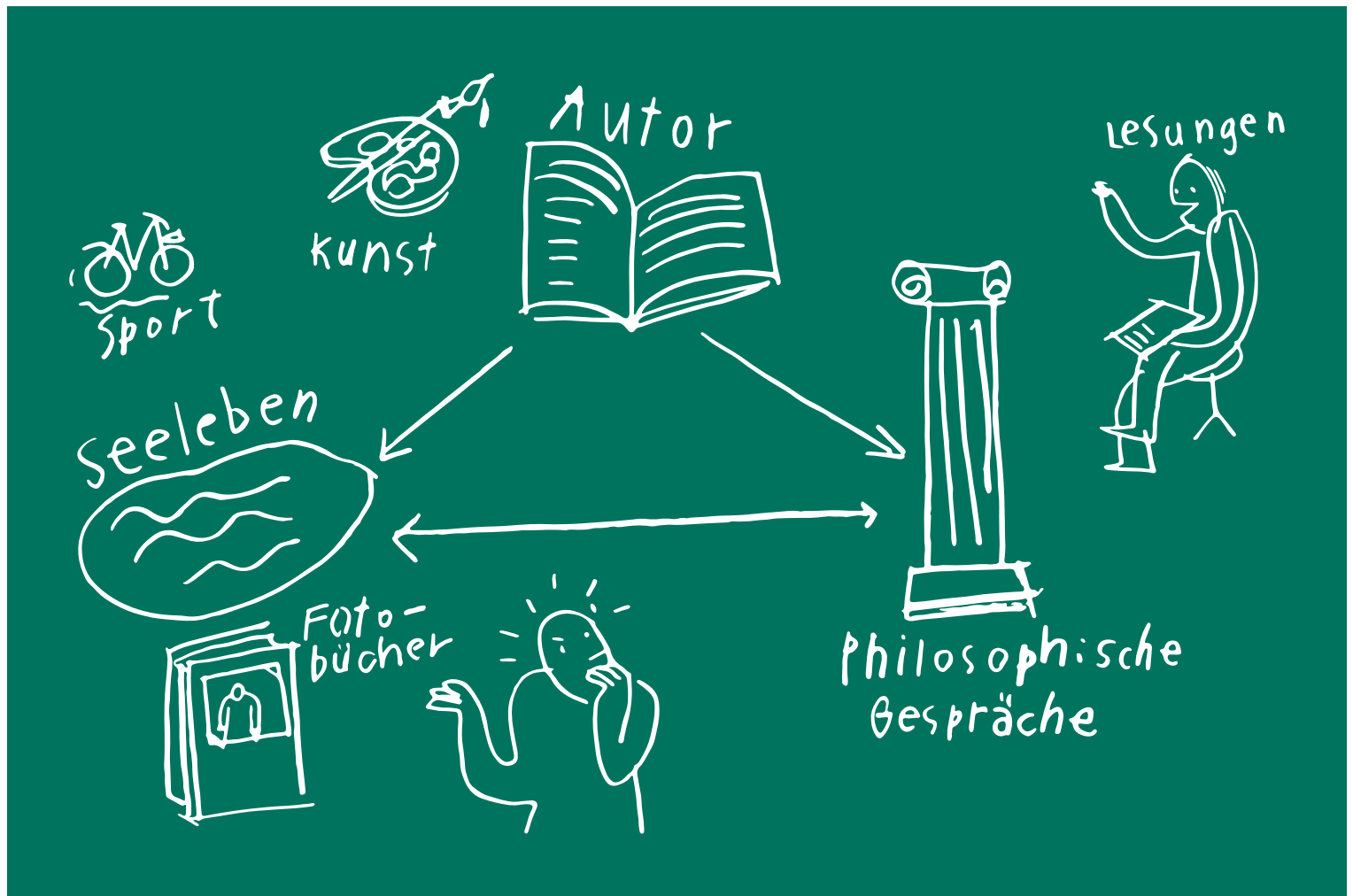
Dr. Carsten Pohl, Psychologischer Psychotherapeut (Verhaltenstherapie), arbeitet neben seiner Tätigkeit in einer psychiatrischen Klinik als freiberuflicher Dozent, Supervisor und Berater (u.a. zu Themen wie psychische Erkrankungen, Therapiemethoden, Konfliktmanagement oder Teamentwicklung).
PohlCarsten@gmx.de

Literatur

- » **Bass, Daniel (2014)**. Kinofilme als Medium in Hypno- und Psychotherapie. MEG-Jahrestagung, Bad Kissingen.
- » **Berthoud, Ella; Elderkin, Susan & Bünger, Traudl (2013)**. Die Romantherapie. Berlin: Insel.
- » **Cox, Brian J.; Enns, Murray W. & Clara, Ian P. (2002)**. The multidimensional structure of perfectionism in clinically distressed and college student samples. In *Psychological Assessment*, 14, 365–373.
- » **Deas, Suzanne; Power, Kevin; Collin, Paula; Yellowless, Alex & Gier-son, David (2011)**. The relationship between disordered eating, perceived parenting, and perfectionistic schemas. In *Cognitive Therapy & Research*, 35, 414–424.
- » **DiBartolo, Patricia Marten; Li, Chia Yen & Frost, Randy O. (2008)**. How do the dimensions of perfectionism relate to mental health? In *Cognitive Therapy & Research*, 32, 401–417.
- » **Emmer, Christina (2014)**. Business-Coaching für Hochbegabte. In *Coaching Magazin*, 1/2014, 20–23.
- » **Flett, Gordon L.; Greene, Andrea & Hewitt, Paul L. (2004)**. Dimensions of perfectionism and anxiety sensitivity. In *Journal of Rational-Emotive and Cognitive-Behavior Therapy*, 22, 39–57.
- » **McClelland, David C. (1987)**. *Human Motivation*. Cambridge: Cambridge University Press.
- » **Nöllke, Matthias (2002)**. Anekdoten, Geschichten, Metaphern für Führungskräfte: Planegg: Haufe.
- » **Peseschkian, Nossrat (1979)**. *Der Kaufmann und der Papagei*. Frankfurt am Main: Fischer.
- » **Schmidt-Tanger, M. (2009)**. *Gekonnt Coachen. Präzision und Pro-vocation im Coaching*. Paderborn: Jufermann.

Coaching mit inneren Bildern

Ein Coaching-Tool von Dieter Zinn



Fragen an einen Klienten, auf deren Basis das „Innere Bild“ entstand.

- * „Wenn Sie jetzt an die Zukunft denken, welches Bild entsteht in Ihnen spontan?“
- * „An welches Bild erinnern Sie sich ganz genau, wenn Sie an einen wirklich entscheidenden Augenblick in Ihrem (beruflichen) Leben denken?“
- * „Mit welcher Bildmetapher würden Sie Ihre jetzige Situation umschreiben?“
- * „Wie wollen Sie Ihre zukünftige Wirklichkeit gestalten?“
- * „Woran erkennen Sie genau, dass Sie sich in diesem Bild, auch in Ihrem eigenen Selbstbild bewegen?“

Kurzbeschreibung

In dem hier vorgestellten Tool geht es um Selbstbilder und Fremdbilder im Kopf des Klienten. Menschen definieren sich über Bilder, die ihr Leben und Handeln prägen und deren Oberflächen sie so zeigen sollen, wie sie meinen zu sein oder gerne sein würden. Diese (*inneren*) *Selbstbilder* verbinden sich

unvermeidlich mit Bildern der Erwartungen an sich selbst, an andere Menschen, an Werte und Sinn. „Coaching mit inneren Bildern“ geht von der Erkenntnis aus, dass alle Ideen und Entwicklungen einen „unsichtbaren“ Anfang haben. Menschen tragen innere Bilder mit sich herum, in denen Ideen, Ziele oder Bedürfnisse durch einen Auslöser an Kontur und Schärfe gewinnen können. Ob in der Partnerschaft,

Familie, Firma, im Beruf oder Sport, der Glaube an sich selbst basiert auf dem Bild, das ein Mensch von sich hat.

In diesem Tool geht es um die Wirkung der inneren Bilder auf die eigene Motivation und um die Resonanzen, die sie erzeugen in der Kommunikation mit anderen Menschen. Es geht um die Klärung vorhandener und erstrebter

Selbstbilder, die dann auf ihre innere und äußere Wirksamkeit hin betrachtet werden sollen.

Im Verlauf der Intervention sollen Ambivalenzen erkannt und benannt werden, die an den Schnittstellen zwischen Selbstbildern, Fremdbildern, Leitbildern, Vorbildern, Abbildern und Sinnbildern entstehen. Ob bewusst oder unbewusst, wir sehen und fühlen mit den Sprachen der Bilder. Die systemische Therapeutin Virginia Satir hat dieses Phänomen kurz und genau benannt: *„Worte haben keine Energie, solange sie nicht ein Bild auslösen. Das Wort an sich bedeutet nichts, gar nichts. Eines der Dinge, an denen ich immer dran bleibe, ist, ‚Welches sind die Worte, die bei den Menschen Bilder auslösen?‘ Denn die Menschen folgen dem Gefühl des Bildes“* (zit. nach Andreas & Andreas, 2004; 23).

Im Diskurs über Inhalte, Symbole und Metaphern eines Bild begeben sich Coach und Klient auf eine emotional aufgeladene Ebene. Die bisherige kognitive Sichtweise verbindet sich mit der emotionalen Betroffenheit des Klienten. Die Bildoberfläche wird zu einer Metaebene, auf der die Komplexität eines Themas, einer Lösung oder eines Ziels verdichtet und strukturiert werden kann. Erweiterungen oder Widersprüche, die „im Bild des Klienten“ entstehen, können durch Worte und/oder Bilder ergänzt werden und *forcieren dabei die emotionale Lösungsorientierung* des Klienten.

Genau hier befinden sich die Drehmomente des Tools: Es geht im *ersten Schritt um die emotionale Lösungsorientierung* des Klienten und im *zweiten Schritt um seine kognitive Zielorientierung*. In dieser Abfolge kommt der Klient zur Abklärung seiner Ausrichtung zwischen seinem Können und Wollen, Selbstbild und Fremdbild, zwischen „Hin-Zu“ und „Weg-Von“.

Anwendungsbereiche

Der Mensch kommuniziert ununterbrochen mit Bildern, Bildsprachen und Bildmetaphern. Darauf basiert die Wirksamkeit des Tools, mit praktisch unbegrenztem Radius, wenn erkannt wird, dass jeder angestrebte Moduswechsel des Klienten über seine inneren Selbstbilder und Fremdbilder „ferngesteuert“ wird.

Das Tool verdeutlicht die Diskrepanz des Klienten zwischen a) glaubwürdig wirken wollen und b) glaubwürdig wirken können. Besonders für Situationen, in denen es um Beförderungen, Bewerbungen, Präsentationen, Veränderungen geht, wirkt das Tool als Klärung und Vorbereitung.

Innere Bilder fördern innere Suchprozesse, die den Klienten wieder in Kontakt mit sich selbst bringen können. Vitalität und Kreativität werden emotional konditioniert mit dem Ziel, gewohnte Denkstrukturen mit einem veränderten Fokus anzuschauen. Ein Feedback des Coachs auf die Balance der Selbst- und Fremdbilder des Klienten kann den emotionalen Anteil seines Handelns sichtbar machen. Im nächsten Schritt lässt sich dieser Anteil in Beziehung zu Vorbildern, Leitbildern, Sinnbildern des Klienten setzen. Die hier entstehenden Resonanzen können auf Ziele und Entwicklungen fokussiert werden.

Effekte

Vorrangiges Ziel des Tools ist, dass der Klient seine bestehenden Ansprüche und Erwartungen an Selbst- und Fremdbilder reflektiert, um sich mit seinem Anliegen in einen visuellen Kontext zu begeben. Durch das Erkennen, Benennen und Bewerten persönlicher Bilder hinter den bestehenden Selbst- bzw. Fremdbildern können diese aus einer anderen/neuen Perspektive angeschaut werden. Durch die veränderte Perspektive auf Bilder im Kopf des Klienten spiegeln sich Strukturen wider, die nicht durch Worte oder Sprache blockiert werden. So wird es dem Klienten ermöglicht zu erkennen, *aus welchen Gründen er sich in seinen Selbstbildern erkennt*. Ergo: Wer seine Selbstbilder definieren kann, wird befähigt, in sie hineinzugehen, ihre Struktur zu beeinflussen. In diesem Kontext können auch „Fremdblicke“ erprobt werden, um die Balance zwischen den Bildern der Identität, Rollen und Erwartungen zu erkennen.

Wenn blockierende Glaubenssätze zum Thema werden, kann es, je nach Ziel, auch darum gehen, zuerst „alte“ Bilder aus dem Rahmen zu nehmen, um dann Vorbilder, Leitbilder

und Sinnbilder als Ressourcen zu erkunden, zu erkennen und zu benennen.

Das Bestreben nach individuellen Werten und Sinnfindung bildet sich in unzähligen Metaphern und Symbolen ab. Der Klient entwickelt in diesem Tool ein Bild seines Themas, um dann gemeinsam mit dem Coach in das Bild hineinzugehen. Es geht jetzt darum, dass er sich ausschließlich im Bild der thematisierten Situation bewegt, um sich dann mit Bildern des avisierten Ziels zu synchronisieren.

Ausführliche Beschreibung

Vorab ist es wichtig auszuloten, ob der Klient für die Arbeit mit Bildern empfänglich ist. Daraufhin stellt der Coach das Tool der „Inneren Bilder“ vor mit dem Hintergrund, Wahrnehmungsfilter des Klienten zu sensibilisieren, um einen veränderten Blick auf sein Anliegen zu ermöglichen. Leise Musik, als geerdet und wohltuend empfunden, kann einen neuen Rahmen geben oder ein Reframing unterstützen.

Erster Schritt

Der Coach erläutert dem Klienten das Tool der inneren Bilder: Das Erkennen innerer Bilder geht davon aus, dass wir grundsätzlich befähigt sind, unsere Wahrnehmungen ergänzend miteinander zu verbinden. Deswegen sind wir in der Lage, Texte, gesprochene oder geschriebene Worte mit einem dazugehörigen Bild in Verbindung zu bringen. Das Wort „Tisch“ beispielsweise lässt ein entsprechendes Bild dazu assoziieren. Je nach persönlicher Disposition gibt es hier unzählige Varianten zum Wort Tisch. Mit einer Konkretisierung und ein oder zwei weiteren Worten kann daraus schon ein komplexes Bild, ein Film, eine Geschichte im Kopf entstehen (z.B.: Tisch – Konferenz – Sitzordnung, oder: Tisch – Runder Tisch – Dialog).

Zu den Bildsprachen der westlichen Kultur fallen uns ähnliche Worte ein, die wir, wenn auch oft unbewusst, mit Bildern, Gefühlen und Klängen verbinden. Wer z.B. ein Meer skizziert oder das Wort Meer in sein Bild schreibt, denkt

je nach Erfahrungshorizont an Sichtbares wie Hafen, Schiffe, Kreuzfahrt, Segeln, Schwimmen, Fischen. Oder man verbindet das Wort Meer mit Emotionen und Sehnsüchten wie Weite, Einsamkeit, Ruhe, einsame Insel. Natürlich gibt es zum Wort Meer auch negativ konnotierte Varianten.

Zweiter Schritt

Flipchart oder Papier, breite Marker in vielen Farben sind vorhanden. Der Klient ist gehalten, seine Bewertungen und Wichtigkeiten seiner Bildelemente durch Größe, Farbgebung und Verteilung auf der Bildfläche zu unterstützen. Das gilt gleichermaßen für malende oder schreibende Vorgehensweisen. Wer mit dem Skizzieren oder Malen Probleme hat, schreibt die Begriffe seiner Bildelemente in sein Bild, positioniert sie nach Wichtigkeit oder Thema auf der Fläche, ordnet ihnen Farben zu und kann sie durch Schriftgrößen bewerten. Wichtig ist, dass der Klient genügend Zeit hat, damit er sein Bild mit seinen inneren Referenzen und Resonanzen vergleichen kann.

Zu Beginn der Übung stehen ein oder zwei kurze Fragen, die dem Selbstbild des Klienten einen Rahmen geben, in dem er sich bewegen kann.

- » „Welche Bilder prägen Ihre Motivation?“
- » „Für welches Bild stehen Sie?“
- » „Wie wollen Sie auf Ihr Umfeld wirken?“
- » „Wie wirken Sie auf Ihr Umfeld?“
- » „Welches Bild wollen Sie vermitteln?“
- » „Welche Werte müssen in Ihrem Bild vorhanden sein, damit Sie sich in Ihrem Bild befinden?“
- » „Ab welchen Merkmalen erkennen Sie, dass Sie sich in Ihrem gewünschten Bild befinden?“

Mit diesen Fragen geht es in die Entstehungsphase des Bildes. Der „sehr sprachgewaltige“ Klient wird animiert, in sein Bild hineinzugehen und in Bildern statt in Worten zu denken. Der „weniger Sprachgewaltige“ wird über Symbole, Metaphern, Zeichen zur Selbstkundgabe motiviert. Durch assoziative Begriffsentwicklungen entstehen Metaphern mit denen bekanntes Terrain verlassen werden kann, um zu Inhalten zu kommen, die auf andere Inhalte außerhalb des metaphorischen Bildes

verweisen. Daraus können neue Bilder entstehen, deren amorphe Strukturen bekannte Sprachmuster und Glaubenssätze hinterfragen können. Worte werden zu „Bildelementen“ im Rahmen des Bildes und verwandelt die Schrift zu einem Tool, mit dem Themen visualisiert werden. Entwickeln sich jetzt konkrete visualisierte und eindeutig themenbezogene Bilder, können vertiefende Fragen, den Blick in Richtung Zielorientierung fokussieren:

- » „Wenn Sie jetzt an die Zukunft denken, welches Bild entsteht in Ihnen spontan?“
- » „Woran erkennen Sie, dass Sie sich in dieser Situation, in ihrem eigenen Bild bewegen?“
- » „An welches Bild erinnern Sie sich genau, wenn Sie an einen wirklich entscheidenden Augenblick in Ihrem (beruflichen) Leben denken?“
- » „Mit welcher Bildmetapher würden Sie Ihre jetzige Situation umschreiben?“
- » „Wie wollen Sie Ihre zukünftige Wirklichkeit gestalten?“

Dritter Schritt

Im dritten Schritt geht der Coach gemeinsam mit dem Klienten „in das Bild“ hinein. Dank der menschlichen Fähigkeit, einzelne Bildelemente apperzeptiv als ganzes Bild zu sehen, entsteht ein kreativer Prozess, der zu einer veränderten Betrachtung des Bildes führt. Jetzt können Details und Positionen im Bild ergänzt werden, um weitere Assoziationen und Bilder im Kopf des Klienten zu animieren. Genau hier entsteht die Wirksamkeit des Tools: Intuitive Assoziationen sollen den Klienten in die Lage versetzen, seine emotionalen und kognitiven Resonanzen auf das Bild, in sein Thema einzubringen und mit seinem Ziel zu synchronisieren. Je nach Situation können jetzt Fragen eingebracht werden, die dem Bild mehr Raum geben, oder auch ein weiteres Bild entstehen lassen. Folgerichtigkeit ist hier nicht zwangsläufig. Entscheidend ist, dass der Klient eingeübte, vorgefertigte Sprachmuster loslassen kann, um über seine Bildassoziationen zu einer veränderten Bewertung zu kommen. Sinnliche, emotionale, vernunftgeprägte Erkenntnisse können sich ja bekanntlich nur mit den Ebenen synchronisieren, die bereits in uns vorhanden sind. *Metaphorisch gesprochen entsprechen unsere inneren Bilder einer Brücke,*

auf der sich sinnliche Wahrnehmungen und anschauliches Denken begegnen.

Je nach Inhalten oder Themen, die im Bild erkennbar werden, bieten sich weitere Fragen an:

- » „An welchen Merkmalen erkennen Sie, ob Sie sich über Bilder oder Sprache orientieren?“
- » „Haben Sie eine Lieblingspose? Wenn ja, in welcher sehen Sie sich?“
- » „In welchen Situationen mit anderen Menschen setzen Sie bewusst Ihren Blick ein? Gelingt Ihnen das häufig oder eher selten? Welche Situationen sind das?“
- » „An welches Bild erinnern Sie sich genau, wenn Sie an einen wirklich entscheidenden Augenblick in Ihrem (beruflichen) Leben denken?“
- » „Wenn Sie ein Selbstporträt von sich erstellen würden, welcher Ausdruck Ihrer Persönlichkeit sollte unbedingt enthalten sein?“
- » „An welchem Verhalten, an welchen Merkmalen stellen Sie fest, dass Sie ein individuelles Bildbewusstsein von sich selbst haben?“

Vierter Schritt

Der kreative und spielerische Umgang mit verschiedensten Bildassoziationen wird vom Klienten als erweiternde Klärung eigener Überzeugungen empfunden. Für Klient und Coach wird ein Bild sichtbar gemacht, in dessen Zentralperspektive sich *Wollen, Können und Selbstrespekt des Klienten konzentrieren*. Das ist die Zeit zur Standortbestimmung und Identitätsklärung:

- » „Wie sieht Ihr akutes Selbstbild jetzt aus?“
- » „Was könnten Sie tun, um dem Bild einen passenden Rahmen zu geben?“
- » „Wie und woran unterscheiden Sie zwischen Ihren Selbstbildern und den Bildern, die sich ihre Mitmenschen von Ihnen machen sollen (Fremdbilder)?“

Alternative/Ergänzung

Der Coach reframed einen betont analytischen und kopflastigen Klienten mit dem Anliegen seiner Erdung. Er erklärt das Tool wie in Schritt 1 als kurz belichtete Fixierung der aktuellen Befindlichkeit des Klienten. Dann holt er sich die Genehmigung des Klienten, für ein zehninütiges Innehalten, um nur diese

PERSONAL-
CHEFS

IN
BANKEN
SUCHEN
TALENTE
AUF

www.banking-club.de/jobs

AUF
GEBER
ARBEIT-
NEUE
SUCHEN
TALENTE



eine Frage zu stellen: „Wenn Sie für die zehn wichtigsten und Ihr Leben prägenden Bilder nur jeweils ein Wort nennen können, welche Worte wären das? (... Meer, Beruf, Vater, Sommer, Respekt ...)“

Diese Begriffe werden in einen Bilderrahmen gestellt und der Klient kann sich sein Bild in Ruhe anschauen. Es geht zunächst um den emotionalen Drehmoment des Klienten: „Wer bin ich? Was ist wirklich wichtig in meinem Leben? Was will ich wirklich erreichen?“ Häufig brauchen Klienten für die Antworten mehr Zeit. Dann kann die Frage als Ergänzung und Weiterentwicklung des Gesprächs dem Klienten auch als Haus- und Denkaufgabe bis zum nächsten Termin mitgegeben werden.

Voraussetzungen

Jeder Coach, der einen „offenen Zugang“ zu Bildern hat, kann mit diesem Tool arbeiten. Offenheit steht hier für die Fähigkeit, vorschnelle Interpretationen zu vermeiden und stattdessen zu beobachten, welche Veränderungen in der Beobachtung des entstehenden Bildes zu erkennen sind. Bilder sind keine Geschmackssache, sondern kommunizieren Inhalte und Gefühle.

Persönlicher Hinweis

Einzuordnen ist das Tool als Selbstreflexion des Klienten, um ihm den Zugang zu eigenen Gefühlen zu öffnen und Kognition und Emotion in Balance zu bringen. Es ist erstaunlich, wie sich aus einfachsten Bildern, Zeichen, Symbolen, Metaphern, neue Bilder und Gedanken entwickeln können. Manchmal entsteht aus dem fixierten Bild des Klienten eine Landkarte des eigenen Lebens, mit Visionen, Bedürfnissen, Werten, Zielen. Manchmal auch eine Erkenntnis: Aus einem Leben mein Leben machen.

Technische Hinweise

Flipchart, Papier oder festes Papier, ein Spektrum farbiger Marker mit breitem Strich. Ein Gerät zur Musikwiedergabe. Dauer: 15 bis 30 Minuten.

Quellen/Weiterführende Literatur

Andreas, Steve & Andreas, Connirae (2004). Mit Herz und Verstand. 4. Auflage. Paderborn: Junfermann.

Bauer, Joachim (2005). Warum ich fühle was du fühlst. Hamburg: Hoffman und Campe.

Hüther, Gerald (2014). Die Macht der inneren Bilder. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.

Zinn, Dieter (2013). Fotokaraoke. Halle: Mitteldeutscher Verlag.

Der Autor

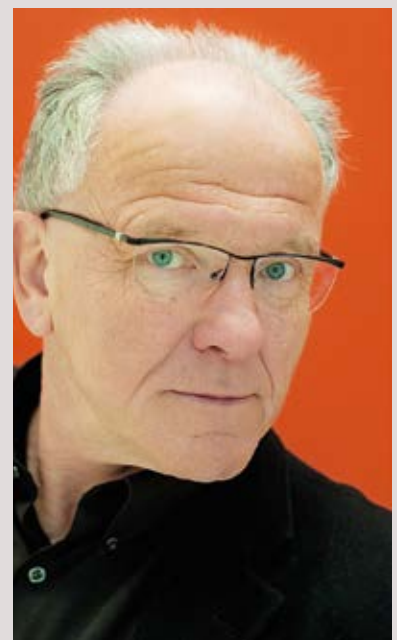


Foto: Otmar Jenner

Dieter Zinn, seit 2009 Business-Coach, dvct-zertifiziert. Ausbildung bei V.I.E.L., Hamburg. Er arbeitet mit Selbstständigen und Freiberuflern als Coach und visueller Sparringspartner. Seine Bildkompetenz, die in seine Coachings einfließt, hat er als Fotodesigner für Bildsprachen und Imagekommunikation in großen Unternehmen eingebracht.

Ein spiritueller Lebensweg und kontinuierliche Ausflüge in die Philosophie prägen den Hintergrund seiner Arbeit. Autor des Buches

„Fotokaraoke“.
www.zinncoach.de



Spiritualität im Coaching – ein wissenschaftliches Neuland

Eine Ergänzung zum Beitrag Prof. Dr. Kannings im Coaching-Magazin 2/2014

Von Prof. Dr. Michael Utsch

Im Coaching-Magazin 2/2014 beschrieb Prof. Dr. Kanning esoterische Einflüsse und Strömungen im Coaching und beanstandete dabei ihre fehlende Professionalität und Wissenschaftlichkeit – zu Recht. Doch werden existenzielle Fragen und spirituelle Bedürfnisse auch im Rahmen eines professionellen Coachings immer öfter zum Thema, weshalb es zu kurz greift, die Möglichkeiten positiver Spiritualität als unterstützendes Element im Coaching gänzlich auszuschließen. Zudem belegen zahlreiche Studien deren Wirksamkeit, z.B. in spirituellen Psychotherapien. Allerdings gilt: Spirituelle Methoden dürfen nicht das professionelle Handwerkszeug ersetzen.

In der deutschsprachigen Beratung und Psychotherapie ist seit gut einem Jahrzehnt ein „*spiritual turn*“ zu beobachten. Nachdem die Bereiche der Religiosität und Spiritualität jahrzehntelang übergangen und zum großen Teil tabuisiert wurden, findet zunehmend eine professionelle Auseinandersetzung mit den existenziellen Fragen des Menschseins und ihrem angemessenen Platz in der helfenden Beziehung statt. Dabei gilt es zuerst, die theoretischen und kulturellen Vorverständnisse zu reflektieren und das eigene Menschenbild transparent zu machen, weil diese „Brillen“ die jeweiligen Beratungskonzepte maßgeblich geprägt haben. Ein „spirituelles Coaching“, das Kontakt zu jenseitigen Wesenheiten und „Erleuchtung“ durch spiritistische Trance in Aussicht stellt, ist *ebenso unprofessionell wie die dogmatische Abwehr religiöser oder spiritueller Bedürfnisse* und Erwartungen eines Ratsuchenden.

Auf den ersten Blick scheinen Spiritualität und Religiosität nichts mit der Arbeitswelt und der Personalentwicklung zu tun zu haben. Treffen hier nicht zwei unvereinbare Welten aufeinander? Wo berührt sich die konsumgesteuerte Welt der Gewinnmaximierung mit der meditativen Welt des still betrachtenden Geistes? Während die materielle Welt von den Prinzipien der Leistung, des Wettbewerbs und harter ökonomischer Gesetze beherrscht wird, gehören in der geistigen Welt inneres Wachstum, Vertrauen und Loslassen zu den wesentlichen Zielen.

Allerdings setzt sich zunehmend die Einsicht durch, dass auch in der Arbeitswelt Werte, die Moral und das menschliche Grundbedürfnis nach Sinn und Bedeutung relevant sind. Zahlreiche Indizien weisen auf den gestiegenen Bedarf an ethisch-moralischer Orientierung hin. Deshalb sind religiös-spirituelle Ratgeber unterschiedlichster Provenienz – von christlichen über esoterische bis zu buddhistischen Ratgebern – zu Bestsellern geworden. Umfragen belegen, dass im Zuge des Wertewandels *Reichtum und Besitz ihr Monopol als höchstes Gut verloren haben*. „Mit Geld kann man kein Glück einkaufen“, lautet eine viel zitierte Wahrheit.

Nach Einschätzung von Kulturwissenschaftlern erzeugt die Lebensmaxime „Konsumismus“ mittelfristig ein Sinnvakuum. Die subjektive Lebenszufriedenheit speist sich nämlich schon lange nicht mehr aus materiellem Reichtum oder Besitz. Gerade in der jüngeren Generation werden heute Selbstbestimmung und Geborgenheit in sicheren sozialen Beziehungen als die wichtigsten Lebensziele verfolgt. Hier kommen existenzielle Fragen und spirituelle Bedürfnisse zum Vorschein, die auch im Rahmen eines professionellen Coachings zum Thema werden können. Insofern sollten Berater vorbereitet sein, fachlich versiert mit Sinnfragen und spirituellen Bedürfnissen umzugehen.

Voraussetzungen zur Einbeziehung spiritueller Themen

Eine wesentliche Voraussetzung für eine Einbeziehung von Spiritualität im Coaching sollte darin bestehen, dass der Klient selbst diesbezügliche Fragen einbringt und stellt. Viele Coachings werden den spirituellen Bereich nicht berühren. Aber wenn Sinnfragen virulent sind, durch einen Trauerprozess die Arbeitskraft eingeschränkt ist oder ethische Konflikte belastend wirken, darf ein professionelles Coaching diesen Fragen nicht ausweichen.

Hier können Anregungen aus der Psychotherapie hilfreich sein. Die britische Fachgruppe „Psychiatrie und Spiritualität“ im „Royal College of Psychiatrists“ hat 2011 ein Positionspapier zum professionellen Umgang mit Spiritualität verabschiedet. Darin verpflichten sich die Mitglieder, den religiösen oder spirituellen

Bindungen ihrer Patienten mit einfühlsamer Achtung und Respekt zu begegnen. Klinisch Tätige sollen keine religiösen oder spirituellen Rituale als Ersatz für professionelle Behandlungsmethoden anbieten. Es wird aber auf die Bewältigungskraft von Spiritualität hingewiesen, durch die Hoffnung und Sinn vermittelt werden können. Zwischen den beiden zuletzt genannten Punkten besteht ein Spannungsverhältnis. *Keinesfalls sollen spirituelle Methoden das professionelle Handwerkszeug ersetzen*. Unbestritten ist aber die *Bewältigungskraft von positiver Spiritualität*, deren Bedeutung in der Psychotherapie zunehmend erkannt wird. Dort sind klassisch religiöse Haltungen wie Achtsamkeit, Vertrauen oder Dankbarkeit therapeutisch adaptiert worden, um sie im Beratungsprozess nutzbringend anzuwenden.

Auch in einem Coaching kann die persönliche Suche nach Sinn oder das Eingebundensein in einen größeren Zusammenhang zum Thema werden. Allerdings versagen hier die klassischen beraterischen Hilfsmittel. *Existenzielle Fragen können nicht wissenschaftlich, sondern nur „gläubig“ beantwortet werden*. Eine Weltanschauung liefert eine Deutungsfolie und einen Sinnhorizont, die Trost, Hoffnung und Halt angesichts der Absurditäten und des Leidvollen dieser Welt anbieten. Allerdings erfordert die Vielfalt der Sinnangebote in einer pluralistischen Gesellschaft die Festlegung auf eine Variante, um durch ihre spirituelle Praxis und Rituale konkrete Bewältigungshilfe zu erleben.

Neben der Voraussetzung, keine professionelle Methode ersetzen zu wollen, ist als zweite Voraussetzung für eine legitime Einbeziehung



von Spiritualität die weltanschauliche Transparenz zu nennen. Es ist nützlich, den religiös-spirituellen Hintergrund eines Coaching-Anbieters zu kennen. Normalerweise wird ein Klient sich einen Anbieter mit ähnlichem Weltbild aussuchen, weil die Weltbild-Passung das Arbeitsbündnis stärkt und im Fall von existenziellen Fragen das gemeinsame Weltbild die Verständigung erleichtert. Die gleichen Werte und ethischen Prinzipien erleichtern einen Coaching-Prozess, deshalb sollten sie im Vorgespräch transparent gemacht werden.

Spiritualität als Guru-Falle – die Bedeutung der Berufsethik

Die Sehnsucht nach existenzieller Orientierung und spiritueller Führung ist in unserer komplexen, pluralistischen Gesellschaft angewachsen. Dieses Klima ist allerdings ein willkommener Nährboden für esoterische Heilsversprechen und spirituelle „Meister“. Die *Klärung und Transparenz der beraterischen Rolle und Haltung* sind ohne Zweifel der Dreh- und Angelpunkt bei der Bewertung spiritueller offener Angebote.

Die sorgfältig ausgearbeiteten Berufsethiken des Psychotherapeuten und der Berater wollen insbesondere die spezifische therapeutisch-beraterische Beziehung schützen – ein Berater kann und darf kein Guru sein! Nimmt man jedoch die aktuellen klinischen Studien aus den USA zur Einbeziehung spiritueller Methoden in die Psychotherapie zur Kenntnis, lässt sich die allzu einfache Unterscheidung in spirituelle und wissenschaftliche Methoden nicht halten. In den USA beziehen nämlich je nach Untersuchung zwischen 30 und 90 Prozent der befragten Therapeuten spirituelle Interventionen wie Gebete o.ä. Rituale mit ein.

Neue Studien belegen Wirksamkeit spiritueller Therapien

In einer Meta-Analyse haben amerikanische Forscher 46 durchgeführte Studien zu den Wirkungen religiös adaptierter Behandlungen und spiritueller Therapien verglichen und ausgewertet. Als klinische Fallbeispiele werden

dafür eine christliche kognitive Therapie bei einer depressiven Störung, eine buddhistische Selbst-Schema-Therapie bei einer Suchterkrankung, eine christliche Vergebungstherapie und eine muslimische kognitive Therapie bei einer Angststörung dargestellt. Die Autoren kommen zu dem Schluss, dass religiös-spirituelle Psychotherapie nachweislich sowohl psychologische als auch spirituelle Wirkungen zeigen. Allerdings weisen sie darauf hin, dass ein einfaches Hinzufügen religiöser und spiritueller Elemente zu einer etablierten säkularen Psychotherapie keine messbaren Verbesserungen zeigen würden. Die höchste Wirksamkeit religiöser und spiritueller Interventionen lässt sich bei *hoch religiösen und spirituellen Patienten* nachweisen (Utsch et al., 2014).

Seit dem letzten Jahr gibt der amerikanische Psychologenverband (APA) die Fachzeitschrift „Spirituality in Clinical Practice“ heraus, die spirituell geprägte klinische Interventionen wissenschaftlich untersuchen und prüfen. Eine kultur- und religionssensible Beratung und Psychotherapie erfordert deshalb die Weiterentwicklung der Berufsethik, wenn neue Fakten vorliegen. Hierzu müssen aber auch europäische Daten untersucht und ausgewertet werden, weil die amerikanische Religionskultur unter völlig anderen Bedingungen entstanden ist.

An der Schnittstelle von Coaching und Spiritualität sind noch viele Fragen ungeklärt. Erste Masterarbeiten zu diesem wichtigen Thema sind erschienen (siehe Winter, 2012 oder Fiedler, 2013). Es ist zu wünschen, dass bei der Weiterentwicklung des Coachings die Gradwanderung zwischen dem Klientenschutz und den Möglichkeiten einer Nutzung empirisch geprüfter Ressourcen positiver Spiritualität – sofern bei dem Klienten vorhanden – in die Beratung gelingt. Dazu sind mehr religionspsychologische Forschung und entsprechende Weiterbildungen nötig.

Diskutieren Sie den Artikel unter
www.coaching-board.de

Literatur

- » **Fiedler, Adelheid (2013)**. Gott im Coaching? Kassel: Kassel University Press.
- » **Kanning, Uwe (2014)**. Esoterik-Coaching. In Coaching-Magazin, 2/2014, 46–48.
- » **Utsch, Michael; Bonelli, Raphael & Pfeifer, Samuel (2014)**. Psychotherapie und Spiritualität. Berlin, Heidelberg: Springer.
- » **Winter, Bernd (2012)**. Systemisches Coaching und Spiritualität. In Coaching-Magazin, 4/2012, 44–48.

Der Autor



Foto: privat

Prof. Dr. Michael Utsch, Diplom-Psychologe und approbierter Psychotherapeut, nach klinischen Tätigkeiten seit 1997 wissenschaftlicher Referent der Evangelischen Zentralstelle für Weltanschauungsfragen in Berlin, Honorarprofessor für Religionspsychologie an der Evangelischen Hochschule „Tabor“ in Marburg. Zahlreiche religionspsychologische Veröffentlichungen. Redaktionsmitglied der Zeitschrift „Spiritual Care“, Leiter des DGPPN-Referats „Religiosität und Spiritualität“.
www.ezw-berlin.de



„Ich brauche meine Zeit, um wieder offen zu sein“

Negative Effekte von Coaching für Coaches

Von Prof. Dr. Carsten C. Schermuly

Dass Coaching „Nebenwirkungen“ haben kann, dürfte im Grunde bekannt sein (siehe Coaching-Magazin 3/2014). Doch welche negativen Effekte Coaching grundsätzlich haben kann und wo deren Ursachen zu finden sind, ist eine Frage, der sich die Forschung langsam annimmt. Erste Antworten hierauf liefert hier ein Forschungsprojekt der SRH Hochschule Berlin. Besonders interessant ist dabei, dass nicht nur Klienten, sondern auch Coaches selbst von negativen Effekten des Coachings betroffen sein können. Ein Ergebnis vorab: Schwerwiegende negative Effekte treten nur selten auf.

Der Coaching-Forschung ist ein großer Schritt gelungen. 2013 konnte eine erste Metaanalyse zum Thema Wirksamkeit von Coaching veröffentlicht werden (Theeboom, Beersma & Vianen, 2013). Metaanalysen fassen empirische Studien rechnerisch zusammen und erlauben allgemeine Aussagen über ein Forschungsfeld. Die Ergebnisse zeigen, dass sich Coaching positiv auf die Selbstregulation, die Leistung, die Einstellungen gegenüber der Arbeit, aber auch auf das Wohlbefinden von Klienten auswirkt. Coaching besitzt somit unzweifelhaft positive Effekte auf zentrale Bereiche des Arbeitslebens. Diese sehr günstigen Ergebnisse zur Wirksamkeit von Coaching können und sollten Coaches bei ihren Kunden offen vertreten.

In anderen erfolgreichen sozialen Interventionen (z.B. in der Psychotherapie oder im Mentoring) beschäftigt man sich seit einiger Zeit nicht nur mit erwünschten, sondern auch mit unerwünschten Effekten. Anders im Coaching: Laut Richard R. Kilburg (2002) vom Institute of Coaching in Harvard ist die Beschäftigung mit negativen Effekten im Coaching-Bereich ein Tabuthema.

In diesem Beitrag soll die an der SRH Hochschule Berlin durchgeführte Forschung zu negativen Effekten von Business-Coaching vorgestellt werden. Da die Forschung zu negativen Effekten von Coaching für Klienten bereits mehrfach an anderer Stelle dargestellt wurde (z.B. Schermuly, Schermuly-Haupt, Schölmerich & Rauterberg, 2014), soll nach einer kurzen Zusammenfassung dieser Forschungsausrichtung der Schwerpunkt auf den *negativen Effekten von Coaching für Coaches* liegen.

Negative Effekte von Coaching für Klienten

Aufgrund des eingeschränkten Forschungsstandes war es nötig, am Anfang des Projekts eine Definition von negativen Effekten zu entwickeln. Negative Effekte von Coaching für Klienten wurden von der Arbeitsgruppe der SRH Hochschule Berlin als „alle für den Klienten schädlichen bzw. unerwünschten Folgen, die unmittelbar durch das Coaching verursacht werden und parallel dazu oder im Anschluss

daran auftreten“ (Schermuly et al., 2014; 19) definiert. Wichtig bei der Definition sind die Elemente *schädlich, unerwünscht und unmittelbar*: Um als negative Effekte gelten zu können, müssen die genannten Effekte aktuell als negativ erlebt werden (schädlich). Der Coach hat die Effekte nicht gezielt herbeigeführt (unerwünscht) und die Effekte sind direkt durch das Coaching verursacht (unmittelbar).

Die Anlehnung an die Definition von Nebenwirkungen aus der Medizin ist gewünscht, denn in der Forschungskonzeption sind negative Effekte nicht gleichzusetzen mit Misserfolg. So ist es vorstellbar, dass auch in einem erfolgreichen Coaching zumindest für eine Übergangszeit ein negativer Effekt auftreten kann (z.B. eine verringerte Arbeitszufriedenheit oder eine Abhängigkeit gegenüber dem Coach). Auch kann in dieser theoretischen Konzeption ein heute als negativ wahrgenommener Effekt unter Umständen langfristig positive Auswirkungen besitzen.

Studienaufbau und Ergebnisse

Im Rahmen der Studie wurden zunächst 21 strukturierte Interviews mit erfahrenen Coaches durchgeführt. Diesen wurde die genannte Definition vorgestellt und im Anschluss wurden verschiedene negative Effekte berichtet. Diese wurden in einen Fragebogen überführt, den 123 Coaches online beantworteten. Die Coaches bewerteten das letzte von ihnen abgeschlossene Coaching und hatten somit nicht die Möglichkeit, ein besonders erfolgreiches oder nicht erfolgreiches Coaching auszuwählen. Die Ergebnisse lassen sich wie folgt zusammenfassen:

In fast 60 Prozent der Coachings trat ein negativer Effekt für Klienten auf. Insgesamt wurden 28 verschiedene negative Effekte von den Coaches wahrgenommen. Gleichzeitig wurden die Coachings als durchschnittlich sehr erfolgreich eingeschätzt. Negative Effekte scheinen also auch in erfolgreichen Coachings regelmäßig aufzutreten. Am häufigsten trat das Anstoßen von Problemen auf, deren Bearbeitung im Coaching nicht mehr möglich war (in 26 Prozent der Coachings), die Abwandlung

von Zielen gegen den Willen des Klienten (17,1 Prozent) sowie der Bedeutsamkeitsverlust gegenüber der Arbeit (17,1 Prozent).

Wichtig zur korrekten Interpretation sind die folgenden Zusatzergebnisse: Die Intensität der negativen Effekte wurde als eher niedrig bis mittel eingeschätzt und die Effekte wurden mehrheitlich als eher kurzfristig wahrgenommen. Sie hatten aus der Sicht der Coaches mehrheitlich nicht länger als vier Wochen Bestand. Schwerwiegende Effekte (z.B. eine Intensivierung oder Entstehung von psychischen Störungen oder der Arbeitsplatzverlust) traten nur sehr selten auf.

Ursachen negativer Effekte

Die Ursachen für negative Effekte sahen die Coaches gehäuft auf der Seite der Klienten (z.B. wenig Problembewusstsein, falsche Erwartungen oder auch eine psychische Vorerkrankung des Klienten) und der Organisation (z.B. Transferbarrieren, erzwungenes Coaching oder fehlende Unterstützung durch die Organisation). Aber auch Ursachen auf der Seite des Coaches wurden wahrgenommen. Dazu gehören beispielsweise fehlende Supervision, unzureichende Diagnostik, fehlendes Wissen über die Organisation oder über die Arbeit des Klienten, aber auch die Überarbeitung eines Coachs.

Die Überarbeitung von Coaches als Ursache von negativen Effekten regte weitere Forschung an, die im Folgenden dargestellt werden soll. Eine ausführliche Darstellung der Forschungsergebnisse findet sich in einem Artikel (Schermuly, 2014), der in der Septemberausgabe 2014 der International Coaching Psychology Review der British Psychological Society veröffentlicht wurde.

Negative Effekte von Coaching für Coaches

Negative Effekte von Coaching für Coaches wurden bisher ebenso selten erforscht wie die Effekte für Klienten. Deswegen lohnt sich der Blick in besser untersuchte Nachbardisziplinen.

Coaching ist nicht Psychotherapie, doch wie Psychotherapeuten arbeiten Coaches in einem dyadischen Setting und haben intensiven zwischenmenschlichen Kontakt zu ihren Klienten. Aus der Psychotherapieforschung wissen wir, dass psychologische Psychotherapeuten stärker an emotionaler Erschöpfung, Angstzuständen und Depressionen leiden als ihre psychologischen Kollegen, die als Wissenschaftler tätig sind (Radeke & Mahoney, 2000). 30 Prozent der psychologischen Psychotherapeuten berichteten in einer Studie von Reimer et al. (2005), dass sich ihr Beruf negativ auf ihre Gesundheit auswirkt. Weitere negative Konsequenzen gehen mit dem Beruf des Psychotherapeuten einher, wie z.B. der Umstand, dass Psychotherapeuten überzufällig häufig unter den Stalkingopfern vertreten sind.

Aber auch aus dem Coaching-Bereich existieren erste Belege. Kilburg (2002) berichtet von einem Treffen mit erfahrenen Coaches, die nach und nach gestehen, dass sie ihren Beruf mit Angst und Unsicherheit ausüben. In ei-

ner Befragung von Seiger und Künzli (2011) berichteten 17,2 Prozent der Coaches von unerwünschten Wirkungen von Coaching, die sie selbst betrafen. Als Beispiele wurden Burnout oder eine zu starke Identifikation mit dem Klienten genannt.

Studienaufbau

Um diesen ersten Ergebnissen im Bereich Coaching systematisch nachzugehen, wurde für das aktuelle Forschungsprojekt erneut ein mehrstufiges Verfahren gewählt. Zunächst wurden strukturierte Interviews mit 20 erfahrenen Coaches geführt. Diese hatten eine durchschnittliche Coaching-Erfahrung von mehr als 13 Jahren. Den Coaches wurde zuerst die Definition von negativen Effekten von Coaching für Coaches präsentiert. Die Effekte müssen, wie oben dargestellt, schädlich, unerwünscht und unmittelbar durch ein Coaching hervorgerufen worden sein. Allerdings besteht der Unterschied zur obigen Definition darin, dass die Effekte nicht negativ für den Klienten,

sondern *negativ für den Coach sein müssen*. Entsprechend wurden die Coaches befragt, welche negativen Effekte Coaching für den Coach haben kann. Beispielhafte Antworten finden sich in einer Übersicht (siehe Kasten).

Beispielhafte Antworten aus den strukturierten Interviews zu den negativen Effekten von Coaching für Coaches

- »„Man spürt Stress und einen inneren Druck“
- »„Ich brauche meine Zeit, um wieder offen zu sein und mich dann auch bewusst auf meine Familie oder Freunde konzentrieren zu können“
- »„Frustration, dass man als Coach das Problem des Klienten nicht lösen konnte“
- »„Wenn der Klient seine Leistungen nicht bezahlt, fühlt man sich hilflos“

Qualität im Business Coaching



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

www.dbvc.de



Deutscher Bundesverband Coaching e.V.

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

Die Antworten wurden zusammengefasst und in einen Fragebogen übertragen. 104 Coaches nahmen an der Onlinestudie teil. Nach der Präsentation der Definition mussten die Coaches einschätzen, inwieweit sie in ihrem letzten abgeschlossenen Coaching und in ihrer Karriere mit den jeweiligen Effekten konfrontiert waren. Die Coaches waren durchschnittlich 51,4 Jahre alt, hatten 11,2 Jahre Berufserfahrung als Coach und 390 Coachings in ihrer Karriere durchgeführt.

Studienergebnisse

30 unterschiedliche negative Effekte konnten nachgewiesen werden. Die Ergebnisse zeigen, dass in 94,2 Prozent der letzten Coachings mindestens ein negativer Effekt erlebt wurde. Pro Coaching traten 5,9 negative Effekte auf. Verglichen mit den negativen Effekten für Klienten berichten die Coaches dreimal so häufig negative Effekte, die bei ihnen selbst auftraten. 99 Prozent der Coaches waren mindestens einmal in ihrer Karriere mit einem der negativen Effekte konfrontiert. Im Durchschnitt waren ihnen 14,7 verschiedenen Effekte während ihrer Karriere begegnet. Wichtig ist auch hier das Ergebnis, dass die Effekte eine eher niedrige bis mittlere Intensität besitzen.

Zusätzlich wurde mit etablierten Skalen erhoben, wie emotional erschöpft und gestresst sich die Coaches in den letzten vier Wochen gefühlt hatten sowie wie viel psychologisches Empowerment sie in ihrem Beruf wahrgenommen haben. Psychologisches Empowerment gibt Auskunft darüber, wie viel Kompetenz, Bedeutsamkeit, Selbstbestimmung und Macht ein Mensch in seinem Beruf empfindet. Es konnten starke Korrelationen zwischen der Anzahl an wahrgenommenen negativen Effekten im letzten Coaching und emotionaler Erschöpfung sowie Stress nachgewiesen werden. Je mehr negative Effekte auftraten, desto emotional erschöpfter haben sich die Coaches gefühlt und je mehr Stress haben sie erlebt. Beim psychologischen Empowerment waren besonders die Kompetenz- und die Machtdimension betroffen. Coaches, die viele negative Effekte im letzten Coaching wahrgenommen hatten, fühlten sich gleich-

zeitig auch weniger kompetent und weniger mächtig.

Wie bei jeder Korrelation sind hier aber die Kausalrichtungen unklar. Mehr negative Effekte können z.B. zu einer höheren emotionalen Erschöpfung führen, aber auch eine höhere emotionale Erschöpfung kann zur Wahrnehmung von mehr negativen Effekten führen.

Häufige negative Effekte

Die sechs häufigsten der insgesamt 30 negativen Effekte sind in der Tabelle dargestellt. Coaches sind in fast jedem zweiten Coaching enttäuscht, dass sie die Langzeitwirkung des Coachings nicht beobachten konnten. Noch immer wird bei Personalentwicklungsmaßnahmen fast ausschließlich auf die Durchführungsphase Wert gelegt. Zeitliche und finanzielle Mittel für ein Follow Up stehen meist nicht zur Verfügung. Dies gefährdet nicht nur den Transfererfolg für Klienten, sondern wird auch von den Coaches als negativ erlebt. Die Arbeit wird dadurch weniger ganzheitlich empfunden. Es bleibt das Gefühl, dass eine Arbeitsaufgabe nicht vollständig abgeschlossen wurde.

In über 40 Prozent der letzten Coachings fühlten sich Coaches persönlich negativ durch ein Thema betroffen. Im Coaching wurde ein Thema bearbeitet, das der Coach zurzeit oder früher in seinem Leben selbst als problematisch erlebt hatte. Es scheint somit wichtig zu sein, dass Coaches für sie selbst wichtige Themen kennen und einen Umgang mit diesen finden (z.B. auch die konsequente Ablehnung eines Auftrages, der ein für sie sensibles Thema betrifft). Hier ist eine umfassende Coaching-Ausbildung hilfreich, in der, wie z.B. von Möller et al. (2011) gefordert, auch Module zur Selbsterfahrung und Reflexionen über die Berateridentität zu finden sind. Eine solche Coaching-Ausbildung, die wissenschaftlich und praktisch fundiert ist, könnte auch dabei helfen, dass Coaches weniger häufig mit Angst und Unsicherheit in ein Coaching eintreten.

Ähnliches gilt auch für eine begleitende Supervision. So konnte in der vorgestellten Studie ein zumindest kleiner Zusammenhang zwischen der Inanspruchnahme von Supervision und dem Auftreten von negativen Effekten gezeigt werden. Regelmäßige Supervision ging mit weniger negativen Effekten für den Coach einher.

Negativer Effekt	LC	Ka
Enttäuschung, dass die Langzeitwirkung nicht beobachtet werden konnte	45,2 %	77,9 %
Persönliche Betroffenheit durch ein Thema	44,2 %	78,8 %
Angst der Coachrolle nicht gerecht zu werden	40,4 %	71,2 %
Unsicherheit während des Coachings	38,5 %	80,8 %
Frustration, dass Probleme des Klienten nicht gelöst werden konnten	36,5 %	70,2 %
Gefühl der Unterbezahlung	36,5 %	69,3 %

Tabelle: Die sechs häufigsten negativen Effekte von Coaching für Coaches
(LC = letztes Coaching; Ka = Karriere)

Im mittleren Bereich der Auftrittshäufigkeit lagen beispielweise Effekte wie Druck aufgrund hoher Erwartungen (29,8 Prozent der letzten Coachings), das Empfinden von Schuld, zu wenig für den Klienten getan zu haben (23,1 Prozent) oder auch Wut gegenüber dem Klienten (20,2 Prozent). Seltene Effekte (diese traten in weniger als 2 Prozent der Coachings auf) waren z.B. sexuelle Avancen durch den Klienten, Beleidigungen, Stalking oder gar eine Bedrohung durch den Klienten. Mit Blick auf ihre bisherige Karriere hatten aber 14,4 Prozent der Coaches mindestens einmal sexuelle Avancen erlebt und fast zehn Prozent wurden mindestens einmal von einem Klienten beleidigt (Stalking 2,9 Prozent, Bedrohungen 1,9 Prozent).

Fazit

In einem sehr beachtenswerten Beitrag zur Coaching-Forschung beschreibt Greif (2014), wie wichtig es ist, dass eine Profession wissenschaftlich begleitet wird. Er betont, wie angreifbar Coaching in den Medien ist, weil es sich um eine Dienstleistung handelt, die „vertraulich und für die Öffentlichkeit schwer zu bewerten ist“ (Greif, 2014; 308).

Wie dargestellt, kann Coaching aus wissenschaftlicher Perspektive bedeutsame positive Wirkungen aufweisen. Zahlreiche praktische Berichte von Klienten weisen in dieselbe Richtung. Gleichzeitig scheinen aber auch niedrig intensive und kurzfristige Nebenwirkungen Teil des Coaching-Alltags zu sein. Schwerwiegende negative Effekte treten selten auf. Die aktuellen wissenschaftlichen Erkenntnisse stellen damit professionellen Coachings sowohl hinsichtlich positiver als auch negativer Effekte ein günstiges Zeugnis aus.

Wissenschaftliche und praktische Professionalisierungsbemühungen sind aber weiterhin notwendig. Dies betrifft auch das Thema Selbstfürsorge für Coaches. Egal, welcher „Coaching-Schule“ sie angehören, egal, ob sie einen verhaltensorientierten oder eher reflexionsfördernd-narrativen Coaching-Ansatz vertreten – Coaches treten in eine besondere und herausfordernde Beziehung mit ihren Klienten ein. Diese Beziehungen scheinen nicht folgenlos zu bleiben. Negative Effekte für Coaches werden von Coaches dreimal so häufig für sie selbst als für ihre Klienten wahrgenommen. Coaches, die viele negative Effekte in ihrem letzten Coaching erlebten, geben gleichzeitig

an, in den letzten vier Wochen emotional erschöpfter und gestresster gewesen zu sein und sich weniger psychologisch empowert gefühlt zu haben.

Auf dem Symposium des Deutschen Bundesverbands Coaching (DBVC) 2014 in Bremen wurde darüber diskutiert, dass schätzungsweise mehrere tausend Menschen in Deutschland jedes Jahr eine Coaching-Ausbildung abschließen. Neben wissenschaftlichen und praktischen Grundlagen sollten diese neuen Kollegen während ihrer Ausbildung für das Thema Selbstreflexion und Selbstfürsorge sensibilisiert und für die persönlichen Herausforderungen ihres Berufs vorbereitet werden.

Literatur

- » **Greif, Siegfried (2014)**. Coaching und Wissenschaft – Geschichte einer schwierigen Beziehung. In *Organisationsberatung, Supervision, Coaching*, 21, 295–311.
- » **Kilburg, Richard R. (2002)**. Failure and negative outcomes: The taboo topic in executive coaching. In Catherine Fitzgerald & Jennifer B. Berger (Hrsg.). *Executive coaching*. Palo Alto: Davies-Black. 283–305.
- » **Radeke, JoAnn T. & Mahoney, Michael J. (2000)**. Comparing the personal lives of psychotherapists and research psychologists. In *Professional Psychology: Research and Practice*, 31(1), 82–84.
- » **Schermuly, Carsten C. (2014)**. Negative effects of coaching for coaches. In *International Coaching Psychology Review*, 9, 165–180.
- » **Schermuly, Carsten C.; Schermuly-Haupt, Marie-Luise; Schölmerich, Franziska & Rauterberg, Hannah (2014)**. Zu Risiken und Nebenwirkungen lesen Sie ... – Negative Effekte von Coaching. In *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie*, 58, 17–33.
- » **Seiger, Christine & Künzli, Hansjörg (2011)**. Der Schweizerische Coachingmarkt aus der Sicht von Coaches. Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften, abgerufen am 10.07.2013: <http://pd.zhaw.ch/hop/544183222.pdf>
- » **Theeboom, Tim; Beersma, Bianca & van Vianen, Annelies E. M. (2014)**. Does coaching work? In *The Journal of Positive Psychology*, 9, 1–18.

Der Autor



Foto: SRH Hochschule Berlin

Prof. Dr. Carsten C. Schermuly, Dipl.-Psychologe, Leiter des Studiengangs internationale Betriebswirtschaftslehre mit Schwerpunkt Wirtschaftspsychologie an der SRH Hochschule Berlin. Forschungsschwerpunkte: Nonverbale Interaktionsprozesse in Arbeitsteams, Antezedenzen und Konsequenzen von psychologischem Empowerment, Qualität von Personalauswahl- und Personalentwicklungsmaßnahmen. Für seine Coaching-Forschung wurde er 2014 mit dem Erdinger Coachingpreis und dem Deutschen Coaching-Preis des DBVC ausgezeichnet.
carsten.schermuly@srh-hochschule-berlin.de

Das Coaching Magazin im Abo

Praxis erleben | Wissen erweitern

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

– Heftpreis –

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

Jetzt das Einzelheft bestellen

www.coaching-magazin.de/einzelheftbestellung.htm

– Abonnement –

Ein Abonnement umfasst 4 Ausgaben pro Jahr & kostet:

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

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

(jeweils inkl. 7% USt.)

Jetzt das Abo online bestellen

www.coaching-magazin.de/abo



Mediadaten: www.coaching-magazin.de/mediadaten



Ethische Grundsätze im Coaching

Von Britt A. Wrede

Die Auseinandersetzung mit den ethischen Maximen im Coaching ist eine lohnende Lernreise, die zu Einsichten in die eigenen Motive, Schwächen und Stärken führt, von denen ein Coach bei der Ausübung professionellen Coachings geleitet ist. Die Frage nach ethischen Maximen geht dabei über die Frage nach subjektiven Moralvorstellungen, denen man gern gerecht werden möchte, hinaus. Vielmehr ist es eine Auseinandersetzung mit den berechtigten Erwartungen des Klienten, dem eigenen Willen und den gebotenen Grenzen der Einflussnahme, an deren Ausgang ein tieferes Verständnis über professionelles Coaching zu finden ist.

Bei dem Versuch, sich dem anzunähern, was im Coaching – unter ethischen Gesichtspunkten – als angemessen anzusehen ist, dürfte es hilfreich sein, sich im ersten Schritt dem Begriff der Ethik über eine allgemein akzeptierte, verbreitete Definition anzunähern, um diese dann auf die besondere Situation professionell geführter Coachings zu übertragen.

So ist im Duden zu lesen: Ethik ist die „Lehre vom sittlichen Wollen und Handeln des Menschen in verschiedenen Lebenssituationen[, gemessen an ...] allgemeingültigen Normen und Maximen der Lebensführung, die sich aus der Verantwortung gegenüber anderen herleiten“ (Duden, 2005; 292).

Eine inhaltlich sehr dichte Definition, wie man sie selten in einem Wörterbuch findet. Geht man dieser komplexen Aussage auf den Grund und überträgt sie auf die Arbeitsbeziehung zwischen Klient und Coach, ergibt sich, dass ethisch angemessen ein Wollen und Handeln ist, welches die Erwartung des Klienten erfüllt, die dieser hinsichtlich des sittlichen Wollens und Handelns seines Coachs in Verantwortung gegenüber seinem Klienten hat.

Um es mit weniger Aufwand zu formulieren, bedeutet sich als Coach unter ethischen Gesichtspunkten angemessen in einen Coaching-Prozess einzubringen, stets nur das zu wollen, was den Klienten optimal unterstützt und stets so zu handeln, dass der Klient optimal unterstützt ist. Anders herum ausgedrückt, ist alles Wollen, das von den Klienteninteressen nicht gedeckt ist, der Arbeitsbeziehung fern zu halten und alles Handeln zu unterlassen, was über die Interessen des Klienten hinausgeht, oder dessen Interesse vereiteln könnte.

Geht man weiter davon aus, dass Coaching den Zweck hat, den Klienten dahingehend zu unterstützen, dass er seine persönlichen Ressourcen in angemessener Weise für sein Vorhaben aktiviert und einsetzt, dann muss unser Wollen und Handeln im Coaching genau darauf ausgerichtet sein. Im Sinne dieser Definition von Ethik bezieht sich das angemessene Wollen eines Coachs allein darauf, einen dialogischen Prozess bereitzustellen,

der dem Klienten hilft, sich möglichst schnell einen Zugang zu den eigenen, für sein Vorhaben relevanten Ressourcen zu verschaffen, sie zu aktivieren und für sein Vorhaben nützlich einzusetzen. Im Umkehrschluss ist jedes darüberhinaus gehende Wollen aus dem Dialog fern zu halten, ebenso, wie jedes Handeln zu unterlassen ist, was die Prozesssteuerung überschreitet oder was die Ressourcenaktivierung verzögert oder gar vereitelt.

Anwendbarkeit im Coaching

Soweit der Grundsatz. Und dann passiert das alltägliche Leben mit seinen unterschiedlichen Beziehungen und einem bunten Allerlei an Umständen – und die Lernreise nimmt ihren Lauf:

- » Da ist dann plötzlich, z.B. bei einer Drittbeauftragung durch ein Unternehmen, der Auftraggeber, der gern in die Auftragsanbahnung und manchmal sogar noch in den Auftragsabschluss eingebunden sein will.
- » Oder man trifft in einem Unternehmen auf eine geliebte Coaching-Praxis, die vorsieht, dass der Coach den Klienten in dessen Arbeitsalltag begleitet.
- » Oder ein Klient will mittels Coaching etwas erreichen, was dem Coach, der die Gesamtinteressenlage des Klienten im Blick hat, als wenig ratsam erscheint.
- » Oder der Klient bietet an, ein außergewöhnliches Honorar bzw. eine hohe Erfolgsprämie zu zahlen, wenn der Coach die Zielerreichung möglich macht.
- » Oder man hört von Klienten, wie unprofessionell sich andere Coaches angeblich im Coaching-Auftrag verhalten haben.
- » Und dann erfährt man von einem Coaching unter Coach-Kollegen, in dem ein Kollege sich darüber aufwerten wollte, dass er einen von ihm besonders verehrten Coach-Kollegen im Coaching hatte. Er hatte sich nur nicht hinterfragt, ob er dem Kollegen überhaupt auf Augenhöhe begegnen können würde.

Und und und ... es gibt in der Coaching-Szene auch unter den professionellen Anbietern

wohl alles, was es in der Geschäftswelt auch sonst so gibt. Und somit gibt es jede Menge Lernimpulse für die Weiterentwicklung der eigenen ethischen Maxime als professioneller Coach.

Licht ins Dunkel bringen

Betrachten wir die aufgelisteten Beispiele einmal im Scheinwerferlicht mit scharf gestellter Linse, erkennen wir die Fallen, die uns aus der Maxime unseres Anspruchs und damit auch aus der berechtigten Erwartung des Klienten gleiten lassen.

Da ist der Auftraggeber, der seine Erwartungen im Auftragsprozedere gern mitplatzieren möchte. Was ist es, was viele von uns dazu verleitet, sich an Roundtable-Gesprächen mit HR-Verantwortlichen und Vorgesetzten über die Erwartungen an ein Coaching zu beteiligen, obwohl wir der Maxime der Vertraulichkeit verpflichtet sind und davon ausgehen, dass wir als Coach die Prozesssteuerung zu organisieren haben, während die Hoheit über Inhalte und alle Aktivitäten allein beim Klienten angesiedelt sind?

Da ist zum einen das Gebot guten Benehmens, das uns auffordert, uns als Gast (in einem Unternehmen) gegenüber dem Gastgeber (einladender Auftraggeber) zustimmend zu verhalten und die von ihm entworfenen Rahmenbedingungen nicht in Frage zu stellen. Bei jeder anderen Einladung wäre es unhöflich, den Rahmen in Frage zu stellen. Doch hat die Prämisse der Höflichkeit hier Platz, wenn man bedenkt, dass wir *nur zu wollen haben, was der Bereitstellung eines dialogischen Prozesses dient*, in dessen Feld der Klient seine Ressourcen für sein Vorhaben freisetzt? Und dass wir alles zu unterlassen haben, was der Freisetzung entgegenarbeiten könnte?

Mit der höflichen Einhaltung dieser Regel, bei gleichzeitiger Zurückgenommenheit der eigenen Bedenken, was das Reden über Dritte und die Einmischung Dritter in die Gesprächsinhalte betrifft, bringen wir dem Klienten gegenüber zum Ausdruck, dass nicht er die Hoheit über den Inhalt seines Coachings hat, sondern



der Auftraggeber. Und wir zeigen, dass wir mit dem Coaching noch andere Interessen bedienen als das Coaching-Interesse des Klienten. Und dann führen wir ihm auch gleich vor, dass wir für diese anderen Interessen bereit sind, die Prozesssteuerungshoheit loszulassen. Und das, obwohl wir ihm gegenüber später etwas anderes behaupten werden. Nämlich, dass der Klient die Hoheit über die Inhalte hat und der Coach die Hoheit über die Prozesssteuerung innehält. Damit haben wir bereits eine Schwachstelle in die Coaching-Beziehung eingeführt. Eine Schwachstelle, die das Vertrauen zwischen Klient und Coach betrifft.

Der Klient nimmt dies meist unhinterfragt hin. Er ist es gewohnt, als Erfüllungsgehilfe für die Vorhaben Dritter verwendet zu werden. Ebenso, wie er es hinnimmt, dass auf die Beziehungen in seinem beruflichen Umfeld nicht seine Maxime Anwendung finden. Doch, stellte man ihn vor die Wahl, würde er wohl wählen, dass sein Coach sich ausschließlich seinen Interessen verpflichtet sähe und sich einem Prozedere, das sich nachteilig auf die Beziehung zwischen ihm und seinem Coach auswirken könnte, nicht unterwirft. Dass sein Coach keine anderen Interessen in den Coaching-Prozess einfließen ließe, als die, die notwendig sind, um ein gutes professionelles Coaching durchzuführen.

Ethische Dilemmata in der Praxis

Man stelle sich ein Coaching in dem zuvor dargestellten Zusammenhang vor: Einem Klienten wird ein Kontingent von zehn Coachings von seinem Unternehmen finanziert, um sich auf seine zukünftige Führungsposition vorzubereiten. Nachdem er erfolgreich in der neuen Position angekommen war, bat er um weitere fünf Sitzungen, in denen er am eigenen Image und an der Optimierung seines Präsentationsauftritts arbeiten wollte. Der Klient bekleidete nach der Beförderung eine Position, in der Präsentationen via Telefonkonferenzen für ihn zu einer Regelaufgabe wurden. Nachdem er sein erneutes Coaching-Anliegen seinem Chief Financial Officer (CFO) vorgetragen hatte, der die Kostenübernahme von einer Besprechung

mit dem Coach abhängig machen wollte, bat der Klient um ein Gespräch zu dritt.

Als der Coach den Klienten animiert hatte, seine Interessen genauer zu beschreiben und sie ins Verhältnis zu dem Anliegen des CFO zu setzen, bemerkte er, dass er sich gewünscht hatte, dass der Coach vor dem CFO ein gutes Bild abliefern, ohne sich in diesem Gespräch gegenüber dem CFO inhaltlich zur Person des Klienten, dem Hintergrund des Coaching-Ersuchens und dem angestrebten Coaching-Ziel zu äußern. Letztlich wurde eine andere Möglichkeit gefunden, wie der Klient selbst, ohne Mitwirkung des Coachs, sein Interesse vor dem CFO vertreten könnte und dass er sich eventuell darauf einstellen müsse, auf die Finanzierung durch das Unternehmen zu verzichten, sollte es ihm selbst nicht gelingen, entscheidende Argumente für eine Kostenübernahme vorzubringen.

Auftraggeberwunsch oder Klientenwohl?

Innerhalb der Coaching-Branche sowie unter Coach-Kollegen ist in Diskussionen zu diesem Themenkomplex immer wieder zu hören, dass es längst alltägliche Praxis geworden sei, dass bei der Auftragsanbahnung ein Vertreter der Personalentwicklung, der Vorgesetzte, der Klient und der Coach miteinander über die Erwartungen an das Coaching im Gespräch sind. Und immer geht es bei der Erklärung der Sinnhaftigkeit dieser Praxis um Interessen, die nichts mit dem Wollen des Klienten zu tun haben, noch dass sie irgendeinen positiven Einfluss auf den Erfolg des Coachings haben. In vertiefenden Gesprächen äußern Coaches dann auch ab und an ihr Interesse, die Auftragsanbahnung nicht zu gefährden, indem sie das vom Unternehmen gewählte Prozedere in Frage stellen. Schließlich zahle das Unternehmen das Honorar und habe deswegen auch das Recht, den Auftrag mitzugestalten.

Selbstverständlich können sich die Interessen von Auftraggeber und Klient decken – und dies dürfte sogar die Regel sein. Und dass es

im Auftragsverhältnis zwischen Unternehmen und Coach eine Regelung darüber geben muss, wie zu Verfahren ist, wenn die Interessen des Klienten von denen des Unternehmens abweichen, steht außer Frage. Doch lässt sich die Mitwirkung des Coachs an so einer Auftaktpraxis aus der Sorge begründen, das Unternehmen als zukünftigen Auftraggeber zu verlieren und damit eine zukünftige Einnahmequelle für sich verschlossen zu haben?

Wer sich dem Grundsatz verpflichtet hat, nur zu Wollen, was vom Wollen des Klienten gedeckt ist, kann das *Motiv der eigenen Einnahmensicherung nicht gelten lassen*. Er muss sich vielmehr aufgefordert fühlen, in den Unternehmen und bei allen Kollegen das Gespräch darüber aktiv zu halten, *wie dem Unternehmens- sowie Klienteninteresse Genüge getan werden kann*. Der Klient sollte am Beginn einer für ihn sehr außergewöhnlichen Beziehung keinem Gespräch beiwohnen müssen, in dem sein Coach aufgefordert ist, Interessen zu be-



„DEN WANDEL FEIERN“
10 Jahre Deutscher Coaching Verband
11./12. September 2015
Jetzt Termin vormerken!



Das Coaching Magazin im Abo



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

www.coaching-magazin.de

dienen, die seinen Interessen entgegenstehen. Dies verstößt gegen die ethische Maxime und würde eine vertrauensvolle Coach-Klient-Beziehung und damit grundsätzlich ein Coaching unnötig belasten. Bei tatsächlichen oder auch bloß vermuteten Interessenkonflikten ist ein offener Dialog zwischen Coach und Klient zwingend – und als letzte Konsequenz sollte man auch die Möglichkeit in Erwägung ziehen, den Coaching-Auftrag abzulehnen, sollte sich keine Lösung abzeichnen, die nicht gegen die eigene ethische Maxime verstößt.

Hoheit über Dialoginhalte

Verlassen wir dieses Beispiel und richten Licht und Lupe auf das nächste: Die Coaching-Praxis, bei der der Coach seinen Klienten auf dessen Spielfeld begleitet, um im Anschluss daran treffsicher intervenieren zu können.

Wenn die Aufgabe des Coachs darin besteht, einen Dialogprozess zu organisieren, der den Klienten dabei unterstützt, seine Ressourcen zu aktivieren, dann stellt sich doch die Frage, welche Funktion die Zuschauerrolle auf dem Spielfeld des Klienten haben soll? Soll der Coach daraus ableiten, welche Inhalte im Coaching-Dialog behandelt werden?

Statt den Coach als Beurteilungsinstanz mitlaufen zu lassen, wäre es doch auch denkbar, der Klient fertigte Bandaufnahmen vom Spielfeld an und entscheidet anschließend selbst, welche der Aufnahmen er mit seinem Coach zusammen betrachten will. Auf diese Weise wird das Coaching dem Grundsatz gerecht, dass der *Klient selbst die Hoheit über die Dialoginhalte hat*, während der Coach *allein die Prozesssteuerungshoheit* auf sich vereint.

Betrachtet man diese beiden Ansätze unter der Fragestellung, welches Handeln sich mit dem Wollen des Klienten eher deckt, und welches Vorgehen seine Eigenverantwortlichkeit bezüglich seines Wachstumsprozesses eher zu unterstützen geeignet ist, dann fiele die Entscheidung wohl in vielen Fällen zugunsten der Bandaufnahmen aus. Und wenn ein Auftraggeber dem Coach diesbezüglich Vorgaben macht, dann stellt das einen Eingriff in die

Prozesssteuerungshoheit des Coachs dar, dem ein Coach, der sich der Aufgabe der Prozesssteuerung als wesentlichem Bestandteil einer professionellen Coaching-Beziehung bewusst ist, nicht zustimmen kann.

Das „schlechte“ Coaching-Ziel

Und wenn der Klient ein Vorhaben formuliert, von dem der Coach annimmt, der Klient würde sich damit nichts Gutes tun, sich vielleicht sogar selbst schaden? Ausgerichtet auf die Maxime hinsichtlich der betroffenen Werte Selbstbestimmtheit des Klienten auf der einen Seite und Verantwortung im Hinblick auf einen ethisch gewogenen Umgang mit der professionellen Sicht auf die Belange des Klienten auf der anderen Seite ergibt sich die Frage: Welches Wollen leitet den Coach, wenn er unter den beschriebenen Umständen einen Coaching-Auftrag annimmt, dessen Inhalt er für unangebracht hält?

Wie auch immer das Motiv aussehen mag, in jedem Fall kann davon ausgegangen werden, dass der Coach, der mit der Wahl des Vorhabens nicht einverstanden ist und der seine diesbezüglichen Überlegungen nicht auflösend mit dem Klienten reflektieren kann, nicht der richtige Coach ist, den der Klient in dieser speziellen Situation haben sollte. In so einer Situation braucht der Klient einen Coach, der *die Wahl nicht hinterfragt* – oder der einen *Dialog bieten kann*, in dem der Klient sein Vorhaben derart modifiziert, dass er keine anderen Interessen seiner Gesamtsituation dafür preisgeben muss. Den Klienten an einen anderen Coach zu verweisen wäre eine professionelle Handhabung, die sich mit den ethischen Erwartungen des Klienten am ehesten deckt.

Erfolgshonorar

Was das Erfolgshonorar betrifft, so ist es nicht selten sehr verlockend. Insbesondere, wenn man als Coach schon bei der Auftragsanbahnung weiß, dass der Vorteil, den der Klient durch die Mitwirkung erreichen wird, den üblichen Honoraranspruch eines Coachs um ein Vielfaches übersteigt. Doch, wie steht es

dann um die Freiheit des Klienten, das Coaching jederzeit abbrechen zu können und die Inhalte der einzelnen Coaching-Dialoge selbst zu bestimmen, während der Coach sich allein auf die Prozesssteuerung zu konzentrieren hat? Habe ich als Coach immer noch die Freiheit, den Klienten Fehler machen zu lassen, die dazu führen, dass das Ergebnis geringer ausfällt als angestrebt, wenn mein Honorar von den Entscheidungen und dem Vorgehen des Klienten abhängt? Würde der Klient das Angebot einer Erfolgsbeteiligung überhaupt machen, wenn er um die Gefahr der inhaltlichen Beeinflussung zugunsten der Eigeninteressen des Coachs wüsste?

Im Beratungsverhältnis, wo die Verabredung gilt, dass der Klient bereit ist, dem Rat des Beraters zu folgen und zu tun, was dieser für richtig und angemessen hält, mag das funktionieren, nicht aber da, wo Coaching gewünscht ist.

Man sollte nicht ausschließen, dass es Einzelfälle gibt, in denen man unter Abwägung verschiedener Güter zu anderen Ergebnissen, als den hier hergeleiteten kommt. Die hier angestellten Überlegungen sollen eine Einladung zum Denken sein. Die Erfahrung und die zahlreichen bearbeiteten Themen von Ethikkommissionen der Coaching-Verbände lässt mutmaßen, dass die Auseinandersetzung mit den ethischen Grundsätzen, denen man sich als Coach verpflichtet sieht, ein gutes Trainingsfeld für die Verbesserung der eigenen Coaching-Leistung darstellt. Die Tetralemarbeit, wie man sie von den Systemikern kennt, ist in diesem Zusammenhang ein gutes Instrument, um im Einzelfall die zur Disposition stehenden Güter zu erkennen und die ethischen Maxime zu finden.

Umgang mit Verstößen gegen ethische Grundsätze

Und was, wenn man beobachtet, dass Coach-Kollegen gegen ethische Grundsätze verstoßen, wie es in den beiden letztgenannten Beispielen angedeutet wird? Bei einem Beispiel ist es ein Gerücht, das über einen Coach-Kollegen

in Umlauf gebracht wird, im zweiten Beispiel wurde eine eigene Erfahrung gemacht, dass ein Coach sein eigenes Interesse über das Interesse seines Klienten stellt.

Der erste Schritt ist wohl immer der direkte Dialog mit dem Coach-Kollegen, den es betrifft. In der Regel dürfte ein kollegialer und ergebnisoffener Dialog, der die Thematik klärt, ausreichen. Doch was, wenn der Kollege sein Verhalten rechtfertigt und die Verantwortung für das Geschehene allein dem Klienten zuschreibt?

Selbst innerhalb eines Coaching-Verbandes sind solche Fälle erfahrungsgemäß nur schwer besprechbar. Der auf den Missstand aufmerksam machende Coach läuft sogar Gefahr, sich einem Rechtsreit auszusetzen, wenn er andere Coaches in den Klärungsprozess einbindet. Und die Ethikkommissionen der Verbände, so sie denn existieren? Was können die Mitglieder der Ethikkommission tun? Den Coach aus dem Verband ausschließen? Wegen Uneinsichtigkeit? Wegen Verstoßes gegen ethische Grundsätze, von denen wir alle wissen, wie leicht es ist, sie zu deklarieren und wie schwer es ist, sich allzeit nach ihnen auszurichten?

Oder einfach „Schwamm drüber“, denn schließlich ist ja davon auszugehen, dass sich alle redlich bemühen und niemand mit der Absicht zu schaden einen ethischen Grundsatz außer Kraft setzt. Aber was würde dann aus dem öffentlichen Ansehen von Coaching? Wissen wir doch alle, dass über eine schlechte Erfahrung weitaus häufiger mit Dritten kommuniziert wird, als über eine gute Erfahrung?

Lösungsmöglichkeiten

Als Möglichkeit bieten sich Schulungen und das „kollegiale-miteinander-Ringen“ im geschützten Rahmen an, um die eigene Suchbewegung nach den ethischen Maximen, an denen sich professionelles Coaching im Allgemeinen und das eigene im Speziellen ausrichten soll, aktiv zu halten. Wenn sich außerdem im kollegialen Umfeld ein Dialog organisiert, in dem das aktive Hinterfragen des eigenen

Verhaltens durch andere gesucht wird und man weiß, dass die teilnehmenden Kollegen der Weiterentwicklung ihrer professionellen Leistung verpflichtet sind, dann hat man gut für sich gesorgt.

Literatur

» **Duden (2005)**. Fremdwörterbuch. 8. Auflage. Mannheim, Leipzig u.a.: Dudenverlag.

Die Autorin

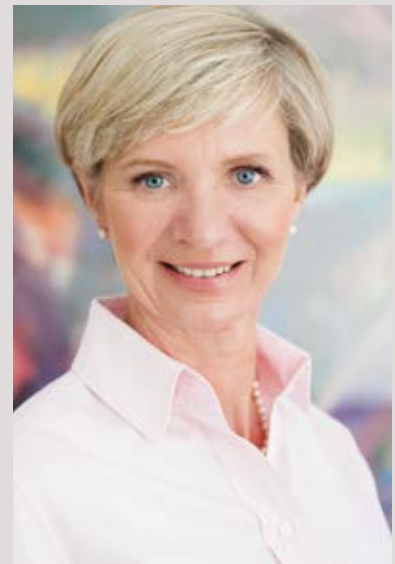


Foto: privat

Britt A. Wrede, einer der Coaching-Pioniere, die Anfang der 1990er Jahre Coaching in den deutschen Markt brachten – 2015 feiert sie ihr 25jähriges Berufsjubiläum. Mitglied der Ethikkommission eines internationalen Coaching-Dachverbandes. Coaching-Ausbildungsanbieterin. Autorin von „So finden Sie den richtigen Coach“.

www.leader-in-mind.com

Coaching als Türöffner für gute Lehre: Auf dem Weg zu einer studierendenzentrierten Lehr- und Lernkultur.

Rezension von Dr. Majana Beckmann

Coaching als Personal- und Organisationsentwicklungsmaßnahme erhält weiter Einzug in die Hochschullandschaft. An der HAW Hamburg wurde durch das Projekt „Lehren lernen – Coaching zur Verbesserung der Lehre“ (2010–2013) ein Angebot für Professoren geschaffen. Mit dem Ziel, die akademische Lehre zu verbessern, fügt es sich in den aktuellen Kontext des Bund-Länder-Programms „Qualitätspakt Lehre“ ein. Dass in diesem Professionalisierungsprozess Anliegen von Hochschullehrenden im Coaching bearbeitet werden können, bezeugt das vorliegende Buch.

„Hier vollzieht sich gerade ein Kulturwandel: Nach ersten Experimenten mit Coaching führen zurzeit verschiedene Hochschulen (...) Modellprojekte durch, in denen der Nutzen der Beratungsform Coaching für die akademische Personalentwicklung erprobt wird.“
(Haiko Wandhoff, S. 41)

Das zu rezensierende Werk beleuchtet das Projekt aus verschiedenen Perspektiven. Es gliedert sich in vier Teile und wird durch Materialien veranschaulicht. Teil I (*Die Grundlagen des Coaching-Projekts*, S. 11–82) beschreibt das Angebot. Dieses enthält ein verpflichtendes Einzel-Coaching für Neuberufene sowie ein Team-Coaching für Lehrerfahrene. Für ersteres wird über eine Ermäßigung des Lehrdeputats ein Anreiz geschaffen. Insgesamt werden damit über 30 Prozent der Lehrenden erreicht – eine wichtige Voraussetzung, um die Hochschulkultur durch einen gemeinsamen Dialog zu verändern. Ein Vergleich der akademischen PE-Angebote an norddeutschen Hochschulen belegt, dass Coaching stetig bekannter wird.

Dieser positive Trend ist jedoch mangels Verstärkungen ungewiss. Die Qualität der Lehre macht das Projekt am Kriterium der Studierendenzentrierung fest. Die Hochschuldidaktik agiert als enge Kooperationspartnerin; inwiefern die „19 Prüfsteine guter Lehre“ in die Coachings einfließen, bleibt jedoch offen. Deutlich wird: Die externen Coaches verfügen über eine hohe Expertise und Feldkompetenz. Es ist zu hinterfragen, welche Rolle diese für den Prozess und das Vertrauen spielen. Kritisch ist anzumerken, dass Coaching mitunter als Instrument der Wissensvermittlung aufgefasst wird (vgl. S. 47). Hier wäre Coaching als ergebnisoffene Prozessbegleitung von einer inhaltsorientierten Beratung zu differenzieren.

Teil II (*Die Bausteine in der Praxis*, S. 83–159) beschreibt zunächst das Einzel-Coaching inkl. Lehrhospitation und Studierendengespräch. Hinsichtlich des Team-Coachings ist positiv zu erwähnen, dass Erfahrene und Neueinsteiger hier voneinander profitieren. Ein Gespräch mit der Projektleiterin zeigt, wie eine Beteiligung fördernde Haltung den Projekterfolg begünstigt.

In Teil III (*Die Stimmen der Beteiligten*, S. 151–183) macht der Bericht einer Studierenden deutlich, dass nicht nur die Lehr-, sondern auch die Lernkultur sich ändern muss, damit studierendenzentrierte Lehre wirksam wird. Die Sicht der Hochschullehrenden – in

Form von Interviewergebnissen – zeigt, dass sie besonders die Außenperspektive und den didaktischen Input schätzen. Sehr erhellend ist das Interview mit den Coaches: Durchweg bezeugen sie ihre Freude an der Arbeit. Unterschiedlich wahrgenommen wurde eine thematische Festlegung auf die Lehre im Kontrast zu einem offenen Vorgehen. Diese Diskrepanz mag sich durch die Berührungspunkte der Hochschullehre mit verschiedensten Lebensbereichen erklären.

Teil IV (*Ausblick*, S. 185–187) beleuchtet die Zukunft an der HAW. Geplant ist eine interne Verankerung des Angebotes, für das künftig Hochschulangehörige zu sog. Team-Coaches ausgebildet werden. Die geschätzte Außenperspektive könnte dabei abhandeln kommen.

Fazit: Das Buch liefert einen lebendigen Bericht über das Coaching-Projekt an der HAW Hamburg und zeigt Chancen und Herausforderungen für das Format Coaching an Hochschulen auf.

Dr. Majana Beckmann
NEO Coaching & Beratung
www.neocoaching.de
majana.beckmann@neocoaching.de

Bei amazon bestellen:
[www.amazon.de/exec/obidos/
ASIN/394056298X/cr](http://www.amazon.de/exec/obidos/ASIN/394056298X/cr)



**Bessenrodt-Weberpals, Monika;
Fuleda, Stefanie; Hamer, Beate &
Wandhoff, Haiko (Hrsg.) (2013).**
**Coaching als Türöffner
für gute Lehre: Auf dem Weg zu
einer studierendenzentrierten
Lehr- und Lernkultur.**

Augsburg: ZIEL.
ISBN 978-3-9405-6298-2
195 S.; 19,90 €

Coaching. Praxis der Personalpsychologie.

Rezension von Anne Haker

Bereits in der dritten Auflage ist Christopher Rauens kompakte Übersicht zu Coaching in der Reihe „Praxis der Personalpsychologie“ des Hogrefe Verlags erschienen. Der führende deutsche Coaching-Experte und Vorsitzende des Vorstands des Deutschen Bundesverbandes für Coaching e.V. (DBVC) bietet darin aktuelles und leicht verständliches Basiswissen rund um das Thema Business-Coaching.

*„Im Gegensatz zu vielen Behauptungen kann Coaching daher sehr wohl klar definiert, das Vorgehen erklärt und die Praxis fassbar gemacht werden.“
(Christopher Rauen, S. 1)*

Eine saubere Abgrenzung von ähnlichen Begriffen wie z.B. Training, Beratung oder auch Psychotherapie bildet Einstieg und Grundlage. Hierbei werden Unterschiede und Gemeinsamkeiten klar herausgearbeitet – relevante Merkmale von Coaching und dem jeweils davon abzugrenzenden Begriff sind tabellarisch gegenübergestellt.

Im zweiten Kapitel folgt ein Überblick verschiedener Coaching-Modelle. Für Personaler ist hier insbesondere die Darstellung der Varianten „organisationsexterner Coach“, „organisationsinterner Coach“ und „Coaching durch den Vorgesetzten“ mit den jeweiligen Vor- und Nachteilen ein echter Gewinn.

Das dritte Kapitel umreißt wesentliche Grundvoraussetzungen und Rahmenbedingungen für die Umsetzung von Coaching-Maßnahmen. Auch der übliche Coaching-Ablauf wird dargestellt und die einzelnen Schritte von der Klärung der Ausgangssituation bis hin zur Evaluation genau beschrieben.

Hervorzuheben ist hier insbesondere die Diskussion zu Qualitätskriterien im Coaching – ein Thema, das in vielen Coaching-Büchern leider vernachlässigt wird.

Welche Methoden im Coaching eingesetzt werden können und auf welchem theoretischen Hintergrund sie beruhen, erklärt Kapitel vier. Hier finden sich auch Hinweise darauf, wie die einzelnen Methoden im Coaching wirken.

Vier thematisch sehr unterschiedliche Fallbeispiele aus der Unternehmenspraxis runden das Buch ab und erleichtern die Anwendung der Inhalte in der Praxis. Die Literaturempfehlungen fallen mit drei Verweisen sehr sparsam aus – hier wäre ein umfassender Überblick mit Kommentaren zu Zielgruppe und Nutzen wünschenswert gewesen.

Zusätzlich liegen dem Büchlein noch zwei Merkblätter bei und bieten einen Überblick zu Coaching-Ausbildungen, möglichen Fragen für das Erstgespräch im Coaching, interessanten Internetseiten und eine Checkliste zur Coach-Auswahl. Die hier zusammengetragenen Informationen sind eindeutig auch Werbung in eigener Sache – alle Internetseiten verweisen auf verschiedene Coaching-Angebote und Informationsportale von Christopher Rauen zum Thema Coaching.

Zahlreiche Tabellen und Abbildungen erleichtern das Verständnis und machen den Text trotz seiner Dichte und Sachlichkeit leicht lesbar. Stichworte am Texttrand bieten eine grobe Orientierung und erleichtern das Auffinden von Textstellen, so dass das Buch auch sehr gut als Nachschlagewerk im Alltag nutzbar ist.

Dass auf kompakten 135 Seiten keine Details zu einzelnen Methoden oder Prozessschritten zu finden sind, ist klar – Leser, die nach der Lektüre tiefer ins Themengebiet einsteigen wollen oder genaue Beschreibungen einzelner Tools suchen, finden z.B. in den drei Bänden Coaching-Tools I-III von Christopher Rauen unzählige Anregungen.

Fazit: Eine knappe und praxisorientierte Übersicht zum Thema Business-Coaching – ein Muss für jeden Personaler und eine hervorragende Grundlage für alle, die im Unternehmen mit Coaching zu tun haben.

Anne Haker, Berlin
www.anne-haker-life-coaching.de
anne.haker@googlemail.com

Bei amazon bestellen:
www.amazon.de/exec/obidos/ASIN/380172591X/cr



**Rauen, Christopher (2014).
Coaching.
Praxis der
Personalpsychologie.**

Human Resource Management kompakt,
Band 2., 3. überarb. und erw. Auflage.
Göttingen: Hogrefe.
ISBN: 978-3-8017-2591-4
135 S.; 24,95 €

Handbuch Systemisches Coaching: Für Coaches und Führungskräfte, Berater und Trainer

Rezension von Janka Hegemeister

Prof. Dr. Eckard König und Dr. Gerda Volmer sind Vollprofis auf den Gebieten Organisationsberatung, Coaching und systemische Weiterbildung. Seit über 25 Jahren leiten sie gemeinsam das renommierte Wissenschaftliche Institut für Beratung und Kommunikation (WIBK) in Paderborn.

Das „Handbuch Systemisches Coaching“ gehört zu Recht zu den Standardwerken: König & Volmer analysieren und erläutern ausführlich und strukturiert den gesamten Prozess rund um das Systemische Coaching an einer beispielhaften Coaching-Beziehung. In zehn Kapiteln untersuchen sie sämtliche Stakeholder (Coach Beate Scholz, Auftraggeber, Klient Herr Berg und dessen soziales System im beruflichen Umfeld).

*„Wenn es um die Bereichsstrategie des Bereichs von Herrn Berg oder die Strategie eines kleineren Beratungsunternehmens geht, kann die individuelle Strategie des Coachees zwar im Rahmen von Einzelcoaching entwickelt, muss aber letztlich von allen getragen werden.“
(Eckard König & Gerda Volmer, S. 179)*

Dieser Ansatz ist erwähnenswert, da sich dieses Handbuch damit nicht ausschließlich dem Aufbau und Verlauf des einzelnen Coaching-Gesprächs (Definition Systemisches Coaching, Kap. 1; Phasen und Abschluss des Coaching-Gesprächs, Kap. 9) widmet, sondern viel umfassender ansetzt. Der Erstkontakt zwischen Coach und Auftraggeber wird analysiert

und praxisnah auch unter Marketingaspekten erläutert (Kap. 2). Der Auftraggeber ist oft nicht der Klient selbst, sondern dessen Arbeitgeber, somit ist es für den Coach wichtig, als Dienstleister und als Coach einen professionellen Eindruck zu hinterlassen.

Der Leser erfährt in einzelnen Kapiteln neben dem konkreten Anlass der Coaching-Situation einen theoretischen Überblick zum jeweiligen Fachthema. Praxisnah werden Lösungsansätze entwickelt und durch Strategien und Fragen unterstützt. Aufbereitet ist das Handbuch didaktisch übersichtlich und leserfreundlich, der Text gliedert sich durch Aufzählungen, hinterlegte Kästen, Fragen, Literaturempfehlungen oder Anregungen zur Weiterarbeit.

So geben die Autoren einen umfassenden Überblick über den Aufbau und den Begriff „soziale Systeme“, die Einfluss auf das Coaching-Gespräch haben können. Oder sie erläutern den Ansatz, Absicht und Zielsetzung von Diagnoseverfahren (unterschiedliche Arten des Interviews) in Aufbau und Durchführung; im gleichen Kapitel (5) werden zudem die geläufigsten Testverfahren, die für Coaching-Prozesse eingekauft werden können, vorgestellt. Häufig wiederkehrende Coaching-Themen wie Führung, Strategie, Kommunikation, Prozesse, Konflikte etc. (Kap. 6) werden behandelt, weiterhin komplexe Coaching-Situ-

ationen wie Team- oder kollegiales Coaching, die Führungskraft als Coach (Kap. 8). Im abschließenden Kapitel 10 geht es um die Erfolgsfaktoren im Coaching.

Die zweite Auflage bezieht zusätzlich Ergebnisse aktueller Diskussionen mit ein und greift neue Bereiche mit auf, beispielsweise die Nutzung intuitiven Wissens im Coaching, das Thema Selbstmanagement und Evaluation sowie Erfolgsfaktoren. Besonders hervorzuheben sind die ausführlichen Literatur- sowie Personen- und Sachregister, die es zu einem komfortablen Nachschlagewerk machen und ein klarer Mehrwert des Buches sind.

Fazit: Das Standardwerk „Handbuch Systemisches Coaching“ präsentiert Ergebnisse aus Praxis und Lehre, ist aber nichts für den eiligen Leser. Leser, die detailliertes Wissen erwerben oder auffrischen möchten, sind bei König & Volmer aber genau richtig.

Janka Hegemeister, Berlin
www.janka-hegemeister.de

Bei amazon bestellen:
[www.amazon.de/exec/obidos/
ASIN/3407365225/cr](http://www.amazon.de/exec/obidos/ASIN/3407365225/cr)



**König, Eckard & Volmer, Gerda (2012).
Handbuch Systemisches Coaching:
Für Coaches und Führungskräfte,
Berater und Trainer.**

2. erw. und überarb. Auflage.
Weinheim: Beltz.
ISBN: 978-3-407-29239-1
300 S., 36,99 €

Co-Active Coaching: Changing Business, Transforming Lives.

Rezension von Michael Tomoff

Laura Whitworth sowie Karen und Henry Kimsey-House sind Gründer des Coaches Training Institute (CTI®), San Rafael, Kalifornien (USA). Phillip Sandahl ist Pionier zum Thema Team-Coaching. Die Autoren beschreiben in ihrem mittlerweile zu den amerikanischen Coaching-Klassikern zählenden Fachbuch, welches 1998 erstmalig veröffentlicht wurde, ihre Disziplin als besondere Partnerschaft zwischen Coach und Klient.

Hat sich die Bedeutung dieses Aspekts seither in der Coaching-Szene verändert? Die Antwort ist kurz und klar: Co-Active Coaching als Coaching-Philosophie und Fundus verschiedenster Übungen und Vorlagen für Coaches und deren Klienten ist auch in der dritten Auflage noch hochaktuell!

Die Leser werden in drei Teilen samt zahlreicher Beispiele durch geballtes Coaching-Wissen geführt. Teil eins beschreibt die Grundlagen: ein Modell mit vier fundamentalen Konzepten – die Basis des co-aktiven Coaching-Modells und damit auch für die co-aktive Coaching-Beziehung:

1. *Der Klient ist von Natur aus kreativ, voller Ressourcen und ganz* und kann seine Ängste und Beschränkungen mit eigenen Lösungen überwinden.

2. *Die Agenda kommt vom Klienten*, der Ziele festlegt und durch den Coach bei deren Erreichung durch Erfahrung, teils kritische Fragen und Prozessleitung unterstützt wird.

3. *Der Coach tanzt im Moment* und muss flexibel und allzeit bereit sein, der Führung des Klienten zu folgen. Was für den Klienten heute wichtig ist, kann bereits morgen schon irrelevant sein.

4. *Co-aktives Coaching adressiert das gesamte Leben des Klienten*. Entscheidungen für den

Job beeinflussen auch alle anderen Lebensbereiche.

Teil zwei enthält verschiedene Coaching-Kontexte und thematisiert das „richtige“ Zuhören, die Balance zwischen Respekt für die Agenda und mutiges Fragen des Coachs, die Wichtigkeit der Intuition sowie die Aufgabe der Neugier und des Selbstmanagements.

„Choosing to live our lives based on our values is not what society has taught us to do. [...] This is why we emphasize that choosing a fulfilling life is a radical act.“
(Laura Whitworth,
Karen Kimsey-House,
Henry Kimsey-House &
Phillip Sandahl, S. 128)

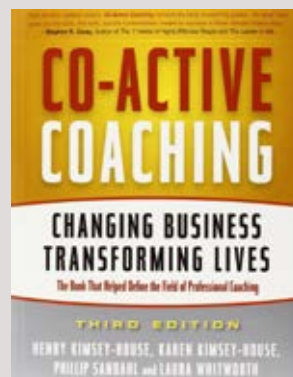
Teil drei geht auf wichtige Coaching-Prinzipien ein wie die immer klientenspezifische Definition von Erfolg und Erfüllung, die laut Autoren einen schwierigen Pfad für den Klienten darstellt: „Choosing to live our lives based on our values is not what society has taught us

to do. [...] This is why we emphasize that choosing a fulfilling life is a radical act“ (S. 128). Teil drei enthält weiterhin den Blick auf den Coaching-Prozess und fasst alle behandelten Aspekte stringent und konkret zusammen.

Fazit: Das Buch ist als Grundlagenlektüre empfehlenswert für Anfänger im Coaching-Bereich, aber auch eine leicht verdauliche und anschauliche Basis für Führungskräfte und HR-Professionals, die ihre Soft Skills aufpolieren wollen. Erfahrene Coaches werden wenige Überraschungen erleben, möglicherweise aber das eine oder andere Coaching-Tool als hilfreich empfinden.

Michael Tomoff, Bonn
michael@tomoff.de

Bei amazon bestellen:
[www.amazon.de/exec/obidos/
ASIN/1857885678/cr](http://www.amazon.de/exec/obidos/ASIN/1857885678/cr)



Whitworth, Laura;
Kimsey-House, Karen; Kimsey-House,
Henry & Sandahl, Phillip (2011).
Co-Active Coaching: Changing
Business, Transforming Lives.

Boston, London:
Nicholas Brealey Publishing.
ISBN: 978-1-85788-567-5
187 S.; 24,95 €



Lösungen in Sicht

Mit unseren zertifizierten Weiterbildungsangeboten lernen Sie, professionelle Coaching-Kompetenzen individuell anzuwenden.

Jetzt informieren unter:
Telefon: 040.73 44 51 970
www.die-coaching-akademie.de




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

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

COACHING INTENSIVLEHRGANG

COACHING AUSBILDUNG FÜR FÜHRUNGSKRÄFTE


COACHING PROFESSIONALLEHRGANG

SYSTEMISCHER PROJEKT-COACH

MEISTERKLASSEN:
„Burnout Prävention, Beratung & Intervention“
„Externes Mentoring & Coaching“
„Systemische Organisations- & Projektstrukturaufstellung“

INFORMIEREN SIE SICH JETZT bei einem kostenlosen IMPULSSEMINAR!

www.esba.eu



Coaching + Seminare • Ulrike Blum-Hoberg

UNSER ANGEBOT - IHR NUTZEN

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

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

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

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

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




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



Fachhochschule Nordwestschweiz
Hochschule für Soziale Arbeit

Coaching Masterclasses

- **Coaching in der Personalentwicklung**
mit Jan Schlüter und Michael Loebbert
vom 9. bis 10. Februar 2015
- **Laufbahncoaching**
mit Denise Grauwiler
vom 7. bis 9. September 2015
- **Health-Coaching**
mit Marie-Theres Hofmann
vom 12. bis 14. Oktober 2015
- **Executive Coaching**
mit Markus Rettich und Michael Loebbert
vom 5. bis 7. November 2015
- **Supervision in Aktion**
mit Marianne Hänseler und Michael Loebbert
vom 25. bis 27. November 2015

Die Masterclasses richten sich an Coaches, Berater/innen und Auftraggebende.

Fachhochschule Nordwestschweiz FHNW
Hochschule für Soziale Arbeit, 4600 Olten
T +41 62 957 21 49, silvia.vogelsang@fhnw.ch
www.coaching-studies.ch

Coachingausbildung vom DBVC anerkannt



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

Kurse Coachingausbildung 2015
Gruppe 32 Start 18. Juni 2015
Gruppe 33 Start 21. Oktober 2015

Weiterbildung für qualifizierte Coaches
Gesundheitscoaching am 11./12. Mai 2015

Teamcoaching Start 19./20. Mai 2015

Achtsamkeit im Coaching vom 22. – 24. Juli 2015

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



KONSTANZER SEMINARE

- **Integrative Ausbildung**
Die Coachingausbildung der KONSTANZER SEMINARE basiert auf Transaktionsanalyse, systemischen Ansätzen und ressourcenorientierten Techniken.
- **Richtlinien**
Die fundierte Coaching-Ausbildung ist vom DBVC anerkannt. Der Leiter Dipl. Psych. Ulrich Dehner ist Senior Coach und Vorstandsmitglied im DBVC.
- **Standorte**
Die Coachingausbildung findet in Konstanz und Berlin statt.

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



SYSTEMISCHE COACHINGAUSBILDUNG

Schwertl & Partner bietet in seiner systemischen Coachingsausbildung:

- Enge Verzahnung mit der Praxis
- Theoretische Fundierung
- Relevante Methoden, Haltungen und Instrumente
- Referenten- und Methodenvielfalt
- Mehr als 30 Jahre Ausbildungserfahrung

Start: 20. März 2015

vom **DBVC** anerkannt

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

RAUEN Coaching-Ausbildung



Dauer & Umfang

Die Coaching-Ausbildung findet in neun Blöcken mit jeweils zwei Tagen statt und umfasst einen Zeitraum von ca. 13 Monaten.

Kosten

Die Kosten für die Coaching-Ausbildung betragen 8.400,00 € zzgl. 19% USt.. Die Kosten für Unterkunft sind darin nicht enthalten. Der erste Ausbildungsblock wird einzeln zum Preis von 880,00 € zzgl. 19% USt. gebucht.

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

Ausbildungsbeginn

Die nächste RAUEN Coaching-Ausbildung beginnt am 24.04.2015.
Alle Termine: www.rauen.de/ca

DBVC Eine vom Deutschen Bundesverband Coaching e.V. anerkannte Weiterbildung

Teilnehmer & Voraussetzungen

Die Coaching-Ausbildung richtet sich an Berater, Trainer, Personalentwickler und Führungskräfte. Voraussetzungen zur Teilnahme sind ein abgeschlossenes Hochschulstudium und mindestens drei Jahre Berufstätigkeit.

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

Inhalte & Schwerpunkte

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



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

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

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

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

Nutzen Sie unsere Professionalität - wir freuen uns auf Sie!

KRÖBER Kommunikation

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

Hier könnte
Ihre Anzeige
stehen

Bewerben Sie jetzt Ihre Coaching-Ausbildung
effektiv und kostengünstig im Coaching-Magazin.

1/8 Seite ab 190,00 Euro

1/4 Seite ab 390,00 Euro

1/2 Seite ab 790,00 Euro

Weitere Informationen finden Sie unter
www.coaching-magazin.de

Rang	www.coaching-literatur.de	www.trainerbuch.de	www.amazon.de
1	 <p>Coaching: Miteinander Ziele erreichen Fischer-Epe, Maren Rowohlt, 9,99 €</p>	 <p>Bildbar Gut, Jimmy & Kühne-Eisendle, Margit managerSeminare, 49,90 €</p>	 <p>Coaching: Miteinander Ziele erreichen Fischer-Epe, Maren Rowohlt, 9,99 €</p>
2	 <p>Coaching-Tools Rauen, Christopher (Hrsg.) managerSeminare, 49,90 €</p>	 <p>Die 50 kreativsten Coaching-Ideen Wehrle, Martin managerSeminare, 49,90 €</p>	 <p>Beratung ohne Ratschlag Radatz, Sonja Verlag Systemisches Management, 38,81 €</p>
3	 <p>Handbuch Coaching Rauen, Christopher (Hrsg.) Hogrefe, 49,95 €</p>	 <p>Handbuch Coaching und Beratung Migge, Björn Beltz, 58,00 €</p>	 <p>Die 500 besten Coaching-Fragen Wehrle, Martin managerSeminare, 49,90 €</p>
4	 <p>Einführung in das systemische Coaching Radatz, Sonja Carl-Auer, 13,95 €</p>	 <p>Coaching for Performance Whitmore, John Junfermann, 22,90 €</p>	 <p>Selbstcoaching Fischer-Epe, Maren & Epe, Claus Rowohlt, 8,95 €</p>
5	 <p>Die 100 besten Coaching-Übungen Wehrle, Martin managerSeminare, 49,90 €</p>	 <p>Train the Coach: Methoden Schmid, Bernd & König, Oliver managerSeminare, 49,90 €</p>	 <p>Einführung in das systemische Coaching Radatz, Sonja Carl-Auer, 13,95 €</p>
6	 <p>Train the Coach: Methoden Schmid, Bernd & König, Oliver managerSeminare, 49,90 €</p>	 <p>Wie Zeichen im Coaching neue Perspektiven eröffnet Mertens, Sabine Beltz, 49,95 €</p>	 <p>Coach dich selbst, sonst coacht dich keiner Miedaner, Talane mvg, 9,90 €</p>
7	 <p>Coaching Rauen, Christopher Hogrefe, 24,95 €</p>	 <p>Bildbar – Das KartenSet Gut, Jimmy & Kühne-Eisendle, Margit managerSeminare, 39,90 €</p>	 <p>Transaktionsanalyse im Coaching Dehner, Ulrich & Dehner, Renate managerSeminare, 49,80 €</p>
8	 <p>Die 500 besten Coaching-Fragen Wehrle, Martin managerSeminare, 49,90 €</p>	 <p>Selbstcoaching für Führungskräfte Demann, Stefanie Gabal, 19,90 €</p>	 <p>Coaching-Tools III Rauen, Christopher (Hrsg.) managerSeminare, 49,90 €</p>
9	 <p>Tausche Abendessen gegen Coaching Kruckeberg, Katja Kösel, 17,99 €</p>	 <p>Professionell coachen Ryba, Alice; Pauw, Daniel et al. (Hrsg.) Beltz, 49,95 €</p>	 <p>Change-Talk Schmidt-Tanger, Martina & Stahl, Thies Junfermann, 45,00 €</p>
10	 <p>Coaching in der Praxis Prohaska, Sabine Junfermann, 15,90 €</p>	 <p>Business Coaching Richter-Kaup, Silvia GABAL, 24,90 €</p>	 <p>Die Coaching-Fibel Braun, Roman; Gawlas, Helmut et al. Linde, 27,20 €</p>

Topmanager-Coaching



Impressum

Herausgeber:

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

Vertretungsberechtigter Geschäftsführer:

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

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

Redaktion:

Dawid Barczynski (*db*) – Chefredakteur
Christopher Rauen (*cr*)
Anne Waldow (*aw*)
David Ebermann (*de*)

E-Mail an die Redaktion:

redaktion@coaching-magazin.de

Abonnement: Jahresabo (4 Ausgaben)
49,80 € inkl. USt. zzgl. Versandkosten (Deutschland
1 € pro Ausgabe, EU & Schweiz 3,50 € pro Ausgabe,
weltweit 6 € pro Ausgabe)

www.coaching-magazin.de/abo

Erscheinungsweise: Vierteljährlich

Anzeigenredaktion:

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

Mediadaten & Anzeigenpreise:

www.coaching-magazin.de/mediadaten.htm

Konzeption & Gestaltung: www.werdelwelt.info

Bild-Quellennachweis: Titelseite © alphaprint | S. 4, 18 © alphaprint | S. 4, 23, 26 © Zurijeta | S. 4, 28 © marcogarrincha | S. 5, 34 © Creativa Images | S. 5, 46 © Rawpixel | S. 5, 52 © Brian A Jackson | S. 36 © exopixel | S. 43, 44 © Suzanne Tucker | S. 54 © Ollyy | Benutzung unter Lizenz von Shutterstock.com

Druck: Steinbacher Druck GmbH |
Anton-Storch-Straße 15 | 49080 Osnabrück
email@steinbacher.de | www.steinbacher.de

Hinweise:

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

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

ISSN: 1866-4849

Das Letzte



BARCZYNSKI: Der Anschlag auf das Satire-Magazin Charlie Hebdo wirft viele Fragen auf und zeigt, wie herausfordernd der Freiheitsbegriff ist. Zugleich wurde uns aber bewusst, welche Freiheit wir eigentlich leben – oder wie es Evelyn Beatrice Hall dem Philosophen Voltaire in den Mund legt: „Ich verachte Ihre Meinung, aber ich gäbe mein Leben dafür, dass Sie sie sagen dürfen“.

RAUEN: Ja, so ist das mit unterschiedlichen Perspektiven bzw. Werthaltungen: Was für den einen Ausdruck von Freiheit ist, ist für den anderen schon eine Beleidigung. Subjektive Gefühle können daher kein Maßstab für die Pressefreiheit sein, denn sonst könnte man am Ende über gar nichts mehr berichten. Wenn man allerdings schon aus vorauseilendem Gehorsam jegliche Provokation vermeidet, braucht man auch gar keine offizielle Zensur mehr. Die findet dann schon im Kopf statt. Praktisch für die Gegner von Meinungsvielfalt ...

BARCZYNSKI: Ich stimme Ihnen zwar voll zu, gebe aber zwecks Perspektivenschau den *Advocatus Diaboli*: Welchen Sinn hat es, zu provozieren um lediglich zu provozieren? Wo liegen die Grenzen von Provokation und Pressefreiheit? Man darf beispielsweise keine Hetze betreiben gegen bestimmte Gruppen, z.B. Religionsgemeinschaften. Ist eine einsei-

tige, provokante Darstellung des Islam als barbarische, mittelalterliche, gar verdummende Religion als Hetze zu werten?

RAUEN: Natürlich ist Hetze ebenso verachtenswert wie Zensur. Allerdings ist Satire ein Stilmittel, bei dem man stets vorher weiß, dass ihm die Übertreibung innewohnt. Wer das für bare Münze hält, glaubt auch, dass ein Zitronenfalter Zitronen faltet. Da plädiere ich für etwas mehr Souveränität. Das fällt manchen Menschen natürlich schwer. Wehren sich z.B. Politiker gegen politische Satire, machen sie sich dadurch meist noch lächerlicher und geben der Sache noch mehr Aufmerksamkeit.

BARCZYNSKI: Souveränität ist ein guter Wegweiser, allerdings sind auch Toleranz und ein gewisses Maßhalten gute Ratgeber. Man muss nicht gut finden, was die Satire macht, kann aber die dahinterliegende Meinung tolerieren – und diese Meinung selbstverständlich bekämpfen: Mit dem Wort, nicht mit der Waffe.

RAUEN: Toleranz wird in manchen Teilen der Welt leider als Schwäche gesehen. Da zählt nur knallharte Machtpolitik – und die geht auch über Leichen. Es ist noch ein langer Weg, bis es auch dort ankommt: „Die Feder ist mächtiger als das Schwert.“