

# Coaching Magazin

ISSN 1866-4849

Wissen will frei sein

# Danke

## für Ihre Fairness!

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

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

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



9 771866 484006

Praxis erleben | Wissen erweitern

# Coaching Magazin

ISSN 1866-4849

## Geschenke

Ein Coaching-Tool für den  
beruflichen Alltag | S 40

## Pro & Kontra

Life-Coaching –  
ein irreführendes Label? | S 44

## Wissenschaft

Zur Rekonstruktion der  
„sozialen Grammatik“ von Coaching | S 46

## Coaching beginnt, wo Training nicht wirkt.

Horst Rückle im Interview | S 12



Ausgabe 1 | 2010

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

D: 12,80 € | A/CH: 15,80 €



# Seminare

## HOGREFE Seminare

Die Verbindung von Wissenschaft und Praxis hat im Hogrefe Verlag Tradition: Seit 60 Jahren gehören wir zu den führenden Fachverlagen auf allen Gebieten der angewandten Psychologie.

Neben Fachliteratur bieten wir Ihnen eine breite Palette an standardisierten Testverfahren und Seminare zu folgenden Themen:



- **Intelligenzdiagnostik**
- **Persönlichkeitsdiagnostik**
- **Personalauswahl und Potenzialentwicklung**

Das hohe qualitative Niveau unserer Produkte ist das Ergebnis der kontinuierlichen Zusammenarbeit mit renommierten Wissenschaftlern und erfahrenen Praktikern.

***Nutzen Sie unsere Kompetenz!***



[www.hogrefe.de/seminare](http://www.hogrefe.de/seminare)

**HOGREFE**



Hogrefe Verlag GmbH & Co. KG

Rohnsweg 25 · 37085 Göttingen · Tel: (0551) 49609-0 · Fax: -88

E-Mail: [verlag@hogrefe.de](mailto:verlag@hogrefe.de) · Internet: [www.hogrefe.de](http://www.hogrefe.de)

## Das Erste

*Ein neues Jahrzehnt – ein neues Layout! Nach zwei Jahren haben wir uns für einen optischen Relaunch des Coaching-Magazins entschieden. Wir wollen unsere Inhalte ansprechender präsentieren und Ihnen mehr Genuss beim Lesen bereiten. Gefällt es Ihnen?*

*In den vergangenen Jahren ist so einiges geschehen und wir haben das Wichtigste für Sie zusammengefasst und darüber berichtet. Dafür haben wir viel Zuspruch von Ihnen, unseren Leserinnen und Lesern, erhalten – und zwar weitgehend positiven. Danke dafür! Wir werden weiterhin kritisch für Sie die Coaching-Branche beobachten, begleiten und kommentieren.*

*Ob da auch der Bericht über eine iPhone-Applikation (s. Szene) dazu gehört? Das wird sich vielleicht der Eine oder die Andere fragen. Natürlich! Warum? Nun, weil sich an „iBreakOut“ doch so wunderbar die Geister scheiden. Man kann Coaching auf ein paar übersichtliche Selbstreflexionsfragen reduzieren. Wenn ein Klient sich darauf einlässt, mag dies ihm helfen, sich an den eigenen Haaren immer mal wieder aus den kleinen Alltagssümpfen herauszuziehen. Bravo und Glückwunsch!*

*Aber jenseits dessen eröffnet sich ein weit größeres Feld, für das eine deutlich anspruchsvollere Expertise benötigt wird. Dass die Grammatik von Coaching wesentlich anspruchsvoller ist als gar mancher Zeitgenosse mit der „Gut, dass wir mal drüber gesprochen haben“-Mentalität sich so denkt, zeigt Professor Dr. Harald Geißler in seinem Beitrag für diese Ausgabe. Auch der Dialog zwischen Professor Dr. Siegfried J. Schmidt und Dr. Walter Schwertl gewährt uns einige erhellende Einblicke in die „Kunst des Beobachtungsmanagements“.*

*Wer im Coaching sogenannte Praktiker und Theoretiker gegeneinander ausspielen möchte, verkennt den wachsenden Qualitätsdruck auf der Nachfrageseite. Dass der Coaching-Preis 2010 auf dem Kongress der deutschen Gesellschaft für Personalführung (DGFP) im Juni in Wiesbaden vergeben wird, zeigt, wohin die Reise geht: Nichts ist so praktisch wie eine gute Theorie, meinte schon Altmeister Kurt Lewin.*

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

Ihr



Thomas Webers  
(Chefredakteur)



Foto: W. Schott

– Editorial –

Das Erste | S 3

– Szene –

Coaching-Preis 2010 | S 6

2. Schweizerische Beratungs- & Coaching-Tag | S 6

2<sup>nd</sup> European Coaching Psychology Conference | S 7

Coaching entert das iPhone | S 8

– Verbandslandschaft –

DGfB beschließt verbindliche Mindestanforderungen  
für Beratungsausbildungen | S 9

Mitgliederbefragung im BDVT | S 9

Krise im QRC | S 9

Weiterer Zertifizierungsrahmen der EMCC | S 11

DGSv: Vertrauensschäden in der Wirtschaftskrise | S 11

– Interview –

mit Horst Rückle | S 12

– Konzeption –

Über den bewussten Einsatz der Intuition im Coaching | S 18

– Praxis –

Wenn einer eine Reise tut ...  
Vorbereitungs-Coaching für Reiseleiter | S 23

Wer soll in unseren Coach-Pool?  
Professionell Coachs auswählen | S 28

– Spotlight –

Coaching in turbulenten Zeiten.  
Was die Krise aus und mit Coaching macht | S 34



Foto: Privat

– Interview –

**mit Horst Rückle**

Man muss die Angewohnheiten und Programme wegschlagen,  
mit denen die Personen ihre Seele ummantelt haben, die aber weder  
passen, noch funktionieren. | S 12

– Praxis –

**Wenn einer  
eine Reise tut ...  
Vorbereitungs-Coaching  
für Reiseleiter | S 23**



– Praxis –

**Wer soll in unseren  
Coach-Pool?  
Professionell Coachs  
auswählen | S 28**



Foto: Martin Langen



– Spotlight –

**Coaching in turbulenten  
Zeiten. Was die Krise aus  
und mit Coaching macht**

Welche Themen bewegen zurzeit  
die Manager? Welche persönlichen  
Muster im Umgang mit der Krise  
lassen sich unterscheiden? Und  
nicht zuletzt: Welche Auswirkungen  
hat die Wirtschaftskrise auf  
Coaching-Prozesse? | S 34



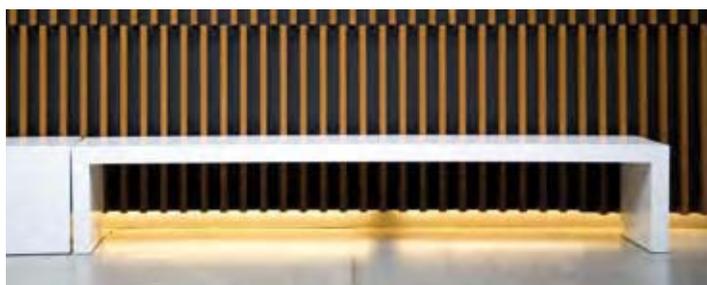
– Konzeption –

## Über den bewussten Einsatz der Intuition im Coaching

Jeder Coach hat „innere Antennen“ verfügbar. Umgangssprachlich wird hierbei von „Intuition“ oder dem „6. Sinn“ gesprochen. Wenn es gelingt, den individuellen Zugang zu dieser Informationsquelle zu erschließen, kann der Coach wertvolle, ergänzende Impulse für einen wirkungsvollen Coaching-Verlauf erhalten. | S 18



– Wissenschaft –  
**Was geschieht in  
Coaching-Prozessen?  
Zur Rekonstruktion der  
„sozialen Grammatik“  
von Coaching** | S 46



– Philosophie/Ethik –

## Über die Kunst des Beobachtungsmanagements

Der Praktiker trifft den Philosophen, um die Kluft zwischen Kommunikationspraxis (Beratung) und -Theorie (Wissenschaft) zu überbrücken. Der Dialog, den die beiden führen, ist eine philosophische Gattung, die seit den „alten Griechen“ bekannt ist und geschätzt wird. Die Themen: Kommunikation, Kultur-Programm, Veränderungsmanagement und Konstruktivismus. | S 52

– Coaching-Tool –

Mit „Gaben“ die Wirksamkeit im beruflichen Alltag erhöhen | S 40

– Pro + Kontra –

Life-Coaching ...

... Plädoyer für einen weit erfassten Coaching-Begriff | S 44

... Ein irreführendes Label | S 45

– Wissenschaft –

Was geschieht in Coaching-Prozessen?

Zur Rekonstruktion der „sozialen Grammatik“ von Coaching | S 46

– Philosophie/Ethik –

Über die Kunst des Beobachtungsmanagements | S 52

– Rezensionen –

Kuck mal, wer da coacht! | S 58

Lebenscoaching | S 59

Systemisches Coaching | S 60

Life Balance | S 62

– Top 10 Coaching-Bücher –

| S 64

– Conrad Coach –

Wenn der Markt nicht zum Coach kommt ... | S 65

– Dialog –

Impressum | S 66

Das Letzte | S 66



## Coaching-Preis 2010

Der Deutsche Bundesverband Coaching e.V. (DBVC) und die Deutsche Gesellschaft für Personalführung e.V. (DGFP) kooperieren erstmals anlässlich der Verleihung des Deutschen Coaching-Preises 2010.

Die Preisverleihung findet auf dem 18. DGFP-Kongress vom 10. bis 11. Juni 2010 in den Rhein-Main-Hallen von Wiesbaden statt. In zwei vom DBVC gestalteten Coaching-Foren werden die Nominierten ihre Arbeiten und Konzepte vor dem Fachpublikum des DGFP-Kongresses präsentieren.

Der DBVC vergibt den Deutschen Coaching-Preis 2010 zum zweiten Mal und würdigt damit in den Kategorien „Wissenschaft“ und „Organisationen“ herausragende Leistungen im Bereich Coaching:

– Der mit 5.000 Euro dotierte *Wissenschaftspreis* geht an Personen, die einer Hochschule oder einer hochschulnahen Forschungseinrichtung angehören und sich durch hervorragende wissenschaftliche Leistungen empfehlen.

– Der Preis in der *Kategorie „Organisationen“* würdigt Personalverantwortliche und Unternehmensvertreter, die sich durch innovative und erfolgreiche Formen der Implementierung von Coaching-Programmen in Organisationen hervorragen haben.

„Wir freuen uns mit der DGFP und ihrem renommierten Kongress einen erstklassigen Partner für die Verleihung des Deutschen Coaching-Preises gefunden zu haben“, erklärt Christopher Rauen, der 1. Vorsitzende des DBVC. Für den Preis hat der DBVC neun renommierte Expertinnen und Experten aus Wissenschaft und Praxis in die Jury berufen (s. Kasten).

## Die Jury des Deutschen Coaching-Preises 2010

- **Dr. Astrid Schreyögg**, Herausgeberin der Zeitschrift OSC, Senior Coach DBVC, Berlin
- **Dr. Ulrike Wolff**, Dr. Wolff Management-Beratung, Senior Coach DBVC, Berlin
- **Prof. Gerold Frick**, Geschäftsführer, Deutsche Gesellschaft für Personalführung e.V. (DGFP), Düsseldorf
- **Prof. Dr. Siegfried Greif**, Universität Osnabrück
- **Prof. Dr. Eric Lippmann**, Leiter Zentrum Leadership, Coaching & Change Management an der Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften
- **Thomas Perlit**, Global Human Resources, Gerresheimer AG, Düsseldorf
- **Prof. Dr. Max Ringlstetter**, Lehrstuhl für Organisation und Personal, Kath. Universität Eichstätt
- **Klaus Stadler**, Geschäftsführer, Partner im Dialog GmbH, Mitglied des Vorstands DBVC, Nürnberg
- **Dr. Werner Vogelauer**, Trigon Entwicklungsberatung, Graz

Einsendeschluss für Bewerbungen zum Deutschen Coaching-Preis 2010 ist der 15. Februar 2010. Interessenten erhalten weitere Informationen unter [deutscher-coaching-preis@dbvc.de](mailto:deutscher-coaching-preis@dbvc.de). (tw)

[www.dbvc.de/cms/index.php?id=394](http://www.dbvc.de/cms/index.php?id=394)

Schweizerischer  
Beratungs- und  
Coaching - Tag

## Schweizerischer Beratungs- und Coachingtag

Zum zweiten Mal fand am 18. November 2009 der „Schweizerische Beratungs- und Coachingtag“ im Berner Kursaal statt.

Unter dem Motto „Und jetzt? – Beraten in der Krise“ hatte der Berufsverband für Supervision, Organisationsberatung und Coaching (BSO) und die Beratergruppe reflect-on sowie das Züricher Institut für systemische Impulse eingeladen. Über 70 Teilnehmende aus dem Beratungsumfeld Wirtschaft, Non-Profit-Organisationen und Soziales waren nach Bern gefolgt.

Die Beraterinnen und Berater bemerken die Krise sehr wohl, auf den Fluren und beim Kaffee wurde sich über Geschäftsrückgänge unterhalten. Insbesondere bei großen Unternehmen sind Maßnahmen und Programme offenbar zusammen gestrichen worden. Doch die Beraterzunft war nicht gekommen, nur zu klagen. Sie wollte sich über Ideen und Verbesserungsvorschläge austauschen.

In seinem Eröffnungsvortrag zum Thema „Absichten und Ansichten der nächsten Führungsgeneration“ setzte sich Keynote-Speaker Professor Dr. Holger Rust mit der so genannten Dritten Kultur im Management auseinander. Seiner Ansicht nach werde im Management zu viel „Theater gemacht“. Er referierte über Zukunftsvisionen und zeichnete dabei die Parodie eines Bilds der jungen, karrierebewussten Manager mit fragwürdigen Vorbildern. Rust polarisierte in bekannter Manier und aktivierte sein Publikum gehörig.

Im folgenden Vortrag über „Unternehmenskultur in Krisensituationen“ unterschied Professor Dr. Sonja Sackmann zwischen endogenen, „hausgemachten“ und exogenen Krisen. Allzu schnell schiebe man derzeit der Wirtschaftskrise die alleinige Schuld zu. Doch eine Krise verschärfe

und beschleunige nur, was vorher schon kritisch war, das würde nur allzu leicht übersehen. Krisen kämen zudem zeitverzögert, legte Sackmann in ihrer ruhigen und nüchternen Art dar, und gerade Kennzahlen zeigen meist nur die Vergangenheit. Deshalb müsse man sich vom „Tunnelblick“ der Krise lösen.

Paola Ghillani, im Jahr 2000 vom WEF in Davos zum „Global Leader for Tomorrow“ gewählt, zeigte an konkreten Beispielen aus der Schweizer Wirtschaft auf, dass Nachhaltigkeit und Leadership gerade in Krisensituationen keine Gegensätze sein müssen. In ihrer französisch-lockeren Art kam sie beim Publikum sehr gut an. Manager, so Ghillani, seien oft wie Alchemisten, sie verwandelten Situationen – aber leider häufig zum Schlechteren. Wirtschaften diene keinem Selbstzweck, sondern müsse Innovationen ermöglichen. „Wir müssen nicht um Billigprodukte kämpfen, sondern um Innovationen“, so Ghillani. Nachhaltige Entwicklung umfasse die Bereiche „erfolgreich Wirtschaften, soziale Entwicklung fördern und ökologische Verantwortung tragen“.

Im abschließenden Referat zeigte Professor Dr. Heike Bruch an einem Forschungsprojekt der Uni St. Gallen auf, wie wichtig der Fokus auf die eigene, die organisationale Energie im Unternehmen auch in Krisenzeiten ist. Sie machte deutlich, wie Energie fokussiert und mobilisiert werden kann und gerade bei kollektiven Systemen Energiemangel vorhanden sei. Nicht die Zufriedenheit müsse gemessen werden, sondern Energie und Engagement, so Bruch, denn Zufriedenheit könne auch angenehme Trägheit bedeuten und verhindere dann Veränderungen.

Nach den beiden Keynotes am Vor- und Nachmittag standen den Teilnehmenden jeweils vier Workshops zur Verfügung, um den individuellen Themen zu „Beraten in der Krise“ vertieft nachzugehen. In kleinen Gruppen wurde dort eine Stunde intensiv gearbeitet. Solches hatten sich die Teilnehmer des letztjährigen Beratungstags explizit gewünscht.

Der Beratungstag war so ein voller Erfolg, auch wenn die Teilnehmerzahl etwas unter dem Vorjahr blieb. Der 3. Schweizerische Beratungs- und Coaching-Tag wird am 5. November 2010 wieder im Berner Kursaal stattfinden. (Peter Hutzler)

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



The  
British  
Psychological  
Society

### 2<sup>nd</sup> European Coaching Psychology Conference

*Nach der Auftaktveranstaltung Ende 2008 fand nun die zweite europäische „Coaching Psychology Conference“ vom 15. bis 16. Dezember 2009 an der Royal Holloway University of London (UK) statt.*

Circa 300 Teilnehmer, überwiegend aus England, aber auch aus Irland, Dänemark, Schweden, Holland, Serbien und der Schweiz, ja sogar aus Australien, fanden sich Mitte Dezember zur zweiten „Coaching Psychology Conference“ in einem modernen Tagungstrakt der 1886 von Queen Victoria eröffneten, prächtigen Universität im Renaissancestil am Rande der britischen Hauptstadt London ein. Das sehr offen gehaltene Tagungsmotto war „Changing Perspectives“. Die Atmosphäre der Tagung war zwanglos und gesprächsfördernd, aber auch vom Interesse geprägt, Neues aus der Wissenschaft und Praxis zu erfahren. Das Design der Konferenz war durch etliche Keynotes, parallele Forschungssymposien, Postersessions, Sessions zur aktiven Vermittlung neuer Coaching-Methoden sowie Master Classes bestimmt. Ein Dinner im eindrucksvollen alten Saal der Universität mit einer Stegreifspielerinlage rundete den ersten Abend ab. Der Nachmittag des zweiten Tages stand ganz im Zeichen der Master Classes, von denen parallel sechs angeboten wurden. Gegenüber vergleichbaren

deutschen Veranstaltungen fiel auf, dass der Wissenschaft gegenüber den Praktikerbeiträgen ein größerer Stellenwert eingeräumt wurde. Insgesamt überwog jedoch der Praktikeranteil bei den Beiträgen und ganz eindeutig im Publikum.

Den inhaltlichen Auftakt machte Dr. Ilona Boniwell (Oxford Books University) mit einem Vortrag über „Positive Psychologie“ und ihren Nutzen für das Coaching. Diese Richtung ist in den angloamerikanischen Ländern in allen Forschungs- und Anwendungsbereichen der Psychologie und auch im Coaching sehr aktuell geworden, fast eine Bewegung. Ihre Vertreter/innen versuchen die vorherrschende Defizit-Orientierung zu überwinden, etwa die Fokussierung auf psychische Störungen in der Psychotherapie oder auf Probleme im Coaching. Stattdessen setzen sie auf eine Stärkung vorhandener positiver Motive, Fähigkeiten und Kompetenzen sowie Förderung von Zufriedenheit und Wohlbefinden bis hin zu Glücksgefühlen und Flow-Erleben der Klienten. Bekanntester Vertreter ist Martin Seligman in den USA.

Ich halte eine stärkere Orientierung des Coaching auf die Aktivierung der positiven Ressourcen und Potenziale der Klienten ebenfalls für sehr wichtig. Ein mitunter sehr einseitig formuliertes Engagement für die positiven Ansatzpunkte von Interventionen wirkt auf mich allerdings etwas naiv. Wie soll ich mich als Coach verhalten, wenn mir ein Klient betroffen und ausführlich ein schwerwiegendes persönliches oder wirtschaftliches Problem schildert? Es hilft ihm sicher nicht, wenn ich ihn unvermittelt mit der Aufforderung „Think positive!“ stoppe und auffordere, nach Positivem in seiner schwierigen Situation zu suchen. In einer kleinen Nachdiskussion, die ich mit Ilona Boniwell zu diesem Thema führte, widersprach sie keineswegs, dass wir die Probleme von Klienten ernst nehmen und sie durch achtsames Zuhören bei ihren negativen Gefühlen abholen müssen, ehe wir erfolgreich ihre positiven Ressourcen aktivieren können. Die „Positive Psychologie“ klärt meines Erachtens zu wenig, wie in einer Art dialektischem

Vorgehen, zunächst Probleme und negative Gefühle – wertschätzend unterstützt – nacherlebt, danach zunehmend lösungsorientiert analysiert und wie schließlich Energien und Ressourcen aktiviert werden können.

Unter den Forschungssymposien des ersten Tags stach das von Professor Stephen Palmer (City University, London) zum Thema „The Coaching Relationship“ moderierte hervor. Einzelthemen waren kritischen Episoden im Coaching, in denen der Klient nicht mehr weiter weiß und am Coaching-Erfolg zweifelt (Dr. Andrew Day, Ashridge Consulting), die Klärung der Coaching-Ziele vor dem Hintergrund der Selbstentwicklung des Klienten (Dr. Lynne M. Purvis, University of Surrey) und narrative Analysen von Interviewkommentaren von Klienten zur Coaching-Beziehung (Alanna O’Broin, City University, London). Die Bedeutung von Mindfulness oder Achtsamkeit im Coaching war ein gemeinsames Thema in diesen sehr unterschiedlichen Beiträgen und das Interesse an der Untersuchung der Prozesse im Coaching. Auch in meinem eigenen Keynote-Vortrag ging es um Untersuchungen von Coaching-Prozessen und Interviews und Beobachtungen zum Verhalten von Coaches in Coaching-Sitzungen. Die Erforschung der Wirkungen des beobachtbaren Verhaltens der Coaches auf die Zufriedenheit und den Zielerreichungsgrad sowie verhaltensbezogene Veränderungen der Klienten ist meines Erachtens ein Thema von großer praktischer Bedeutung, weil sich daraus konkrete Ansatzpunkte zur Verbesserung der Coaching-Wirkungen ergeben.

Ein spezieller Schwerpunkt dieser und der vorherigen Londoner Tagung war Gesundheits-Coaching (Methoden-Sessions von Prof. Stephen Palmer und Poster zu Untersuchungen zur Stressbewältigung und zur Förderung des allgemeinen Wohlbefindens durch Coaching, einschließlich Life-Coaching). Auch im World-Café wurden mehrere praktische Fragen zur Anwendung von Coaching im Gesundheitsbereich, bis hin zu Problemen der Zusammenarbeit mit Ärzten aufgeworfen und an den Tischen weiter-

diskutiert. Auf Coaching-Tagungen in Deutschland habe ich vergleichbare Anwendungen und Methoden noch nicht beobachtet.

Das Symposium „Coaching psychology across Europe“, das die Vorsitzende der Society for Coaching Psychology, Dr. Siobhain O’Riordan, leitete, weitete den Blick auf die unterschiedlichen Situationen in Ländern wie UK, Dänemark oder der Schweiz. Es ist beeindruckend, dass es bereits an mehreren Universitäten Englands akkreditierte Coaching-Masterstudiengänge und -Weiterbildungsprogramme und bereits eine etablierte, expandierende Forschung gibt. Alle sind eingeladen, im nächsten Jahr an der Folgekonferenz teilzunehmen. Ich meine, dass sich die Teilnahme inhaltlich lohnt und für den Ausbau der Netzwerke zwischen praktisch und wissenschaftlich arbeitenden Coaches in Europa nützlich ist. (Siegfried Greif)

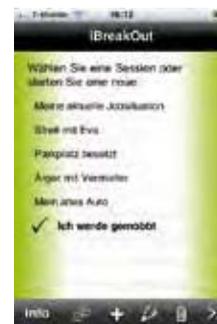
[www.sgcp.org.uk/sgcp/events/2nd-european-coaching-psychology-conference.cfm](http://www.sgcp.org.uk/sgcp/events/2nd-european-coaching-psychology-conference.cfm)

## Coaching entert das iPhone

**Zusatzprogramme (sog. Applikationen oder kurz: Apps) sind der Renner unter iPhone-Nutzern. Nun gibt es auch das erste Coaching-App mit Namen „iBreakOut 1.1“.**

Wer sich seinen Problemen stellen und ihnen nicht länger aus dem Weg gehen möchte, installiert als iPhone-Nutzer die App „iBreakOut“ von iHanWel. Die App, die auf einem Konzept von Dagobert Speicher beruht, baut sich aus mehreren Seiten auf, die stets eine Einschätzung vom Benutzer erfordern und dann eine dazu passende Folgeseite anbieten.

Zunächst geht es darum, der unangenehmen Situation einen Namen zu geben, etwa: „Kollegin Petra mobbt mich!“. Das ist die jeweilige „Session“. Anschließend fragt die App, wie wichtig es dem Anwender ist, diese Situation zu ändern.



Sechs Fragen à la „Wie stark belastet mich die Situation?“ helfen dabei, den aktuellen Leistungsdruck zu messen. Ist er nicht hoch genug, schlägt iBreakOut vor, sich mit der Situation abzufinden und lieber wirklich wichtige Probleme anzugehen.

Ist das Problem wichtig genug, analysiert iBreakOut, ob sich die Situation ändern lässt: Fünf sogenannte geschlossene Fragen (die mit ja oder nein beantwortet werden müssen) klopfen die eigenen Möglichkeiten oder die anderer Personen ab. Das Programm erkennt anschließend messerscharf, ob der Nutzer der Meinung ist, dass beispielsweise er selbst etwas tun kann. Also fordert es ihn nachdrücklich dazu auf („Tun Sie es!“). Nun fordert iBreakOut vom Anwender, dass er fünf Maßnahmen benennt, mit dem er seinem Veränderungsziel näher kommen kann, und setzt dies in einen Maßnahmenplan um. Das iPhone erinnert seinen Anwender dann wie ein Mantra immer wieder an seine guten Vorsätze.

Natürlich lassen sich alle auf dem iPhone erfassten Daten verschlüsseln und mit einer Passwortabfrage versehen, sodass Unbefugte sie nicht lesen können. Die iPhone-App erlaubt es, beliebig viele „Sessions“ anzulegen. Der Preis für die App liegt, wie in der Szene üblich, im niedrigen einstelligen Euro-Bereich.

Wem das Selbst-Coaching mit der Coaching-App jedoch zu wenig komplex oder nicht hilfreich genug erscheint, den warnt iHanWel eindrücklich: „Die CoachingApps unterstützen Sie in Ihrem persönlichen Wachstum und sollen keinen Arzt, Heilpraktiker, Coach oder Berater ersetzen“. Für das laufende Jahr plant iHanWel weitere Coaching-Apps für das iPhone, darunter solche zum Abnehmen und zur Raucherentwöhnung. (tw)

[itunes.apple.com/de/artist/ihanwel-com/id296400161?mt=8](http://itunes.apple.com/de/artist/ihanwel-com/id296400161?mt=8)



## Standards für psychosoziale Beratung

*Die Deutsche Gesellschaft für Beratung (DGfB) beschließt verbindliche Mindestanforderungen für Beratungsausbildungen.*

Wer andere Menschen psychosozial beraten will, übernimmt eine besondere Verantwortung und braucht daher eine fundierte Ausbildung. Dieser Meinung ist die Deutsche Gesellschaft für Beratung. Deshalb hat sie nach einem mehrere Jahre dauernden innerverbandlichen Diskussionsprozess Ende Oktober auf ihrer Mitgliederversammlung in Frankfurt/Main fast einstimmig eigene Weiterbildungsstandards beschlossen:

**Voraussetzung** einer Beratungsausbildung ist für die DGfB ein Hochschulabschluss, der von dem Einsatzgebiet und den dort verlangten Abschlüssen (vom Sozialarbeiter über den Theologen bis zum Psychologen) abhängt.

Die mehrjährige berufsbegleitende **Zusatz-****ausbildung** mit mindestens 570 theoretischen und praktischen Unterrichtsstunden soll auf die speziellen Erfordernisse des Arbeitsbereichs vorbereiten. Sie verteilen sich auf Selbsterfahrung/ Persönlichkeitsbildung (50 UStd.), theoretische Weiterbildung und die Methodenlehre (300 UStd.), Weiterbildungssupervision (70 UStd.) und Praxis/direkter Klientenkontakt (150 UStd.).

Die Weiterbildung wird mit einer **Prüfung** abgeschlossen. Diese besteht aus einer Hausarbeit, die die eigene Beratungspraxis darstellt und theoretisch begründet, sowie einem mündlichen Teil.

Die DGfB ist Dachverband von 31 Mitgliedsverbänden, die wiederum 30.000 Beraterinnen und Berater repräsentieren. Das Spektrum reicht

von der deutschen Sektion der Association of Christian Counselors (ACC) über die Deutsche Gesellschaft für Systemische Therapie und Familientherapie (DGSF) bis zur Wissenschaftlichen Assoziation für Beratung, Supervision und Organisationsentwicklung (WAB).

Die Weiterbildungsstandards versteht die DGfB als Mindeststandards zunächst einmal nach innen gerichtet als Richtschnur für die eigenen Mitgliedsverbände. Wenn auch zunächst eine vierjährige Übergangsfrist gelten sollte und keine Maßnahmen beschlossen worden seien, was zu tun sei, wenn ein Mitgliedsverband die Standards dann nicht einhalte, wolle man so aber doch Kohärenz bewirken, so Ulrich Gerth, 2. Vorsitzender der DGfB, gegenüber Coaching-Magazin. Zudem laufe seit etlicher Zeit eine innerverbandliche Diskussion um eine DGfB-Zertifizierung.

Aber auch „außenpolitisch“ sollen die Mindeststandards wirken. Gegenüber der Fachwelt sowie auch der breiten Öffentlichkeit (Endverbraucher) wolle man demonstrieren, dass sich psychosoziale Beratung an Qualitätsstandards orientiere. Ein Flyer für Ratsuchende (Wie erkenne ich gute Beratung?) wurde deshalb erarbeitet und soll ab Januar 2010 verteilt werden. (tw)

[www.dachverband-beratung.de/dokumente/weiterbildungsstandards.pdf](http://www.dachverband-beratung.de/dokumente/weiterbildungsstandards.pdf)



## Mitgliederbefragung im BDVT

*Nach den Erhebungen der Jahre 1999 und 2003: Befragung der selbstständig tätigen Mitglieder.*

Die Ergebnisse seiner Mitgliederbefragung im Sommer 2009 hat der Berufsverband für Trainer, Berater und Coaches (BDVT) nun im

November veröffentlicht. Danach arbeiten die selbstständigen Trainer, Berater und Coaches im BDVT hauptsächlich in folgenden Branchen: EDV, Gesundheit, Dienstleistungen. Die Tätigkeit im Investitionsgüterbereich hat sich in nur sechs Jahren auf 23 Prozent fast verdoppelt. Stark abgenommen hat die Tätigkeit im Baubereich und bei Lebensmitteln. Um 45 Prozent gestiegen sind die Tätigkeiten im Fachhandel, besonders bei den Verkaufstrainern.

Anfragen erhalten die Mitglieder überwiegend zu den Themen:

- Gesprächsführung und Verkaufen (26 %), Führungskräfte-Training,
- Coaching und Management (19,3 %),
- Teambildung und Motivation (23,1 %).

Zunehmendes Interesse, bis zu 50 Prozent, erwarten die Befragten insbesondere in allen Bereichen des Verkaufstrainings, aber auch bei Coaching und Beratung generell. Angaben zur Charakteristik der Stichprobe der Befragten wurden nicht gemacht. (tw)

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



## QRC überwindet Vorstandskrise

*Der Ende 2004 von Dr. Björn Migge gegründete „Qualitätsring Coaching“ (QRC) steckte im letzten Quartal 2009 in einer Krise. Etliche Vorstände waren zurückgetreten. Eine außerordentliche Mitgliederversammlung stand an.*

Nachdem sich Dr. Migge Mitte 2008 aus der Leitung zurückgezogen hatte, leitete ein Vorstandsgremium den Verband. Im Frühjahr 2009 wurde

der QRC schließlich beim Amtsgericht München eingetragen. Doch im Herbst 2009 sind vier von fünf QRC-Vorständen zurückgetreten. Einzig Jörg Schiebel hielt als QRC-Vorstand noch die Stellung. Und er hatte zur außerordentlichen Mitgliederversammlung des Verbands am 5. Dezember 2009 nach Hannover eingeladen. Diese sollte Klarheit im Verband und eine Perspektive für die Zukunft schaffen.

Auf Nachfrage von Coaching-Magazin erklärten zwei zurückgetretene Vorstände, aus privaten Gründen vom Amt Abschied genommen zu haben: „Ich bin ja gar nicht mehr in der Branche tätig“, kommentierte Stefan Lorenz, warum er seit Anfang August 2009 kein QRC-Funktionär mehr sein wollte. „Mir wurde das Ehrenamt als Einzelunternehmer einfach zu viel“, sekundierte Peter Bierbrauer, der erklärte, er wäre schon vor dem Sommer vom Amt zurückgetreten.

Ende Oktober 2009 eskalierte dann die Situation im QRC-Vorstand. Vorstandssprecherin Dr. Angela Witt-Bartsch und Vorstandsmitglied Petra Feil kommunizierten am 28. Oktober 2009 an die Mitglieder. „Eine weitere vertrauensvolle und konstruktive Zusammenarbeit im Rahmen des Vorstands war damit nicht mehr gewährleistet (...) Wir haben ihn [den stellvertretenden Vorstandssprecher Jörg Schiebel] deshalb aufgefordert, sein Amt niederzulegen.“ Doch Schiebel weigerte sich und forderte seinerseits den Rücktritt der beiden Vorstandskolleginnen. Diese traten daraufhin zurück und empfahlen den Mitgliedern eine Vorstandsneuwahl: „Unter diesen Bedingungen, den unhaltbaren Anschuldigungen und die bewusste Verdrehung von Tatsachen ist eine weitere vertrauensvolle und wertschätzende Zusammenarbeit im Vorstand nicht mehr möglich.“

Bei den Auseinandersetzungen im QRC-Vorstand ging es unter anderem um Zertifizierungen von Coaching-Ausbildungen. Derartige Regeln werden anscheinend noch in einer Zertifizierungskommission des QRC beraten. „Als wir im Frühjahr 2009 den Verband beim Amtsge-

richt haben eintragen lassen, haben wir alle vorher kommunizierten Qualitätsversprechungen wieder auf Null gestellt“, erläutert Schiebel. Es sollte ein neues, auf klar definierten Kriterien beruhendes Prozedere etabliert werden.

Doch nicht nur Schiebel warb weiter mit einer QRC-Zertifizierung seiner Ausbildungsangebote. Die Ankündigung einer Coaching-Ausbildung Schiebels an der VHS Freiburg zielt die Überschrift: „Ausbildung nach Standards(QRC)“ [sic!]. Dr. Witt-Bartsch hatte angeblich die Zertifizierung einer Coaching-Ausbildung der Haufe Akademie veranlasst. Zu den Hintergründen befragt, äußerte QRC-Gründer Dr. Migge: „Befremdlich ist es auch, dass die Zertifizierung von dem Vorstandsmitglied initiiert worden ist, das in der besagten Ausbildung selbst Ausbildungsleiterin ist. Das geschah – wie ich aus dem Vorstand verbindlich hörte – gegen den ausdrücklichen Protest und Einwand eines anderen Vorstandsmitglieds, welches dieses Vorgehen inakzeptabel fand. Mir selbst war auch bisher gar nicht bekannt, dass es im QRC Zertifizierungsregelungen für Coach-Ausbildungen gibt.“

„Auf welcher Basis und durch welche Personen die Haufe-Ausbildung zertifiziert wurde, kann ich nicht beantworten. Ein Prüfungsantrag an die Arbeitsgruppe ist mir nicht bekannt“, äußert sich Horst Lempart gegenüber Coaching-Magazin. Lempart gehört der Arbeitsgruppe „Zertifizierung & CCE-Punktevergabe“ innerhalb des QRC an, die sich mit der Überarbeitung der Zertifizierungsrichtlinie beschäftigt.

Frau Dr. Witt-Bartsch erwiderte: „Eine Prüfung des Antrages durch mich, kam für mich zu keinem Zeitpunkt in Frage. Aus diesem Grunde wurde der Antrag der Haufe Akademie Isabel Hammermann-Merker, Petra Feil und Jörg Schiebel zur Prüfung übergeben.“ Die Aufgabe der Arbeitsgruppe sei nur die Überarbeitung der Zertifizierungsrichtlinie, sie habe bisher nicht die Aufgabe gehabt, Prüfungen oder Zertifizierungen von Anträgen durchzuführen.

Die Haufe Akademie zeigte sich von den Turbulenzen beim QRC überrascht. Die „Ausbildung zum Zertifizierten Coach“ wurde bei der Haufe Akademie seit fast einem Jahr vorbereitet. Eine Hochschule hatte bereits zugesagt, als Zertifizierungspartner zur Verfügung zu stehen. Vor allem wegen der fachlichen Nähe zum Coaching entschied sich die Haufe Akademie letztlich aber dafür, mit einem Coaching-Verband zwecks Zertifizierung zusammen zu arbeiten. „Wir wollen mit einem Dachverband zusammenarbeiten, der die Ausbildungsabsolventen nach bestandener Prüfung zertifiziert“, sagt Rainer Kasemir, der zuständige Produktmanager bei der Haufe Akademie. Die Wahl sei dabei auf den QRC gefallen, weil er unter anderem einer der mitgliederstärksten Dachverbände in Deutschland sei. Aktuell gehören dem QRC circa 180 Mitglieder an.

„Bei der Auswahl unserer Ausbildungstrainer war die fachliche Qualifikation entscheidend“, so Kasemir. Das Trainerteam der Coaching-Ausbildung der Haufe Akademie bestehe aus drei erfahrenen Trainern, mit denen die Haufe Akademie schon seit langem zusammenarbeite. Eine davon sei Frau Dr. Witt-Bartsch. Da diese auch als Vorstand im QRC aktiv war, habe die Haufe Akademie von Anfang an Wert darauf gelegt, das Prozedere offiziell und transparent zu gestalten: „Den entsprechenden Antrag reichten wir im September 2009 bei der QRC-Geschäftsstelle ein“, so Kasemir.

Im internen Diskussionsforum des QRC schlugen die Wellen inzwischen hoch. Vereinsgründer Dr. Migge äußerte sich entsetzt: „Ich distanziere mich von dieser Zertifizierungspraxis.“ Er fordert vom QRC, dass er die im April 2008 von den Coaching-Roundtable-Verbänden als Minimal-Kriterien für jede Coach-Ausbildung formulierten Kriterien überbietet. Zudem kündigte er seinen Austritt aus dem QRC an.

Für die Mitgliederversammlung des QRC in Hannover gab es also eine Menge Diskussionsmaterial. Sie fand mit der Wahl eines neuen Vorstands den Weg aus der Vorstandskrise. Der

neue Vorstand besteht aus: Ulrike Baucke, Berlin (Stellvertretende Sprecherin); Mirja Nissen, Hamburg; Clemens Voll, Kürnach (Vorstandssprecher); Birgit Wolfrum-Reichel, Walsdorf, und Franziska Wirkner, Niedermohr.

Der neue Vorstand wird sich im Januar erstmals zusammensetzen und Ziele für die Folgezeit entwickeln, so Vorstandssprecher Clemens Voll gegenüber Coaching-Magazin. Für Ende Februar oder Anfang März soll dann ein Strategietreffen mit Einbezug der Basis (Arbeitsgruppen und Peergruppen-Leiter) stattfinden. Clemens Voll: „Der QRC ist jetzt auf einem guten Weg.“ (tw)

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



### Weiterer Zertifizierungsrahmen der EMCC

*Der European Mentoring and Coaching Council (EMCC) hat nach der Ausbildungszertifizierung (European Quality Award – EQA) nun auch eine persönliche Zertifizierung aufgesetzt.*

In der European Individual Accreditation (EIA) sind – wie auch schon in der EQA – vier Level definiert: Foundation, Practitioner, Senior Practitioner und Master Practitioner. Beiden Zertifizierungsformen liegt ein Kompetenzrahmen mit 122 Items zugrunde, erläutert EMCC-Deutschland-Chairman Peter van Eyk.

Die EIA-Zertifizierung ist als Prozess angelegt, der die Überprüfung von vier Kriterienbereichen umfasst: Ausbildung, kontinuierliche Fortbildung, reguläre Supervision und dokumentiertes Kundenfeedback. Als Ausbildung wird eine EQA-zertifizierte Ausbildung des entsprechenden Levels als äquivalent angesehen. Andere Ausbildungen werden auf Äquivalenz überprüft.

Trainierte EMCC-Assessoren, die es momentan erst in UK gibt, überprüfen die Anträge und klären Fragen oder fordern weitere Unterlagen an, ehe sie den Antrag einem Panel empfehlen, das dann über die Zertifizierung entscheidet.

Der EMCC, der nach dem quasi kompletten Beitritt des niederländischen Verbands Nederlandse Orde van Beroepscoaches (NOBCO) inzwischen an die 4.000 Mitglieder meldet, möchte damit ein positives Signal in den Markt geben. In Deutschland hat der EMCC circa 40 Mitglieder, so van Eyk. Die Ausbildung von deutschen Assessoren sei projektiert. (tw)

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



### Vertrauensschäden in der Wirtschaftskrise

*Eine gemeinsame Studie der Deutschen Gesellschaft für Supervision (DGSv), des Sigmund-Freud-Instituts Frankfurt/Main und der TU Chemnitz kommt zu dem Ergebnis, dass turbulente Veränderungen bei den Beschäftigten einen hohen psychischen Druck auslösen, der zu teilweise nur schwer zu reparierenden Vertrauensschäden und einer steigenden Resignationsquote führe.*

Mitarbeiter beklagten insbesondere die zunehmende Beschleunigung von Arbeitsprozessen und den stets steigenden Druck, immer und überall ein Höchstmaß an Effizienz, Innovationsfähigkeit und Veränderungsbereitschaft bieten zu müssen, um überhaupt noch in der Arbeitsgesellschaft mithalten zu können. Die Investitionen seien hoch, das Auskommen jedoch niedrig, da auch unter hohem Einsatz eine sichere Zukunft nicht garantiert werden könne.

Auffällig sei, dass angesichts des ständigen Wandels ein drängender Bedarf nach verantwortlicher und unterstützender Führung bestehe, Vorgesetzte sich dem aber oft nicht gewachsen zeigten. „Unsere Untersuchungsergebnisse zeigen, wie wichtig es ist, mit seinen Beschäftigten ein vertrauensvolles und wertschätzendes Verhältnis zu haben – gerade in schwierigen Zeiten“, stellt Prof. Dr. G. Günter Voß von der TU Chemnitz fest.

Über die Schilderung konkreter Probleme im direkten Arbeitsleben deutet sich in der Studie ein zusätzlicher gesamtgesellschaftlicher Trend an: „Die Menschen fühlen sich an vielen Stellen ihres Lebens zur aktiven Selbstfürsorge gezwungen, sind damit aber aufgrund schwieriger Rahmenbedingungen oft überfordert“, sagt Prof. Dr. Bernhard Lemaire, Vorsitzender der DGSv. Gesellschaftliche Orientierungspunkte fehlten zunehmend und die zeitlichen Bezugsrahmen politischer Maßnahmen würden stetig kürzer – die Verlässlichkeit des Staates stehe auf dem Spiel.

„Wenn wir uns die Ergebnisse der Studie anschauen und gleichzeitig beobachten, wie von Seiten der Politik versucht wird, der Krise durch eine Beschleunigung des Wachstums zu begegnen, so müssen wir von einer weiteren Verschlechterung des gesellschaftlichen Klimas ausgehen“, so Lemaire weiter. „Politik muss begreifen, dass besonders der Staat verloren gegangenes Vertrauen in das Wirtschaftssystem wieder aufbauen kann. Hierzu muss er grundlegend orientierend handeln und nicht kurzfristig als Wirtschaftsbeschleuniger auftreten.“ (tw)

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



Foto: Privat

## Interview mit Horst Rückle

Man muss die Angewohnheiten und Programme wegschlagen, mit denen die Personen ihre Seele ummantelt haben, die aber weder passen, noch funktionieren.

*Ein Gespräch mit Thomas Webers*

*Er kam vom Training zum Coaching. Denn Coaching fängt für ihn da an, wo das Training nicht wirkt. Er selbst ist ein Selfmademan, hat sich hochgearbeitet. Das ist ihm gelungen, weil er immer offen war für Neues, lernen und besser werden wollte. 1970 hat er das hr TEAM und 1977 die Horst Rückle Team GmbH gegründet. Die GmbH hat er vor elf Jahren verkauft, ist aber deren Mentor geblieben. Er begleitet etliche Aufsichtsratsmandate und ist auch mit 70 Jahren nach wie vor ein gefragter Trainer, Berater, Redner und Coach.*

## Warum sind Sie eigentlich noch immer in Sachen Coaching unterwegs? Sie könnten sich doch ganz entspannt zurücklehnen ...

Weil ich nichts lieber tue, auch wenn ich vieles genauso gerne tue. Ich bekomme auch so viel positive Resonanz, dass ich denke, es wäre schade, wenn ich aufhörte. Das sage ich jetzt nicht aus Eitelkeit, sondern mit Blick auf Personen, die die Hilfe brauchen und gerne annehmen, die ihre Probleme mit jemandem besprechen möchten, der eben keine eigenen Interessen mehr hat. Junge Berater haben verständlicherweise ein starkes Interesse an Folgeaufträgen. Mit den Jahren und dem Aufbau von Vermögen lässt das nach; und im Alter sowieso. Warum soll ich also Anfragen ablehnen? 50 Prozent der Kunden kommen zu mir, ich habe einen halben Tag Arbeit, die andere Hälfte habe ich frei. Mir kann es doch nicht besser gehen.

## Wie hat das angefangen? Welche Entwicklung haben Sie genommen, dass Sie heute als Coach auf eine solche Karriere zurückblicken können?

Ich bin gelernter Kaufmann. Der Weg zur Oberschule war mir versperrt. Ich gehöre ja noch der Kriegsgeneration an. Deshalb habe ich fünf Jahre Fernunterricht gemacht mit dem Abschluss „Geschäftsführer“. Mit 26 Jahren war ich dann – Mitte der 60er-Jahre – auch schon kaufmännischer Leiter einer Baufirma mit 400 Mitarbeitern. Ich habe aber gemerkt, die Arbeit, und vor allem die damit verbundene Bilanzbuchhaltertätigkeit, ist nicht das, was mich wirklich befriedigt. Wenn ich heute zurückblicke, muss ich sagen, meine damaligen Schwächen sind meine heutigen Stärken: nämlich gerne reden und unterwegs sein. Beides ist für einen Bilanzbuchhalter eher untypisch und nachteilig.

## Aber da saßen Sie doch schon mal gut im Sattel ...

Deshalb ging ich nebenberuflich in den Außendienst. Dazu kam ich, weil uns ein Vertreter eines Abends eine Brockhaus-Enzyklopädie verkauft hat. Und der meinte, so wie er mich erlebt hätte, könnte ich mit Verkaufen auch gut Geld verdienen. Und das habe ich dann ausprobiert. Nach meiner Arbeit bin ich in Villengebiete gefahren, bin von Haus zu Haus gelaufen mit meinen zwei Taschen und habe verkauft. Und es hat mir Spaß gemacht! Meine Mutter ist fast verzweifelt an mir. Sie sagte: „Bub, Du hast doch so einen guten Beruf, Du musst doch nicht als Hausierer arbeiten!“

*So vorbereitet sagten immer mehr Kunden: „Na, dann kommen Sie mal rein!“*

## Die Ärmste ... Doch Sie hatte da schon das Jagdfieber gepackt?

Ich hatte mir inzwischen überlegt, ich könnte besser werden, wenn ich die Leute schon auf mein Kommen vorbereiten würde. Deshalb habe ich einen kleinen Brief an meine potenzielle Kundschaft entworfen. So bin ich also die eine Straßenseite hoch gelaufen zum Verkaufen und habe auf dem Rückweg den Brief eingeworfen, der sie auf mein Kommen am nächsten Tag vorbereitete. Und faszinierend: Die Kunden sagten: „Ach, Sie sind das, der uns gestern Abend den Brief eingeworfen hat?“ Und ich antwortete: „Ja, es war schon spät ...“. So vorbereitet sagten immer mehr Kunden: „Na, dann kommen Sie mal rein!“ Mein Entree war dadurch um so viel leichter geworden! Später habe ich angefangen, meine Kundengespräche auf Tonband aufzunehmen. Sonntagsmittags habe ich das abgeschrieben, Wort für Wort. Als ich dann las, was ich gesagt hatte, was daraufhin der Kunde sagte, habe ich verstanden, welche Fehler ich machte. Daraufhin habe ich mir bessere Formulierungen ausgedacht, diese auf Band gesprochen und mir beim Autofahren immer wieder angehört. Nach

einiger Zeit bemerkte ich, wie mein Umsatz stieg. Irgendwann war ich von 150 nebenberuflichen Verkäufern der Beste und hatte einen fast doppelt so hohen Umsatz wie die Nummer Zwei. Da sprach mich mein Auftraggeber an, ob ich nicht hauptberuflich als Verkaufsleiter anfangen wollte.

## Beeindruckend, wie Sie die Selbstoptimierung betrieben haben: Klinken putzen – aber richtig!

Das hat mir wirklich Spaß gemacht. Und da habe ich dann sofort angefangen, meine Mitarbeiter zu trainieren. Und nach einiger Zeit waren wir in Süddeutschland besser als die bislang erfolgreichen norddeutschen Verkäufer. Prompt wurde ich von den Norddeutschen angesprochen, ich solle auch mit ihnen arbeiten. Das war so 1968/69, als mir klar wurde: Das wäre Dein Beruf! Aber ich fragte mich, kannst Du das auch in anderen Bereichen? So habe ich bei Daimler angerufen und gefragt, ob ich dort einmal einen Vortrag halten dürfe vor den Verkäufern. Ich durfte. Anschließend fragte mich der Daimler-Verkaufsleiter, ob ich einen Tag im Monat mit seinen Mitarbeitern arbeiten könnte. Das Gleiche habe ich mit der Dresdner Bank gemacht. Und 1970 war es dann so weit. Ich konnte mich als Trainer selbstständig machen mit Aufträgen dieser Unternehmen. Für die war ich gut zehn bis fünfzehn Jahre tätig. Für Daimler habe ich ein umfangreiches Trainingsprogramm für den PKW-Verkauf geschrieben. Bei der Dresdner Bank habe ich zunächst fast zehn Jahre die Wertpapierberater trainiert, anschließend unter der Schirmherrschaft des Vorstandssprechers das gesamte Führungskräfte-Training entwickelt und realisiert. So ging das weiter, aus Weiterempfehlungen kam eine Firma nach der anderen.

## Wie Sie das so Stein für Stein aufeinander aufgebaut und selbst entwickelt haben ...

Unser Psychologe, einer meiner ersten Mitarbeiter, sagte mir einmal: „Das, was Sie da assoziiert und miteinander verknüpft haben, können Sie

eigentlich gar nicht wissen“. Dabei lese ich außer Fachzeitschriften relativ wenig, meine Frau wird Ihnen das bestätigen. Ich habe in meinem Leben wahrscheinlich keine zehn Fachbücher gelesen. Aber von meinen Mitarbeitern, Philosophen, Psychologen, Betriebswirtschaftlern, Theologen und anderen habe ich viel gelernt, als wir gemeinsam Trainingsprogramme entwickelt und realisiert haben.

### **Sie haben intuitiv das gemacht, was andere lange studiert haben.**

Anfang der 70er-Jahre war ich der Erste, der mit Aufzeichnungen, also Tonbandmitschnitten von Rollenspielen im Seminar, gearbeitet hat. Ab 1975 kamen dann die ersten Video-Anlagen auf. Abends habe ich mit der Gruppe noch Gespräche aufgenommen und diese dann später fünf- bis sechsmal angeschaut, damit ich dann am anderen Morgen fundiert dazu Stellung nehmen konnte. Und plötzlich, ich kann gar nicht sagen wie, bemerkte ich die Bewegungen der Leute. So habe ich aufgeschrieben: Der eine hat das und das gesagt und dann ist die oder die Reaktion gekommen. Das habe ich gesammelt und ausgewertet. Irgendwann hatte ich so viel Material zusammen, dass ich ein Buch schreiben konnte: „Körpersprache für Manager“. Das ist im Anschluss in fünf Sprachen und mehreren Auflagen erschienen. Daraufhin bekam ich von Professor Faber, Lehrstuhlinhaber für Andragogik in Bamberg, den Lehrauftrag für das Thema „Körpersprache“ – mit Sondergenehmigung, weil ich nur den Volksschulabschluss besitze und nicht studiert habe. Dort habe ich zehn Jahre lang mit Studenten der Erwachsenenbildung, der Psychologie und Soziologie vier Tage pro Jahr gearbeitet. Besonders qualifizierten Studenten bot ich Praktika im Horst Rückle Team an. Während gemeinsamer Reisen habe ich mir wissenschaftliche Zusammenhänge erklären und Quellen nennen lassen, mit denen ich meine Konzepte absichern konnte. So habe ich mit der Zeit eine Menge an Bruchstücken zusammentragen können.

### **Sind Sie mit den etablierten Wissenschaftlern nicht aneinander geraten?**

Doch, selbstverständlich! Es war in einem Seminar am Managementinstitut in Heidelberg. Es ging um Verkaufstraining. Da war ein Psychologe unter den Teilnehmern, der fragte: „Wie definieren Sie eigentlich kognitive Dissonanz? Und kennen Sie die Lehre von XY?“ Ich antwortete ihm: „Es tut mir leid, das kann ich nicht beantworten.“ Irgendwann sagte einer der anderen Teilnehmer: „Wir wollen nicht von Ihnen Psychologie lernen, sondern von Herrn Rückle verkaufen.“ Doch da habe ich mir geschworen: Das passiert dir nie wieder! Von da an habe ich Definitionslisten gemacht, habe mir die wieder auf Band gesprochen und beim Autofahren so lange angehört, bis ich sie drauf hatte. Seitdem habe ich keine Probleme mehr. In Bamberg sollte ich für meine Arbeit die Ehrendoktorwürde verliehen bekommen. Das ist daran gescheitert, dass – so einer der Professoren – Körpersprache wissenschaftlich nicht genug abgesichert sei. Als mir dann Professor Horváth, Lehrstuhlinhaber für Controlling in Stuttgart, einen Lehrauftrag für „Führungspraxis“ angeboten hat, habe ich, schon aus Entfernungsgründen, gerne zugegriffen. Wenn ich Abitur gehabt hätte, hätte ich dort nach zehn Jahren sogar die Chance gehabt, Honorarprofessor zu werden.

### **So wie Sie berichten, haben Sie ganz viele Informationen aufgesogen. Jetzt könnte man dagegen halten und sagen, wer gibt Ihnen die Garantie, dass aus all den Bruchstücken – so haben Sie die ja selber genannt – ein geschlossenes, plausibles System wird?**

Ich glaube, das kann ich erklären. Aus meiner Verkaufspraxis hatte ich ja viele Erfahrungen gesammelt, aber ohne zu wissen, weshalb etwas so ist, wie es ist. Diese Erfahrungen konnte ich nun durch theoretische Untermauerungen absichern. Und dann hat einfach alles zusammen gepasst und die so entstandene, wissenschaftlich

*Aus meiner Verkaufspraxis hatte ich ja viele Erfahrungen angesammelt, aber ohne zu wissen, weshalb etwas so ist, wie es ist.*

fundierte Praxisnähe wurde von meinen und unseren Kunden gerne mit langjährigen Aufträgen honoriert.

### **Kurt Lewin würde sagen: „Nichts ist so praktisch wie eine gute Theorie.“**

Wenn ich merke, jemand reagiert anders, wenn ich ein Reizwort benutze oder etwas anders mache, kann ich daraus lernen. Worte sind offensichtlich wichtig. Ich habe immer versucht, das logisch zu verstehen. Die vertiefend erklärenden Theoriebausteine konnte ich dann jeweils später einfügen.

### **Sie haben sich offenbar intensiv Gedanken über den Umgang mit der Sprache in der Unternehmenswelt gemacht. Sie kritisieren vehement Missverständnisse, die dabei entstehen.**

Das gehört doch zum Beratungsgeschäft dazu. Viele Teilnehmer lernen in Vorträgen oder Trainings nichts oder kaum etwas. Ich erlebe immer wieder, dass Klienten Inhalte oder Programme, mit denen sie im Arbeitsleben umgehen, nicht durchschauen. Nehmen wir ein Wort wie „Gesprächseinstieg“. Ich steige doch nicht in ein Gespräch ein wie ein Einbrecher. Sich so auszudrücken offenbart doch schon die Angst, die ich vor dem Gespräch habe. Stattdessen fange ich ein Gespräch an! Oder „Einwände“: Als ob Gesprächspartner Wände aufbauen würden. Viele so negativ bewertete Aussagen sind Interessenssignale.

### **Ist das so wichtig?**



Foto: Privat

Wer etwas nicht versteht, kann es auch nicht anwenden. Wenn ich mit Klienten ein Coaching beginne, dann nehmen wir uns zunächst einen halben Tag Zeit zum Kennenlernen. Ich habe einen Test für den Klienten vorbereitet, um den Ist-Stand der Glaubenssätze, Einstellungen, Wissensbereiche und anderes kennen zu lernen. Vor der Auswertung des Texts vertiefe ich das Gespräch, bilde mir eine Meinung und formuliere daraus ein erstes Resümee, während der Teilnehmer weitere Tests absolviert. Im Anschluss daran vergleichen wir mein Resümee mit den Testergebnissen. Stimmen diese überein, kann ich das Coaching gezielt gestalten. Sollten sich Unterschiede ergeben, müssen diese geklärt werden.

### Ein Beispiel, bitte?

Ich frage, wie ist die richtige Bezeichnung für im Unternehmen Tätige: Menschen, Leute oder Rollen? Richtig wäre, Rollen zu nennen – wie zum Beispiel Mitarbeiter. Aber viele sprechen von Menschen im Unternehmen. Das ist falsch. Mensch ist die biologische Grundeinheit. Wer geistig schwer behindert ist, ist ein Mensch, aber kein Mitarbeiter, kein Rollenträger im Unternehmen. Das wird mir oft zu wenig ernst genommen. Und damit beginnen die Missverständnisse: Wer im Unternehmen meint, dass er „menschlich“

sein muss, der kann nicht führen. Ein Polizeibeamter verwarnt auch nicht den Menschen, sondern den Verkehrsteilnehmer.

### Sie konfrontieren Ihre Klienten gehörig.

Ja, das muss ich auch. So erfahre ich, wo ihre „Tretminen“ liegen. Und die liegen dort, wo sie emotional werden. Da gibt es Konflikte zwischen Glaubenssätzen und der Realität. Oftmals sind die unreflektiert und dysfunktional. Ein großer Teil meines Coaching basiert darauf, meinen Klienten zu zeigen, welche „Tretminen“ in ihnen wirken, und ihnen zu helfen herauszufinden, weshalb sie emotional reagieren sowie ihnen eventuell alternative Verhaltensmöglichkeiten zu ermöglichen.

### Geht das nicht schon sehr in den therapeutischen Bereich?

Nein, der ist für mich die Grenze. Im Coaching werden Sie immer an Rollen gemessen, sonst ist es ein Therapiegespräch. Ich verweise an solchen emotionalen Stellen, wenn sie massiv auftreten oder sich mit der Zeit keine Veränderung abzeichnen, auf Therapeuten. Und wenn die gute Arbeit leisten, löschen die dann solche tiefenpsychologischen „Tretminen“.

### Warum nutzen Sie dieses Test-Format? Sie könnten solche Muster ja auch aus dem Gespräch mit Ihrem Klienten herausarbeiten.

Weil der Klient sich entscheiden muss, er muss ankreuzen. Im freien Gespräch weicht man gerne aus, vieles wird relativiert oder zerredet. Wenn der Klient sich festlegen musste, habe ich eine bessere Gesprächsgrundlage.

### Aber Sie kritisieren nicht nur den falschen Sprachgebrauch beim Einzelnen und zeigen auf, zu welchen Verstrickungen dieser führt. Sie kritisieren allgemein den Sprachgebrauch in Unternehmen?

Richtig. Ich fasse mir immer wieder an den Kopf, wenn ich höre, mit welchen hohlen Phrasen man in Unternehmen führen will. Beispielsweise mit dem Konzept der Mitarbeiterzufriedenheit. Die ist für mich kein Geschäftszweck, sondern Dummheit! Führungskräfte müssen Mitarbeiter unzufrieden machen und ihnen für ihre daraus resultierende Entwicklung Belohnungen zollen, sonst ändern die sich nicht. Da tun die Führungskräfte so viel für ihre Mitarbeiter, damit die zufrieden sind ... Und wo bleibt die Leistung? Meinen Sie etwa, ein Sportler, der mit sich zufrieden



Foto: Privat

ist, der schindet sich noch? Auch Werbung hat die Aufgabe, unzufrieden zu machen, anspruchsvolle Ziele ebenso. Wer seine Aktivitäten also ertragsorientiert gestalten will, muss seine Leistung steigern. Sollen Mitarbeiter nur zufrieden gemacht werden, reicht Nachgeben.

### **Wenn Sie so sehr den Sprachgebrauch kritisieren, und damit auch Konzepte, was ist dann Ihr Gegenkonzept? Ihre Klienten brauchen doch eine Orientierung.**

Wir erleben uns oft hin und her gerissen zwischen unseren Werten und Zielen und den Erwartungen der Anspruchsgruppen, beispielsweise Kunden oder Mitarbeitern. Werte können beispielsweise den Weg zum wirtschaftlichen Erfolg ausbremsen. Auf anständige Weise reich zu werden, ist schwer. Als reiner Idealist stirbt man arm. Auch unsere Kunden oder Mitarbeiter versuchen, möglichst günstige Konditionen zu bekommen. Wenn ich dem nachgebe, werde ich immer mehr zum „Sozialarbeiter“. Optimal ist es, wenn Werte und Ziele in einer Vision konvergieren, die für alle erstrebenswert ist. Das zu schaffen, ist eine der wichtigsten Unternehmeraufgaben. Es ist doch schade, wenn Herr Kleisterlee auf einer Strategiesitzung von Mercedes den Markenkern nennen soll und stumm bleibt. „Treffer, versenkt, Mercedes, der Stolz des deut-

schen Automobilbaus, ohne klare Verortung? Das saß“, schrieb das „manager magazin“ in der aktuellen Dezemberausgabe. Die jeweiligen Werte, Ziele und Erwartungen der Zielgruppen muss ich als Coach individuell analysieren und auf Konfliktpotenziale hin prüfen. Coaching kann ich nur machen, wenn die Einflussfaktoren den Prozess unterstützen. Und das heißt auch, dass Werte und ein Leitbild wichtige Grundlagen für berufsbezogenes Coaching sind, ein stimmiges Unternehmensleitbild, das ernst genommen wird. Eins, in dem keine Konflikte eingebaut sind.

*Coaching fängt für mich da an, wo das Training nicht wirkt. Oft liegen dem innere Konflikte zugrunde, dass sich der Erfolg nicht einstellt.*

### **Sie haben ja lange das Trainingsgeschäft betrieben. Wann kam eigentlich Coaching dazu?**

Eigentlich habe ich von Anfang an auch schon Coaching gemacht. Es ging ja immer auch um solche Fragen: Wie kann ich das Gelernte anwenden? Wie gehe ich damit um, wenn Schwie-

rigkeiten auftreten? Coaching fängt für mich da an, wo das Training nicht wirkt. Oft liegen dann innere Konflikte zugrunde, sodass sich der Erfolg nicht einstellt. Deshalb haben wir abends nach den Trainings Einzelgespräche angeboten. Und manchmal kommt jemand nach 20 Jahren zu mir, hat inzwischen Karriere gemacht und möchte mich für seine Mitarbeiter einkaufen, weil ich ihm seinerzeit weiter geholfen habe.

### **Mitte der 80er-Jahre hat dann Wolfgang Loos sein Buch über Coaching veröffentlicht: Unter vier Augen. Hat Sie das beeinflusst?**

Ja, weil ich da begriff, dass das, was ich immer schon für wichtig hielt und Training nannte, eigentlich Coaching war. Relativ spät habe ich den Begriff Coaching übernommen, auch, weil Kunden speziell danach gefragt haben.

### **Inzwischen nennen sich ja viele Coach ...**

Ja, ich weiß, aber das interessiert mich nicht weiter. Wenn es einen Markt dafür gibt ... Aber so wie wir es verstehen, kann man Coaching weder aus rein therapeutischer noch ausschließlich aus Führungssicht verstehen. Wobei mir der sogenannte gesunde Menschenverstand der Führungskräfte oftmals noch lieber ist als der Therapeutenblick, der von der Sache oft zu wenig versteht. Führungskräfte haben Probleme und Konflikte, aber, wie in jedem Beruf oder Umfeld, sind diese speziell. Führungskräfte auf Vorstandsebene haben heute nur noch Jahresverträge und leben oft mit der Bedrohung, in ein tiefes Loch zu fallen. Die mittlere Führungsebene hat es dagegen relativ leicht. Die braucht seltener Coaching, die braucht Training, um die gewählte Rolle mit Wissen und Können zu gestalten. Das ist die Reihenfolge: erst Training, dann Coaching. Wenn jemand die Werkzeuge nicht kennt, hat Coaching keinen Wert.

### **Ist dann Coaching etwas für Fortgeschrittene?**

Ich kann den Coaching-Bedarf nur daran messen, was jemand in einer schwierigen Situation nicht kann. Ich habe oft bemerkt, dass jemand, der durch Training schneller und reaktionsfähiger geworden ist, auch die Angst verliert. Aber nicht umgekehrt, dass er durch Coaching ohne Training besser wird in seinen Verhaltensweisen. Man hat Michelangelo, so sagt eine Legende, gefragt, wie er den David geschaffen hat. Der hat geantwortet, er hätte vom Stein nur abgeschlagen, was nicht dazu gehört hat. Im Coaching ist es ähnlich: Man muss die Angewohnheiten und Programme wegschlagen, mit denen die Personen ihre Seele ummantelt haben, die aber weder passen noch funktionieren.

### **Das hört sich leicht an, ist aber nicht simpel.**

Auf jeden Fall werden Sie nie fertig damit. Das ist wie mit dem Tennisspielen: Sie brauchen den Trainer, der Ihnen die körperlichen Dinge beibringt, und den Coach, der Ihnen über Ihre seelischen Hürden hinweg hilft. Das ist nicht mit einem Mal getan, dazu braucht es kontinuierlich Unterstützung. Vielleicht werden die Abstände mit der Zeit größer ...

### **Denken Sie, dass man die Chance hat, mit Coaching Führungskulturen zu verändern?**

Mein erster Schritt ist immer die Frage nach dem Leitbild und/oder der Unternehmenskultur: „Unter welchen Bedingungen arbeiten sie?“ Ist das ein Handball-, Fußball- oder ein Tennisspiel? Alle spielen mit dem Ball. Nur auf unterschiedliche Art und Weise. Deshalb kann ich nicht jeden gleich trainieren oder coachen. Wenn der Klient nicht weiß, in welchem Spiel er spielt, müssen wir die Antwort suchen. So entstehen Hypothesen, mit denen wir arbeiten können. Das ist wichtig, weil es Anhaltspunkte für das jeweilige Feedback gibt, einen Hintergrund. Bringt das, was ich dem Klienten sage, mehr Ertrag für ihn oder seine Firma? Passt das zu den Werten, die er mir genannt hat? Und wie wird seine Mitarbeiterschaft, seine

Zielgruppe, darauf reagieren? Bevor ich das nicht geklärt habe, sage ich nichts. So kann der Klient aber, wenn ich etwas sage, immer abgleichen: Funktioniert das in meiner Praxis? All das geht ohne Leitbild nicht. Deshalb wünsche ich, dass Unternehmen Leitbilder haben und diese auch bis auf die unterste Ebene verwirklichen, und dass sie insgesamt ernst genommen werden.

### **Coaching ist also keine Allzweckwaffe?**

Coaching ist auf keinen Fall eine Waffe – wogegen denn sollte es kämpfen? Es kann aber gefährlich sein. Wenn die gewollten Ergebnisse und die Bedingungen nicht klar sind. Deshalb arbeiten viele Coachs mit ihren Teilnehmern an deren Person und an deren persönlichen Problemen, statt an deren beruflichen, firmenspezifischen Erfolg. Deshalb kann ein mögliches Ergebnis auch das sein, dass der so Gecoachte das Unternehmen demnächst verlässt. Damit aber tut der Coach dem bezahlenden Unternehmen nur vielleicht einen Gefallen. Deshalb kläre ich das vorher und frage: „Wollen Sie, dass ich Ihre Führungskraft trainiere oder coache? Wenn ich sie trainiere, modelliere ich denjenigen auf Ihr Leitbild hin. Wenn ich sie coache, kann heraus kommen, dass es für denjenigen besser ist, zu wechseln. Sind Sie bereit, das in Kauf zu nehmen?“

***Dann muss ich deutlich machen: „Man darf einem Mitarbeiter nicht die Nase putzen, wenn er im Gestank lebt.“***

### **Nun zahlt ja meist das Unternehmen für das Coaching ...**

Das ist richtig. Und deshalb habe ich auch Firmeninteressen zu vertreten und dem Mitarbeiter muss das klar sein. Nach jeder Coaching-Sitzung werden wir abstimmen, was ich dem Unternehmen mitteile. Dass ich dem bezahlenden Unter-

nehmen rechenschaftspflichtig bin, habe ich zu Beginn klargestellt. Wenn ich bemerke, dass die Gründe für Fehlverhalten oder Konflikte nicht am Klienten, sondern an der Firma selbst liegen, dann muss ich in die Firma gehen und das dort ansprechen. Ich bekomme ja leicht einen Termin bei den Auftraggebern. Dann muss ich deutlich machen: „Man darf einem Mitarbeiter nicht die Nase putzen, wenn er im Gestank lebt.“ Fast immer wird in solchen Situationen aus dem Coaching ein erweiterter Beratungsauftrag.

### **Vielleicht möchte man das im Unternehmen gar nicht so gern hören, dass es an den Umständen liegen soll und nicht am Mitarbeiter.**

Damit habe ich auch kein Problem. Ich bin da völlig in Harmonie mit mir und muss mich nicht aufdrängen. Dann höre ich mit dem Coaching einfach auf.



Foto: Privat

#### **Portrait**

Horst Rückle ist Industriekaufmann. 1970 gründete er das hr TEAM und 1977 die Horst Rückle Team GmbH, deren Mentor er nach 32-jähriger Führung nun ist. Rückle ist nach wie vor gefragter Trainer, Berater, Redner und Coach – und (stellvertretender) Aufsichtsratsvorsitzender mehrerer Aktiengesellschaften. Er hat mehr als zehn Bücher veröffentlicht, zuletzt „Körpersprache“ (ISBN: 978-3-478-54100-8) und „Coaching“ (ISBN: 978-3-478-38412-4).

[www.rueckle-online.de](http://www.rueckle-online.de)



## Über den bewussten Einsatz der Intuition im Coaching

*Von Matthias Blenke*

*Jeder Coach hat „innere Antennen“ verfügbar. Umgangssprachlich wird hierbei von „Intuition“ oder dem „6. Sinn“ gesprochen. Wenn es gelingt, den individuellen Zugang zu dieser Informationsquelle zu erschließen, kann der Coach wertvolle, ergänzende Impulse für einen wirkungsvollen Coaching-Verlauf erhalten. Dabei liefert der „6. Sinn“ in allen Phasen des Coaching-Prozesses nützliche Informationen. Er kann die professionelle Auftragsklärung und Zielvereinbarung unterstützen, Hinweise zu passenden Interventionen geben sowie den Praxistransfer absichern helfen.*

## Tools alleine reichen für professionelles Coaching nicht aus

Das Angebot an Coaching-Tools und Coaching-Ausbildungen ist umfangreich. Für jeden Coach sind solide Grundlagen und professionelles Handwerkszeug unverzichtbar. Eine gute Kontakt- und Wahrnehmungsfähigkeit, zielgerichtete Gesprächstechniken und wirksame Interventionen ermöglichen Coaching-Prozesse, die oft erfreulichen Nutzen für die Klienten erzeugen. Um aber nicht nur handwerklich sauber zu arbeiten, sondern auch Tiefgang und Effizienz zu erreichen, kann der Coach zusätzlich seine intuitiven „Antennen“ einsetzen. Hierzu sind ein Wissen um diese reichhaltige Informationsquelle, der persönliche Zugang zu ihr und regelmäßiges Üben erforderlich.

Coaching-Aufträge sind nicht selten mit gut getarnten Fallstricken versehen. Mit herkömmlichen Tools gelingt es manchmal erst nach vielen Prozessschleifen, den Kernpunkt des Coaching-Anliegens zu identifizieren und nachhaltige Zielerreichungen sicherzustellen. Die Informationen des „6. Sinns“ können für frühe Klarheit und Orientierung sorgen. Der Klient wird durch die intuitiven Impulse des Coachs angenehm überrascht, profitiert vom Tiefgang und der höheren Effizienz. Für den Coach selbst verläuft der Coaching-Prozess spürbar leichter und erfüllender.

## „Intuition“ erhält zunehmend Aufmerksamkeit

Wirft man einen Blick auf den Büchermarkt, so fällt auf, dass das Thema „Intuition“ immer häufiger wissenschaftlich erforscht und vielseitig behandelt wird. Bas Kast (2009) schreibt über „Die Kraft der Intuition“ und spricht von „der Suche nach dem inneren Genie“. Die Autoren Ariane Bentner und Marie Krenzin (2008) belegen den „Erfolgsfaktor Intuition“ beim systemischen Coaching von Führungskräften. Und das Werk von Psychologie-Professor Gerd Gigerenzer „Bauchentscheidungen“ (2007) wurde zum Wis-

senschaftsbuch des Jahres gekürt. Weitere Belege für die „enorme Leistungsfähigkeit der Intuition“ liefern Bernd Schmid und Christiane Gérard in ihrem lesenswerten Buch „Intuition und Professionalität“ (2008), in dem sie die Intuition im Rahmen der systemischen Transaktionsanalyse unter die Lupe nehmen. Im Sommer 2009 tauchte das Thema „Intuition im Management“ auch auf der Titelseite von „managerSeminare“ auf und erfuhr eine sehr differenzierte und wertschätzende Betrachtung aus unterschiedlichen Perspektiven.

Die hohe Relevanz des Themas für Entscheidungs- und Beratungsprozesse ist somit offenkundig (s. Kasten). Sucht man in der Fachli-

teratur aber nach Tipps, wie der Coach seine Intuition weiter entwickeln und in der Praxis einsetzen kann, wird man selten fündig. Ganz konkrete Ansatzpunkte für die differenzierte Nutzung und Entwicklung der inneren Antennen bietet dagegen eine Quelle, die vom klassischen Business-Coach vermutlich spontan in die Esoterik-Ecke abgeschoben wird. Begriffe wie „übersinnliche Wahrnehmung“, „Hellsehen“, „mediales Fühlen“ oder gar „Aurasehen“ dürften eher abschreckend wirken. Bei genauer Betrachtung und entsprechender „Übersetzung“ in den Coaching-Kontext ist die Auseinandersetzung mit den Aussagen von Pete A. Sanders (2006) zur Intuition aber durchaus lohnenswert.

## Entscheidung unter Ungewissheit

Im Jahre 2002 wurde der Wirtschafts-Nobelpreis für einen radikalen Wandel im Menschenbild zugleich an den Psychologen Daniel Kahneman und den Ökonomen Vernon Smith verliehen. Sie erhielten den begehrten Preis dafür, dass sie den „Homo Oeconomicus“ entzaubert haben. Die vorherrschende Meinung in den Wirtschaftswissenschaften war bis dato, dass der Mensch ein rein rationaler Entscheider ist. Wenn er beispielsweise einkaufen geht, so stellte man sich vor, definiert er zunächst sein Bedürfnis und damit die Anforderungen, denen das Produkt entsprechen muss. Dann beschafft er sich Informationen über die Eigenschaften von Produkten, bewertet diese in Hinblick auf die Zielerfüllung, schätzt das Risiko eines Irrtums ab, wählt das optimale Produkt aus und evaluiert seinen Kauf anschließend.

Alles Wunschenken, so Kahneman und Vernon. Menschen haben weder die mentalen Kapazitäten noch die Zeit und häufig auch gar nicht das Interesse an solch anstrengenden Prozeduren. Viele Handlungen laufen ziemlich impulsiv und quasi automatisch ab. Manche nennen das dann Bauchgefühl. Die Vertreter des Homo Oeconomicus-Modells werteten dies als Ausnahme von der Regel. Kahneman und Vernon zeigten: *Es ist nicht die Ausnahme, es ist die Regel!*

Insbesondere, wenn Menschen wenig Zeit haben oder zu viele Informationen auf sie einströmen, aber auch wenn das Problem nicht besonders wichtig ist oder man nur wenig Erfahrung damit hat, bedienen wir uns sogenannter Heuristiken. Das sind Faustregeln, die die Entscheidung vereinfachen und beschleunigen. Unser Gehirn nutzt den „Autopiloten“. Es greift auf Gelerntes zurück und befolgt beispielsweise diese Regel: Achte besonders auf die Dinge, die Dir als erstes einfallen! – Das ist die sogenannte „Verfügbarkeitsheuristik“. Meistens liegen wir damit goldrichtig. Oft Gehörtes, muss „irgendwie wichtig“ sein. – Aber auch die Werbung bedient sich dieses Mechanismus.

Es gibt eine ganze Reihe solcher Heuristiken, die beispielsweise auch erklären können, warum sich Menschen an der Börse irrational verhalten. Achtsamkeit ist eine Möglichkeit, sich solcher Strategien bewusster zu werden. Und das schließt die emotionale Achtsamkeit mit ein. Denn unser limbisches System, unser „Emotionsgehirn“, bewertet noch vor der Großhirnrinde alle einkommenden Wahrnehmungen. Und Emotionen sind Ganzkörperphänomene. (tw)



## Der „6. Sinn“

Neben seinen fünf physiologischen Sinnen besitzt jeder Mensch einen intuitiven „6. Sinn“, der sich aus vier Arten der erweiterten Wahrnehmung zusammensetzt. So Sanders, der während der Jahre, die er am Massachusetts Institute of Technology (MIT) Biomedizinische Chemie und Neurologie studierte, Methoden entdeckt hat, die sogenannte „übersinnliche“ Wahrnehmung für jeden erlebbar machen. Mittels dieser Methoden entsteht eine differenzierende Struktur für das weite Feld der Intuition, die nützliche Orientierungspunkte für den Coaching-Kontext bietet.

Betrachten wir *die vier Bereiche der erweiterten Wahrnehmung* im Einzelnen. Coaches, die sich mit hypnotherapeutischen Konzepten, dem Neurolinguistischem Programmieren (NLP), Meditationen oder Chakren-Arbeit auskennen, wird einiges davon recht vertraut vorkommen. Impulse, die bei dieser erweiterten Wahrnehmung entstehen, lassen sich – so soll später näher beschrieben werden – für den Coaching-Prozess nutzbar machen:

**Innere Bilder:** Im Coaching-Kontext könnten das etwa Vorstellungen über das Zielverhalten des Klienten bei Kritikgesprächen sein. Vielleicht habe ich deutlich vor Augen, wie die Führungskraft konkret auftreten und wirken möchte? Erleichtert werden kann das Abrufen solcher Bilder, indem ich die Augen bei gerader Kopfhaltung nach oben bewege oder meine Konzentration auf den Bereich in der Mitte der Stirn lenke. Visuelle Menschen tun das meist automatisch. Andere tun sich mit diesem Bereich vielleicht eher schwer und finden dafür bei einer der Alternativen den Zugang.

**Innere Dialoge:** Nützliche Impulse können den Coach auch als inneren Dialog erreichen. Beispielsweise geht ihm der Satz „Lass die Finger von dem Auftrag!“ durch den Kopf. Falls dies der bevorzugte Kanal ist, lässt sich der Zugang durch die Lenkung der Aufmerksamkeit auf den

Bereich oberhalb der eigenen Ohren trainieren. Der Blick geht dabei meist gerade nach vorne (sogenannter Tunnelblick).

**Das Bauchgefühl:** Beim Betreten eines Raums und im Kontakt mit Menschen erspüre ich das „Klima“ oder die Befindlichkeiten der Personen. Als Coach kann ich zum Beispiel Konflikte, den emotionalen Zustand des Klienten oder die Kongruenz einer Aussage wahrnehmen. Das Bauchgefühl zeigt sich über sogenannte „somatische Marker“, also über bestimmte Körperempfindungen. Ein zentraler Bereich hierfür ist der „Solar Plexus“ oberhalb des Bauchnabels. Ein positives oder ungutes „Bauchgefühl“ zu einem Sachverhalt kann aber auch in anderen Körperregionen spürbar werden. Die Augen werden im Moment der Wahrnehmung automatisch eher nach unten gerichtet sein. Je besser man seine individuellen Körpersignale kennt, umso effektiver kann man diesen Bereich des „6. Sinns“ nutzen.

**Das intuitive Wissen:** Hiermit ist eine plötzliche innere Bewusstheit zu einer Fragestellung gemeint, beispielsweise der Impuls, dass es beim Klienten in Wirklichkeit um ein ganz anderes Thema geht als das von ihm angesprochene. Bei geleiteten Fantasiereisen wird häufig die Vorstellung angeboten, sich (an eine Verwurzelung nach unten anschließend) nach oben hin zu öffnen, um wie durch einen Trichter „wohltuendes Licht“ aufzunehmen. Ähnlich gelingt auch der Zugang zum Sinn des intuitiven Wissens, indem die Konzentration auf den Bereich leicht über dem Kopf oder die Vorstellung einer inneren Öffnung nach oben hin, erfolgt. Geschlossene Augen erhöhen die Aufnahmefähigkeit, was natürlich nur außerhalb der realen Coaching-Sitzung anwendbar ist.

## Die Ausbildung des „6. Sinns“

Startpunkt der eigenen Arbeit mit dem „6. Sinn“ ist die Entdeckungsreise zum persönlich dominanten Sinn. Durch die gezielte Selbstbeobachtung wird schnell deutlich werden, welche Art von inneren Informationen automatisch auftau-

chen oder leicht verfügbar sind. Vielleicht weiß man von sich, dass man viel mit bildhaften Beschreibungen anfangen kann und man sich auch gerne selbst ein inneres Bild von einer Sachlage macht? Andere kennen eher ihre ausführlichen inneren Dialoge, wenn sie ein komplexes Thema beschäftigt? Oder es ist einem sehr vertraut, in sozialen Situationen oder vor Entscheidungen ein Bauchgefühl zu spüren? Möglicherweise fällt einem aber auch viel häufiger auf, dass man plötzlich intuitiv weiß, was in einer Situation zu tun ist, ohne dass man es rational begründen könnte?

Grundsätzlich ist jedem Menschen der Zugang zu allen vier Teilbereichen des „6. Sinns“ möglich. Es gibt aber in der Regel einen oder zwei *individuelle Favoriten*. Daher geht es nicht darum, mit allen Aspekten etwas anfangen zu müssen oder alle Bereiche nutzbar zu machen. Sanders empfiehlt vielmehr, sich auf die leicht zugänglichen „inneren Antennen“ zu fokussieren. Dort, wo ein schneller Zugang möglich ist, sollte man ansetzen.

Nach dieser Diagnosephase nutzt man am besten private und berufliche Gelegenheiten, um den Zugang zu seinem Favoriten zu trainieren. Dies gelingt, indem man seine Aufmerksamkeit entspannt auf die zugehörigen Körperbereiche lenkt und sich einfach überraschen lässt. Wenn man so ein wenig Sicherheit erlangt hat, kann man sich schrittweise passende Einsatzmöglichkeiten für die inneren Antennen suchen und erste „Testballs“ starten. Das Ziel ist, so aufmerksam zu werden, dass man Warnhinweise des „6. Sinns“ rechtzeitig wahrnehmen und in relevanten Coaching-Situationen bewusst Kontakt mit dieser Quelle aufnehmen kann.

### Einsatz der Informationen im Coaching-Prozess

Die gewonnenen Informationen können dann in den Coaching-Prozess integriert werden – beispielsweise als konkrete Fragen oder Hypothesen.



**Bei der Auftragsklärung:** Mit dem favorisierten Sinn kann man prüfen, ob der Auftrag für einen klar und passend ist. Beruhigend ist beispielsweise, wenn man deutlich ein „gutes Gefühl“ wahrnimmt oder ein „klares Bild“ der Auftragslage vor Augen hat. „Vergiftete“ Aufträge oder ein Misfit zwischen Coach und Klient sollten möglichst frühzeitig erkannt werden, um entsprechende Konsequenzen zu ziehen.

**Im Rahmen der Zielvereinbarung:** Beim obligatorischen Gespräch mit dem Klienten und dessen Führungskraft kann intuitiv verdeckten Zielen und Konflikten sowie sonstigen Unstimmigkeiten nachgegangen werden. Es fällt dann leichter, die passenden Fragen zu stellen, konfrontierende Hypothesen einzubringen oder ein erstes Feedback über die eigenen Wahrnehmungen anzubieten.

**Während der Coaching-Sitzungen:** Auch bei der Arbeit mit dem Klienten können dem Coach unterschwellige Dynamiken bewusst werden. Ist er in einer eigenverantwortlichen Haltung und ist eine ausreichende Veränderungsbereitschaft vorhanden? Wird vielleicht ein Spiel mit dem Coach gespielt oder befindet sich der Klient in der beratungsresistenten „Jammer-Haltung“? Hilfreich ist, wenn man einen inneren Warnhinweis frühzeitig spürt. Dass man sich vom

Klienten unter Druck gesetzt fühlt oder es dem Coach zunehmend schwer fällt, den Aussagen des Klienten zu folgen, kann auffallen und einem Anlass geben, seine „Antennen“ auszufahren. In der direkten Auseinandersetzung kann geprüft werden, ob es den Mitarbeitern oder dem Chef im Kontakt mit dem Klienten möglicherweise ähnlich geht; und wie dieser gegebenenfalls seine Wirkung verändern kann.

**Abschluss und Transferbegleitung:** Hat der Coach ein „gutes Gefühl“ beim Abschlussgespräch mit dem Klienten und der Führungskraft? Inwieweit scheinen die Ziele tatsächlich erreicht zu sein? Welche Wahrnehmungen entstehen beim Coach, wenn der Klient in größeren Abständen über die Transfererfolge berichtet? Vielleicht verhindert intuitives Nachhaken des Coachs, dass blockierende Transferhürden – wie latente Zielkonflikte oder politische Dynamiken – übersehen werden. Stattdessen kann ein besser passender Bearbeitungsprozess eingeleitet werden.

### Voraussetzungen für die Nutzung der inneren Antennen

Der hier beschriebene „6. Sinn“ darf nicht als allein stehendes Coaching-Tool verstanden werden. Es handelt sich vielmehr um eine Informa-

## HIER KÖNNTEN SIE SITZEN!



**BEISNER DRUCK**  
Fortschritt und Leidenschaft  
seit 1924.

**BEISNER DRUCK GMBH & CO. KG**

Müllerstraße 6  
21244 Buchholz/Nordheide

Telefon 0 41 81 - 90 93 - 0  
Telefax 0 41 81 - 90 93 - 11  
mail [info@beisner-druck.de](mailto:info@beisner-druck.de)  
internet [www.beisner-druck.de](http://www.beisner-druck.de)

SERVICE · DRUCKVORSTUFE  
OFFSETDRUCK · BUCHDRUCK  
WEITERVERARBEITUNG · LOGISTIK

tionsquelle, die einen professionellen Coaching-Prozess ergänzen und beschleunigen kann. Die Impulse der „inneren Antennen“ sollten dabei immer als bereichernde *Anregung für Hypothesen* genutzt und mit anderen Informationsquellen abgeglichen werden. Nicht alle Wahrnehmungen bestätigen sich beim Nachprüfen! Und die vielfältigen *Wahrnehmungsverzerrungen* – wie Projektionen vom Coach auf den Klienten oder sich selbst erfüllende Vorhersagen – können den Coach leicht in die Irre führen.

Die Arbeit mit der Intuition ist also kein „Zaubertrick“, mit dessen Hilfe sich alle Probleme sozusagen in Luft auflösen. Stattdessen kann sie ein professionelles Arbeiten ergänzen. Was impliziert, dass diese professionelle Basis entwickelt sein muss. Der Coach muss fest im Sattel sitzen, also sein Coaching-Handwerkszeug beherrschen sowie wirtschaftlich und innerlich unabhängig von einzelnen Coaching-Aufträgen sein. Sonst fehlt *die professionelle Basis* und er hält vielleicht fest, wo eher Loslassen angesagt wäre. Je breiter der berufliche Erfahrungsschatz, desto reichhaltiger die inneren Impulse.

Ohne **betriebsinterne Erfahrungen** bleiben dem Coach vielleicht Machtkämpfe oder unternehmenspolitische Fallgruben verborgen. Beim ersten Kontakt mit ungewohnten Hierarchieebenen oder Branchen braucht der Coach meist seine ganze Konzentration für die eigene Einarbeitung. Fehlende Felderfahrungen oder eine hohe Anspannung können die Wahrnehmung intuitiver Impulse verhindern. Und ohne die regelmäßige Arbeit mit Gruppen verliert der Coach leicht das Gefühl für relevante Gruppendynamik.

Durch **Entspannungstechniken**, regelmäßige Meditation oder die Teilnahme an Systemaufstellungen lässt sich der Zugang zur Selbstwahrnehmung vertiefen.

Natürlich muss der Coach auch gut für seine **eigene Balance** (Körper/Geist/Seele) sorgen, denn unter zu großem Stress schalten die „inneren Antennen“ meist ab.

**Regelmäßige Supervision und Selbsterfahrung** ermöglichen, sich und sein Vorgehen immer wieder kritisch unter die Lupe zu nehmen und sich weiter zu entwickeln.

Unter diesen Voraussetzungen kann es gelingen, die Impulse aus der zunächst vielleicht exotisch anmutenden Richtung für den Coaching-Kontext nutzbar zu machen. Hierbei braucht es sicherlich einen Zuschnitt mit Augenmaß für den jeweiligen Kontext. In diesem Sinne ist jeder Coach eingeladen, offen und neugierig in Kontakt mit den „inneren Antennen“ zu treten und seinen eigenen Weg im „Coaching mit dem 6. Sinn“ zu finden.



Foto: Frank Wasser

### Der Autor

Matthias Blenke, Jg. 1963, Dipl.-Psychologe, Senior-Coach (DBVC), arbeitet nach sieben betriebsinternen Berufsjahren seit 1998 freiberuflich in eigener Praxis in Gesertshausen (Nähe Augsburg) im Bereich Managemententwicklung und Coaching.

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



## Wenn einer eine Reise tut ... Vorbereitungs-Coaching für Reiseleiter

*Von Timo Hinrichsen*

*Von seinem Arbeitgeber als Führungskraft im Ausland eingesetzt zu werden, zeigt Vertrauen und gilt als wichtiger Karriereschritt. Befragt man Unternehmen, wie Führungskräfte auf einen solchen Einsatz vorbereitet werden, wird an erster Stelle ein Sprachkurs genannt, auf dem zweiten Platz folgt interkulturelles Training. Neuere Studien zeigen, dass 25 Prozent aller Führungskräfte, die ins Ausland entsandt werden, trotz dieser Vorbereitung das Unternehmen noch während des Einsatzes verlassen. Wie können Manager trotz häufiger Einsatzländerwechsel und großen Distanzen systematisch unterstützt werden?*

Reiseleiter, Animateure und viele Mitarbeiter, die die Fäden im Hintergrund in den Händen halten, arbeiten für Reiseveranstalter in den Feriengebieten, um Urlaubern die „schönsten Wochen des Jahres“ zu bereiten. Die Größe der Teams variiert je nach räumlicher Ausdehnung des Zielgebietes, der Anzahl der Hotels und der Gästezahl, liegt aber üblicherweise zwischen zehn und über 100. Geführt wird das Team durch einen Service-Manager, der neben dem Gästeservice auch für Verhandlungen mit den Vertragspartnern vor Ort verantwortlich ist. Krisen und Notfallmanagement sowie die Repräsentation des Reiseveranstalters bei öffentlichen Anlässen gehören ebenfalls zu seinen Pflichten.

Üblicherweise wechseln die Service-Manager jede zweite Saison das Einsatzland. Routine ist dabei die Ausnahme: Flugverspätungen, überbuchte Hotels und kranke Mitarbeiter lassen sich schwer planen. Ist die Führungskraft im Gebiet angekommen, bleibt nur wenig Zeit für eine persönliche Vorbereitung. Vertragspartner wollen besucht und Abläufe müssen organisiert werden. Läuft die Saison erst einmal, liegt der Fokus auf den Mitarbeitern und Kennzahlen wie Umsatz und Gästezufriedenheit. Für ein Leben neben dem Berufsleben bleibt kaum Raum.

## Aspirin und Vitamin

Grundsätzlich lassen sich zwei Arten von Coaching unterscheiden:

**Aspirin:** Es sind bereits konkrete Probleme aufgetreten, beispielsweise Konflikte mit Mitarbeitern oder Überlastung wegen Aufgaben-Anhäufung. Besonders im Saisonverlauf tritt hier häufig der Wunsch auf, stärker zu delegieren und generell das Führungsverhalten zu reflektieren. Hier geht es im Coaching eher um *Intervention*.

**Vitamin:** Die zweite – und neue – Art von Coaching in diesem Zusammenhang ist das Vorbereitungs-Coaching auf den Einsatz. Typischerweise sind Klienten entweder neue Führungskräfte, die vor ihrem ersten Einsatz stehen, oder Führungskräfte, die sich von der Größe des

Einsatzgebietes her verändern; die von einer kleinen griechischen Insel mit einem kleinen Team zum Beispiel nach Ägypten wechseln und dort eine große Zone verantworten sollen. Hier geht es genau wie im klassischen Interventions-Coaching darum, Erfolgsmuster herauszuarbeiten und Fallstricke zu identifizieren. Das Modell muss jedoch um einige persönliche und kulturelle Elemente ergänzt werden. Im Gegensatz zur ersten Variante geht es hier um *Prävention*.

Ein international agierender Touristik-Konzern bietet seinen Führungskräften in den Feriengebieten bereits seit einigen Jahren Unterstützung durch Coaching an. 2009 wurde ein systematisches Vorbereitungs-Coaching gestartet.

Wenn wir vor und während eines Einsatzes Coaching anbieten, stellt sich natürlich die Frage, wie es mit der *Nachbereitung* aussieht. In der Regel haben die meisten Führungskräfte im Anschluss an einen Einsatz zunächst einmal einige Wochen Urlaub. In der Praxis hat sich gezeigt, dass, wenn die Möglichkeit zur direkten Umsetzung der Ergebnisse aus dem Coaching fehlt, der Erfolg kaum die Investition rechtfertigt. Etabliert hat sich deshalb ein Bogen zur Selbstreflexion, der als Unterstützung für ein Vorbereitungs-Coaching genutzt werden kann.

## Drei Herausforderungen

Allein mit einer Modellerweiterung ist es nicht getan. Die Rahmenbedingungen müssen Einfluss auf die Arbeitsweise des Coachs nehmen. Klassische Coaching-Settings mit fünf bis zehn Terminen à zwei Stunden im Abstand von einigen Wochen sind organisatorisch kaum darstellbar und die Kosten schwer zu argumentieren. In irgendeiner Form muss auch dem Bedürfnis der Auftraggeber nach messbaren Ergebnissen Rechnung getragen werden. Drei Herausforderungen der Rahmenbedingungen muss Rechnung getragen werden:

**Distanz:** Die Klienten sind in der ganzen Welt eingesetzt. Kurzfristige Termine sind qua-

si unmöglich. Jeder Coaching-Termin, der im Zielgebiet stattfindet, bedeutet für den Coach mit An- und Abreise zwei bis drei Arbeitstage. Zusätzlich hat sich gezeigt, dass es den Führungskräften im Zielgebiet schwer fällt, sich auf das Coaching zu konzentrieren. Besser ist also, wenn die Service-Manager das Zielgebiet verlassen und das Coaching in den Firmenzentralen der Reiseveranstalter in Deutschland, Österreich oder der Schweiz stattfindet. Der Zusatznutzen für Kunden und Klient: Mögliche Extra-Termine in der Zentrale können wahrgenommen werden.

**Kosten:** Ob der Coach nun ins Zielgebiet fliegt oder der Klient in die Zentrale reist, das Ganze kostet Zeit und Geld. Das Investment in die Führungskraft ist also wesentlich höher als in ein Coaching in anderen Arbeitszusammenhängen.

**Kundenanforderungen:** Häufig kommt der Coaching-Auftrag von den Vorgesetzten des Klienten. Die Führungskräfte werden also fast immer „geschickt“. Die Erwartung an das Coaching ist entsprechend hoch. Mitunter werden bereits im Vorfeld die vom Vorgesetzten gewünschten Ergebnisse definiert. Das ist natürlich nur schwerlich mit dem Selbstverständnis eines Coachs zu vereinbaren.

Diesen drei Anforderungen gerecht zu werden, bedeutet für ein Coaching-Konzept, dass die Arbeitsweise an die Situation angepasst werden muss. Es muss ein Modell erstellt werden, das die verschiedenen Aspekte der Klientenwelt abdeckt, und der Erfolg muss gemessen werden.

## Das Konzept

### Coaching-Modell

Betrachtet man die Situation einer Führungskraft im Zielgebiet, gibt es *fünf relevante Erfolgsfaktoren*:

**Rolle und Vorgänger:** Wer war mein Vorgänger, wie hat er geführt, was war erfolgreich



und was nicht? Was kann und möchte ich verändern? Die Devise ist: Akzeptieren und anerkennen, aber wohlwollend hinterfragen. Für den Klienten ist wichtig, eine bewusste Entscheidung zu treffen, wie er führen möchte und wie er mit dem Erbe seines Vorgängers verfahren will. Dabei muss ihm klar sein, welche Gefahren und welche Chancen sein Vorgehen birgt.

**Struktur:** Wie groß ist mein Team, wie ist es um das Klima untereinander bestellt, sind viele neue Mitarbeiter dabei oder Erfahrene? Aber auch die Identifikation wichtiger Ansprechpartner bei Subunternehmen und Vertragspartnern gehören zu einer Bestandsaufnahme. Für den Klienten ist wichtig, sich einen Überblick zu verschaffen, um dann den Kopf frei für die Führungsaufgabe vor Ort zu haben.

**Kultur:** Das ist der Klassiker bei Auslandseinsätzen. Wie wird die Führungsrolle in der jeweiligen Kultur gesehen. Geht es eher hierarchisch zu? Erwarten die Mitarbeiter viel Freiraum oder konkrete und direkte Anweisungen – heißt „ja“ immer „ja“? Inwieweit wird von mir auch privates Engagement erwartet? Wie durchsetzungsstark muss ich sein? Gilt es, auf den Tisch zu hauen, um sich Respekt zu verschaffen, oder muss man lernen, mit Zwischentönen zu arbeiten? Für den Klienten ist wichtig, sich über Unterschiede und potenzielle Fallstricke klar zu werden.

**Unternehmen:** Hier spielt sehr stark die Frage herein – wie lasse ich mich führen? Wer ist meine direkte Führungskraft und was erwartet sie von mir? Welche Regeln gibt es in der Unternehmung und wie kann ich mich erfolgreich bewegen? Für den Klienten ist hier wichtig, sich über die Erwartungen, Rituale und Erfolgsmuster in der Organisation bewusst zu werden.

**Persönliches:** Dieser Faktor wird in den allermeisten Fällen unterschätzt und ist dabei einer der häufigsten Gründe für ein Scheitern im Ausland. In vielen Regionen der Welt kann man beispielsweise nicht ohne Weiteres seine Joggingschuhe schnüren und eine Runde laufen – zumindest nicht, wenn man heil zurückkommen möchte. Manche Güter des täglichen Bedarfs sind nicht zu erhalten oder ein Kinobesuch wird plötzlich zum Luxus. Vom gemeinsamen Weihnachtsfest mit den Daheimgebliebenen darf man häufig nur träumen. Besonders wichtig, wenn man alleine unterwegs ist: Wie schaffe ich für mich einen Ausgleich, mit wem bespreche ich meine Ideen und Probleme? Für den Klienten ist es wichtig, sich bereits im Vorfeld zu überlegen, welche Einschränkungen auf ihn zukommen können. Wie kann man trotz dieser Limitierungen den Dingen nachgehen, die einem wichtig sind? Worauf muss man eventuell verzichten?

Für bestimmte operative Führungsfragen erwarten Klient und Auftraggeber vom Coach Expertenrat. Der Anteil am gesamten Coaching-Prozess kann je nach Fragestellung vergleichsweise hoch sein. Das gilt besonders beim Vorbereitungs-Coaching von Nachwuchsführungskräften.

#### Arbeitsweise

Im Gegensatz zum klassischen Coaching ist wesentlich mehr Vor- und Nachbereitung nötig. Das „nullte“ Gespräch, also das unverbindliche Kennenlernen, erfolgt via Telefon. Entscheiden sich Klient und Coach miteinander zu arbeiten, erhält der Klient vor dem ersten Termin einen Fragebogen, der ihm hilft, das definierte Ziel für das Coaching detailliert zu beschreiben. So kann sich der Coach optimal vorbereiten.

In der Regel finden maximal vier Sitzungen statt, manchmal sogar nur drei. Um die zur Verfügung stehende Zeit intensiv zu nutzen, dauert das Coaching sechs bis acht Stunden. Der Klient erstellt jeweils zum Ende der Sitzung einen Fahrplan, die einzelnen Schritte haben einen hohen Detaillierungsgrad. Schauen wir uns das Ganze an einem Beispiel einmal an:

Der Klient, Frank S., ist 35 Jahre alt und Quereinsteiger mit reichlich Führungserfahrung im Einzelhandel. Nach einem Jahr, in dem er ope-

rative Erfahrung als Reiseleiter gesammelt hat, wurde er einem erfahrenen Servicemanager an die Seite gestellt. Während des Winters führte er bereits ein eigenes Team, bestehend aus drei Mitarbeitern. Da bisher alles sehr erfolgreich läuft, soll er zum Sommer eine große Zone in einem Feriengebiet übernehmen. Es wurde bereits ein Vorgespräch mit dem Vorgesetzten und der Personalentwicklung des Klienten geführt. Der Auftraggeber hat konkrete Vorstellungen, was das Coaching beim Klienten verändern soll: Der Klient delegiert seiner Ansicht nach zu wenig und bezieht sein Führungsteam nicht genug mit ein. Seine Mitarbeiter beschreiben ihn als Eigenbrötler. Dies soll nach dem Coaching anders werden. Werden sich die Vorstellungen mit denen des Klienten decken? Was wird der Klient überhaupt von der „verordneten Weiterbildung“ halten?

Unser erstes Treffen findet in der Zentrale des Auftraggebers in der Schweiz statt. Ich beschließe, zunächst das „Geschickwerden“ anzusprechen. Der Klient erklärt, dass er das Coaching und den Einsatz als große Chance sieht und wie dankbar er dem Unternehmen für das in ihn gesetzte Vertrauen ist. Ich frage mich, ob er die Antwort auf der Fahrt hierher auswendig gelernt hat, beschließe aber, es zunächst dabei bewenden zu lassen.

Das Eis schmilzt langsam und wir können mit der eigentlichen Arbeit beginnen. Die Kultur des Einsatzlandes kennt er bereits, er war dort als Reiseleiter unterwegs. Auch die Struktur und die Ansprechpartner vor Ort sind ihm vertraut. Im Gesprächsverlauf erzählt er von seiner neuen Beziehung, die ihm Kraft gibt. In der Vergangenheit ging ihm häufiger kurz vor Erreichen des Ziels die Puste aus. Er berichtet von seiner Karriere im Einzelhandel und beschreibt, wie seine Vorgesetzte ihm Fristen gesetzt hat, die aus seiner Sicht nicht einzuhalten waren. Trotz hohen persönlichen Einsatzes war es ihm nicht möglich, die aus seiner Sicht in ihn gesetzten Erwartungen zu erfüllen.

Der Fokus im Coaching scheint offenbar im Bereich „Persönliches“ zu liegen. Als Basis für die weitere Arbeit lasse ich den Klienten ein Karriere-Chart (Rauen, 2007) erstellen. Dies ist die grafische Abbildung der bisherigen Leistungsgeschichte des Klienten in Form eines Aktien-Charts (s. Abb. 1). So lerne ich ihn besser kennen und er erhält Raum, um über Erfahrungen, Erfolge und Misserfolge der Vergangenheit zu sprechen.

Die Analyse ergibt, dass berufliche Misserfolge immer dann entstanden sind, wenn er das Gefühl hatte, dass der Vorgesetzte Erwartungen

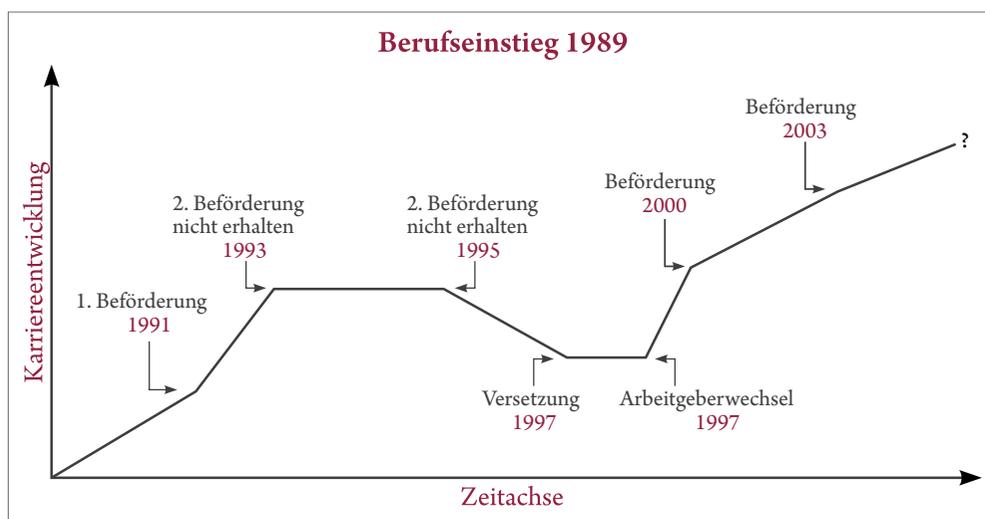
in ihn setzte, die ihm nicht bekannt waren. Er beschließt, in seinem nächsten Gespräch die gegenseitigen Erwartungen an die Zusammenarbeit mit seiner Führungskraft zu besprechen. Im Coaching erstellt er einen Fragenkatalog für dieses Gespräch. Er fürchtet außerdem, dass die räumliche Distanz seiner Beziehung schaden könnte, ihm ist auch klar, dass seine Karriere darunter leiden würde, wenn er den Einsatz ablehnen würde. Bisher war seine Strategie, das Beste zu hoffen ... Im Coaching beschließt er, mit seiner Partnerin zu sprechen und eine gemeinsame Planung für die nächsten Jahre anzugehen – genug Mut dafür hat er jetzt gesammelt. Um seinen Erfolg zu stabilisieren, wird ein weiteres Treffen vereinbart.

Die Ergebnisse des Coachings werden als Foto-protokoll festgehalten. Zwischen den Terminen halten Coach und Klient Kontakt via Telefon und E-Mail. Der Klient erhält außerdem einen auf seine Fragestellung zugeschnittenen Fragebogen zur Selbstreflexion, den er monatlich nutzt, um den Fortschritt für sich festzuhalten.

Zu einem späteren Zeitpunkt beschreibt der Klient, dass sein Führungsteam sich häufig darüber beschwert, dass er zu wenig Informationen weitergibt. Seine Devise ist: Meine Leute müssen selbstständig arbeiten, wenn sie etwas brauchen, müssen sie mich bloß fragen. Im Verlauf des Coachings beschließt er, nach Betrachtung der Sache aus verschiedenen Perspektiven, sein Kommunikationsverhalten zu ändern, da offenbar nicht alle Menschen so funktionieren wie er. Er erarbeitet einen detaillierten Kommunikationsplan und ein System, wie er die Inhalte trotz Zeitknappheit in seinen Tagesablauf einarbeiten kann.

### Erfolgsmessung

Wie bei allen Coaching-Prozessen ist es natürlich auch hier schwierig, einen Erfolg zu messen. Selbst wenn es Kennzahlen wie zum Beispiel Gästezufriedenheit oder Erlöse gibt, kann man sich natürlich die Frage stellen, ob eine Verbesserung tatsächlich auf das Coaching zurückzu-



Beispielhafter Karriere-Chart (Rauen, 2007)

führen ist. Eine Zufriedenheitsbefragung des Klienten sagt auch nicht zwangsläufig etwas über Erfolg oder Misserfolg des Prozesses aus.

Im vorliegenden Konzept wird versucht, ein objektives Bild aus verschiedenen Quellen zu zeichnen. Zum einen werden Qualitäts- und Erlöskennzahlen betrachtet. Zum anderen werden die Klienten befragt. Um das Bild abzurunden, werden die direkten Vorgesetzten des Klienten vor, nach und während des Coachings um eine Einschätzung gebeten. Als letzter Baustein werden die Ergebnisse der Mitarbeiterbefragung herangezogen, die die Führungskraft beurteilt, und mit den Ergebnissen des Vorjahres verglichen.

### Fazit

Das vorliegende Konzept ist speziell für die Anforderung der Tourismusbranche und ihre besonderen Bedürfnisse erstellt worden. Die Grundmuster können aber – so oder ähnlich – auf andere Branchen und Unternehmungen übertragen werden. Die wichtigsten Punkte sind dabei:

- Wie kann der Erfolg sichtbar und messbar gemacht werden?
- Wie müssen wir unsere Arbeitsweise als Coach verändern, um trotz spezifischer Limitierungen Wirkung zu erzielen?
- Kann der Coach bezogen auf Funktion und Kultur auch den Expertenrat leisten?

Als größter Erfolgsfaktor beim Beispiel-Konzern hat sich die positive Mundpropaganda erwiesen: Gerade wenn Mitarbeiter zum Coaching eingeladen werden, kann das Vorbehalte abbauen und den Wert der Maßnahme klar machen. Mit diesem Investment in die Mitarbeiter setzt man als Unternehmen ein klares Zeichen und gibt den Führungskräften ein gutes Argument, ein echter „Unternehmensfan“ zu werden. Denn eines ist sicher: Fans wechseln nicht einfach den Club, nur weil er mal eine Pechsträhne hat.



Foto: Karin Züger

### Der Autor

Timo Hinrichsen, Dipl.-Betriebswirt mit Schwerpunkt Tourismus- und Hotelmanagement, Geschäftsführer der Lösungsfinder GmbH in Galgenen/Schweiz. Hat in der Karibik, der Türkei, Griechenland, Ägypten, Kanada und Spanien gelebt, geführt und gearbeitet. Geprüfter Trainer und Berater BaTB und BDVT. Ausgezeichnet mit dem Trainerpreis 2008 des BaTB in der Kategorie „Servicemanagement“.

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

## Das Coaching Magazin im Abo



Bestellen Sie jetzt das  
Coaching-Magazin.

Die ersten 444 Abonnenten  
erhalten zusätzlich alle 4 Hefte  
aus dem Jahr 2009 gratis.

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

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



## Wer soll in unseren Coach-Pool? Professionell Coachs auswählen

*Von Heidi Reimer*

*Während in einem normalen Recruiting-Prozess die Kompetenz und Arbeitsweise des neuen Kollegen spätestens in der Probezeit verifiziert werden kann, finden Auswahl und Arbeit eines Coachs zumeist unter Ausschluss der Öffentlichkeit statt. – Von der Evaluierung von Coachs könnten die Unternehmen aber deutlich profitieren.*

Herr Müller – zum Beispiel – ist Führungskraft in einem großen Unternehmen und hat zurzeit einen Coach, bei dem er sich richtig gut aufgehoben fühlt. Alle zwei bis drei Wochen trifft man sich zu einer Coaching-Sitzung. Herr Müller hatte seinen Coach bereits vor zwei Jahren als Trainer zu schätzen gelernt, als er an einem unternehmensinternen Leadership-Training teilnahm. Als Teamleiter wächst ihm seine Arbeit manchmal weit über den Kopf. Da gibt es die eigene Führungskraft, die hohe Anforderungen hat, und sein Team, das oft nicht die gesetzten Ziele erreicht. Zudem hat er immer wieder den Eindruck, dass er als Führungskraft nicht wirklich ernst genommen wird.

Die Sitzungen mit seinem Coach erlebt er regelmäßig als „Auszeit“ und würde sie jedem Wellness-Termin vorziehen: Sein Coach ist ein sehr interessanter Mensch, der die Themen von Herrn Müller oft in plakativen Sätzen auf den Punkt bringt. Außerdem empfindet es Herr Müller als sehr angenehm, dass der Coach ein neutraler Außenstehender ist, denn seine Familie möchte er mit beruflichen Problemen nicht belasten. Gerade die Zweifel an seiner eigenen Führungskompetenz würden sie vermutlich nur verunsichern. Nicht verwunderlich, dass Herr Müller im Laufe der Zeit eine fast freundschaftliche Beziehung zu seinem Coach entwickelt hat. Herrn Müller zieht ein durch und durch positives Resümee, das er im Rahmen einer internen Befragung auch gerne an seine Personalabteilung weitergibt.

### **Vom Wohlfühl- zum wertschöpfenden Faktor**

Herr Müller erlebt seinen Coach als charismatischen Begleiter, der gut zuhört und immer einen passenden Rat für ihn bereit hält. Doch kann ihn sein Coach tatsächlich in seiner persönlichen und beruflichen Entwicklung fördern? Bekommt Herr Müller gezielte Impulse, um sein Selbstbild zu überprüfen? Macht ihm das Coaching die Zusammenhänge transparent, die in seinem „System“ wirken? Fungiert der Coach als professioneller „Störer“, der liebgewonnene

Überzeugungen aufdeckt und so zu neuem Verhalten anregt?

In vielen Coaching-Beziehungen sind gerade diese wichtigen Elemente nicht zu finden. Ein ernst zu nehmendes Problem, das jedoch von vielen Unternehmen nicht als solches erkannt wird, denn: Wer bewertet die Qualität eines Coachs?

- Die gecoachte Führungskraft, die ihren Coach beinahe schon als guten Freund betrachtet?
- Der Personalentwickler, der den Coach im Auswahl-Interview zumindest als guten Selbstvermarkter erlebt?
- Oder der Vorstand, der von einem großartigen Training oder Vortrag begeistert war und daraufhin entschieden hat, den Trainer oder Vortragenden auch als Coach einzusetzen?

Verglichen mit der Bewertung eines neuen Mitarbeiters im Personalauswahlverfahren findet die Entscheidung für einen Coach allzu häufig unter Ausschluss der Öffentlichkeit statt.

Damit Coaching als Instrument der Personalentwicklung wertschöpfend eingesetzt werden kann, müssen mehrere Faktoren zusammenspielen und ineinander greifen. Personalverantwortlichen stellen sich bereits bei der Entscheidung, Coaching als PE-Instrument einzusetzen, viele Fragen:

- Welche Ziele verfolgen wir mit Coaching und welches Budget haben wir dafür zur Verfügung?
- Wie kann Coaching bestmöglich mit anderen Maßnahmen verknüpft werden?
- Welcher Personenkreis soll in den Genuss von Coaching kommen und zu welchem Anlass?
- Welche Qualitätsstandards setzen wir bei unseren Coachs an?
- Und: Welcher Coach passt zu unserer Unternehmenskultur?
- Die professionelle Evaluation von Coachs ist zudem ein ganz besonders heikles Thema: Wie gelangt man also zu einer aufschlussreichen Bewertung?

Werfen wir einen Blick auf die Situationen, die uns zum Thema Coaching in Personalabteilungen begegnet sind und durchleuchten wir die gängigsten Prozesse, die zur Auswahl von Coachs in Unternehmen führen.

### **Wie wird Coaching von Unternehmen definiert?**

Auffällig ist, dass viele Personalverantwortliche eine etwas unklare Vorstellung davon haben, was ein professioneller Coach leistet. Häufig werden die Begriffe Coaching, Mentoring und Beratung gleichgesetzt oder vermischt. Dabei gilt es, hier eine klare Trennlinie zu ziehen.

Beim *Mentoring* handelt es sich um eine Begleitung durch eine Person mit umfassender fachlicher Expertise, oft ist er oder sie selbst Führungskraft im selben Unternehmen. Der Mentor gibt im Wesentlichen Ratschläge; hier geht es also um Lernen durch Anpassung und um eine (wenn auch eher kurzfristige) Performance-Kultur. Im Gegensatz dazu ist ein professionell ausgebildeter *Coach* Experte für die Prozessgestaltung. Er unterstützt den Klienten bei der Selbstreflexion und bei der Entwicklung von individuellen Lösungen. Dem Klienten werden so Zusammenhänge zwischen seinem eigenen Verhalten und dem Verhalten anderer Personen in seinem Umfeld bewusst. Der Coach regt durch Fragen und gezielten Methodeneinsatz immer wieder zum Perspektivenwechsel an. Dadurch verändert sich die Sichtweise des Klienten. Er erkennt Handlungsspielräume und entwickelt neue Verhaltensoptionen. Im Zuge dessen profitiert auch die berufliche Umgebung des Klienten. Denn wenn die Führungskraft lernt, ihre Aufgaben besser zu bewältigen, effektiver zu führen oder Auseinandersetzungen konstruktiv anzugehen, wirkt sich dies unweigerlich auch auf Mitarbeiter, Kollegen und Vorgesetzte aus.

Damit trägt der Coach ganz wesentlich zu einer langfristig wirkenden Lern- und Veränderungskultur im Unternehmen bei. Im selben Gebiet Experte zu sein wie sein Klient, ist da-

bei unerheblich und in manchen Fällen für den Coaching-Prozess sogar eher hinderlich. Denn eine gute Fachkenntnis verleitet den Coach eher dazu, dem Klienten seine eigenen Lösungsvorschläge anzutragen. Katja Jockel, Senior Manager Human Resources & Organisation bei der Sky Deutschland AG (ehemals Premiere AG), einem führenden Abo-Sender in Deutschland und Österreich, kommentiert dazu: „Anfangs waren wir dem Trugschluss unterlegen, dass der fachliche Hintergrund des Coachs zu dem des Klienten passen muss. So wollten wir also etwa für einen Controller im Hause nur einen Coach mit entsprechendem Controlling-Hintergrund haben. Es hat sich aber herausgestellt, dass dieses Kriterium gar nicht entscheidend war. Vielmehr hat sich ein gemeinsamer kultureller Hintergrund als signifikant erwiesen. Die Kultur bei Sky ist sehr schnelllebig, offen und projektorientiert. Wir haben festgestellt, dass ein Coach, der sich in einer eher traditionellen, bodenständigen Branche bewegt, als Coach nicht zu Sky passt.“

Erfahrungsgemäß füllen sich die Coaching-Pools der meisten Unternehmen eher nach dem „Zufallsprinzip“. Neben eingangs erwähnten Mentoren werden oft auch Management-Trainer als Coachs eingesetzt. Doch ist ein guter Trainer automatisch auch ein guter Coach? Nicht unbedingt: Der Trainer fungiert als Experte, der Spezialwissen vermittelt. Dazu verfügt er über gute didaktische und fachliche Fähigkeiten. Er schult erwünschte Verhaltensweisen und baut zu diesem Zweck einen allgemeinen Lernprozess auf. Im Gegensatz dazu nimmt ein professioneller Coach keine Lernschritte vorweg. Er orientiert sich am individuellen Entwicklungsbedarf. Nicht jeder Trainer verfügt auch gleichzeitig über die Fähigkeit, Menschen individuell zu begleiten. Sich auf einen einzelnen Menschen intensiv einzustellen, erfordert ganz andere persönliche und auch methodische Kompetenzen, als sich vor eine Gruppe zu stellen und feststehende Inhalte zu vermitteln. Ein Coach muss in erster Linie ein brillanter Zuhörer und neugierig auf sein Gegenüber sein. Ein Trainer hingegen muss vor allem sehr gut präsentieren und motivieren können.

Dieses Dilemmas sind sich bereits einige Personalentwickler bewusst. So gibt es Unternehmen, die bereits eine klare Trennung zwischen Coaching und Training machen. Wer als Trainer für das Unternehmen tätig ist, kommt nicht in den Coach-Pool und umgekehrt. Das bedeutet in der Anfangsphase (s. Kasten), dass erst einmal neue Coachs für das Unternehmen gefunden werden müssen.

### Fortlaufend gute Coaching-Qualität bewahren

Ein Coach-Assessment durch einen professionellen Gutachter bildet eine gute Basis für qualitativ hochwertiges Coaching. Der Aufwand für Prozess-Evaluierungen verringert sich dadurch erheblich. Dennoch: Um den effektiven Einsatz von Coaching so weit wie möglich sicher zu stellen, sollten Personalentwickler Messkriterien für die Ergebnisse der durchgeführten Coachings entwickeln. Auch der gute, laufende Kontakt zu den Coachs ist wichtig:

**Regelmäßige Events**, an denen Coachs über laufende Entwicklungen im Unternehmen informiert werden.

**Jährliche Einzelgespräche** mit dem Coach: Macht er Weiterbildungen? Hat er neue Methoden entdeckt? In welchen anderen Unternehmen ist er als Coach aktiv? Passt das alles nach wie vor noch in die eigene Unternehmenskultur?

**Unterstützende Feedbackmethoden**, etwa Evaluationsbögen zu wahrnehmbaren Veränderungen, die sowohl vom Klienten wie auch von dessen unmittelbarem Umfeld (Führungskraft, Mitarbeiter, Kunden etc.) ausgefüllt werden.

**Aufsetzen eines klaren Prozesses** für die Vermittlung von Coachs an ihre Klienten.

### Assessments durch Personalabteilungen oder externe Gutachter

Der übliche Prozess ist hier ein erstes Telefonat zwischen Unternehmen und Coach und die Zusendung von Unterlagen (wie: Profil, Broschüre, CV) sowie ein Verweis auf die Website. Auf diese Weise bietet sich dem Personalverantwortlichen bereits ein erstes Bild: Ist das Auftreten des Coachs seriös? Passt er vom ersten Eindruck her zum Unternehmen? Kann der Coach eine fundierte Coaching-Ausbildung oder die Zertifizierung durch einen Coaching-Verband nachweisen?

Im Anschluss daran kommt es zu einem *Interview*, in dem sich der Coach den Fragen meist zweier Personalentwickler stellt. Die Fragekompetenz der Personalentwickler ist hier ein entscheidender Faktor für die Evaluation des Coachs. Stefanie Thies, Personalverantwortliche bei Vodafone D2 GmbH, Düsseldorf und selbst als systemischer Coach tätig, bedient sich dabei eines speziellen Interviewleitfadens und stellt unter anderem folgende Anforderungen an ein solches Gespräch: „Eine fundierte Coaching-Ausbildung und laufende Erfahrung ist für uns ein Muss. Im Vorstellungsgespräch stellt sich schnell heraus, ob der Coach über diese gute Basis verfügt. Jemand, der mir beispielsweise nicht verdeutlichen kann, wie er arbeitet, der seine Tools nicht erklären kann und auch nicht in der Lage ist, Gedankenmodelle darzulegen, wird bei Vodafone nicht als Coach eingesetzt.“

Auch die Beobachtungsfähigkeit des Personalentwicklers ist in einem solchen Interview gefragt: Stimmt das, was der Coach äußert, mit seinem Verhalten überein? Argumentiert der Coach konzentriert und zielorientiert? Vermittelt er den Eindruck, dass er wirklich unabhängig ist und Aufträge gegebenenfalls auch ablehnen würde, etwa wenn er sich einer Thematik nicht gewachsen fühlt?

Um zu einem möglichst genauen Assessment im Rahmen ihrer Möglichkeiten zu gelangen, setzen einige Personalentwickler *Rollenspiele* ein. Einer der Interviewer stellt dabei ein echtes, aber nicht streng vertrauliches Problem „zur Verfügung“ und lässt sich dazu coachen. Hier kommt jedoch die Problematik der Rollenkonfusion ins Spiel. Immerhin fungiert in einem solchen Setting der mögliche Auftraggeber als Klient. Viele Coachs berichten bei einem solchen Vorgehen auch von dem schalen Gefühl, „ein Kunststückchen vorzuführen zu müssen“.

Eine echte Alternative zum internen Auswahlprozess stellt *das Assessment* durch einen externen Coach-Gutachter dar. Dieser muss selbst über langjährige Erfahrung als Coach verfügen und sich an den Qualitätskriterien anerkannter Coaching-Verbände orientieren. Der Coach-Gutachter ist über die Ziele des Coaching-Einsatzes informiert, er kennt die Kultur des Unternehmens; im Auftrag des Unternehmens trifft er anhand definierter Kriterien eine fundierte Vorauswahl.

Entscheidend ist jedoch, dass er den Coach nicht nur im Interview erlebt. Er hat die Möglichkeit, ihn in seiner Profession zu erleben und kann ein fachkundiges Urteil zu seiner Kompetenz als Coach abgeben. Dabei bewertet er den Coach anhand verschiedener Kriterien: Besonders wichtig ist die professionelle Strukturierung des Prozesses. Daneben achtet der Gutachter auf wichtige Kompetenzen, die souverän eingesetzt werden sollten. Hier geht es neben der Beziehungsgestaltung auch um den professionellen und vor allem zielgerichteten Einsatz von Methoden. Wendet der Coach eine Methode an, weil er sie gut beherrscht und deshalb standardmäßig nutzt? Oder setzt er sie ein, weil sie für genau dieses Thema bei diesem Klienten zielführend ist?

Wie kann ein Coach-Assessment in der Praxis aussehen? Hier gibt es einige interessante Möglichkeiten: Neben offenen ACs, bei dem der Coach-Gutachter ein Live-Coaching evaluiert, sind auch Inkognito-Bewertungen möglich. Als



Foto: Martin Hangen

besonders effektiv hat sich eine Assessment-Variante erwiesen, in der dem Coach-Bewerber eine Coaching-Sequenz auf Video vorgeführt wird. Im darauf folgenden Interview beantwortet der Bewerber Fragen zum Video. Er spricht über den Eindruck, den er vom Klienten gewonnen hat, tauscht sich mit dem Gutachter über Methoden aus und äußert sich zu weiteren Gestaltungsmöglichkeiten des Coachings. Auch wird er angehalten, eine Hypothese zum Kernthema des Klienten zu formulieren. Ein anschließendes Fachgespräch rundet das Assessment ab. Ein Coach, dem es an fachlich-methodischer Kompetenz fehlt, fällt hier schnell auf.

### **Wertschöpfung durch professionelles Coach-Assessment**

Für die Evaluierung von Coachs durch einen neutralen Gutachter sprechen viele Argumente. Bereits der enorme Zeitaufwand, den HR-Abteilungen investieren, um relevante Coachs auszuwählen, spricht für den Einsatz eines externen Gutachters. Katja Jockel von der Sky Deutschland AG fasst ihre Erfahrungen so zusammen: „Wir haben recherchiert und im Laufe eines Jahres insgesamt 30 bis 40 Bewerbungsgespräche mit Coachs durchgeführt. Der Zeitauf-

wand war extrem hoch, das ging vom Aufsetzen des Prozesses über die Sichtung der Unterlagen bis hin zum tatsächlichen Gespräch und zu der Auswertung und Auswahl geeigneter Kandidaten. Enttäuschend für uns war, dass die Ergebnisse nicht unseren Erwartungen entsprachen. Letztlich haben wir nur drei Coachs in den Pool aufgenommen. Das entspricht einer Trefferquote von weniger als zehn Prozent.“

Neben dem großen Zeitaufwand ist oft auch die mangelnde fachliche Expertise zur Auswahl von Coachs ein Thema in den Personalabteilungen. Auch wenn sich HR-Verantwortliche mehr und mehr mit dem Thema Coaching auseinandersetzen, verfügen sie nur selten über detaillierte Fachkenntnisse und sind über die aktuelle Coaching-Landschaft informiert. Nicht verwunderlich bei der Vielzahl von inhaltlichen Themen, die die Personalabteilungen abdecken!

Doch ein fundiertes Auswahlverfahren rechnet sich: Durch die Begleitung eines professionellen Coachs erhält der Klient neben echtem Verständnis auch viele wertvolle Anstöße zur Weiterentwicklung als Führungskraft und Persönlichkeit. Dies wirkt sich auch positiv auf das berufliche Umfeld und damit auf den gesamten Unterneh-

menserfolg aus. Das rechtfertigt auch rein rechnerisch die durchschnittlichen Coaching-Kosten von 3.000 Euro und die aufgewendete Zeit aller Beteiligten.

Nicht zuletzt trägt eine fundierte Auswahl auch zur weiteren Professionalisierung der Coaching-Szene bei. Wenn gesetzte Ziele nicht erreicht werden, trotz gutem „Bauchgefühl“ und positivem Feedback des Klienten an die Personalabteilung, gerät Coaching immer mehr in den Verdacht der Weichspül-Gesprächstechnik, die keinerlei konkrete Ergebnisse vorweisen kann.

Auf den ersten Blick hält der Markt eine Fülle von Coaches bereit. Die Wirklichkeit zeigt jedoch, dass professionell arbeitende Coaches immer noch dünn gesät sind. Hier die Spreu vom Weizen zu trennen, ist für Unternehmen äußerst Zeit und Ressourcen raubend. Der Einsatz eines

fundierten Auswahlverfahrens mit der Begleitung durch einen kompetenten Coach-Gutachter stellt angesichts der Wirksamkeit und Wertschöpfung von professionellem Coaching eine echte Alternative dar.

### Die Autorin

Heidi Reimer, Soziologin M. A., NLP-Master-Practitioner (DVNLP), zertifizierter Coach (dvct) ist Inhaberin der Münchner Akademie für Business Coaching (gemeinsam mit Dr. Gerhard Helm). Seit 2004 ist sie offizielle Coach-Gutachterin beim Deutschen Verband für Coaching und Training (dvct). Langjährige Erfahrung als Führungskraft und Personalentwicklerin großer Unternehmen der Mobilfunk- und IT-Branche, seit 2001 als Coach tätig.



Foto: Martin Hangen

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

## Vitamin C für Ihr Coaching!



**Das Coaching Game**  
Assoziative Karten für die professionelle Arbeit mit Menschen

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

DasCoachingGame.de Vanhoefer & Schmidt OHG

Nymphenburger Str. 147a Zentrale + 49 89 12021772  
D-80634 München info@dascoachinggame.de

**Das Coaching Game\_Jeder gewinnt!**

**RAUEN**  
Coach-Datenbank



### Die RAUEN Coaching-Datenbank mit geografischer Suche

Unsere Coach-Datenbank gibt Ihnen eine Übersicht von professionellen Coaching-Angeboten in Deutschland, Österreich und der Schweiz. Zahlreiche Coaching-Pioniere sind Mitglied in der RAUEN Coach-Datenbank. Sie werden wissen, warum.

**[www.coach-datenbank.de](http://www.coach-datenbank.de)**

**Aufnahmebedingungen und Tarifübersicht finden Sie unter:**  
[www.rauen.de/aufnahme](http://www.rauen.de/aufnahme)

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

**Christopher Rauen GmbH**  
Geschäftsbereich Datenbanken  
Tel.: +49 541 98256777  
Fax: +49 541 98256779  
E-Mail: [db@rauen.de](mailto:db@rauen.de)  
Internet: [www.rauen.de](http://www.rauen.de)

# Coaching in turbulenten Zeiten. Was die Krise aus und mit Coaching macht

*Von Dr. Karin von Schumann und Charlotte Goldstein*

*Welche Themen bewegen zurzeit die Manager? Was wird im Coaching davon wahrnehmbar? Welche persönlichen Muster im Umgang mit der Krise lassen sich unterscheiden? Und nicht zuletzt: Welche Auswirkungen hat die Wirtschaftskrise auf Coaching-Prozesse? Unter diesen zentralen Perspektiven haben die Autorinnen ihre aktuellen Coaching-Fälle durchleuchtet und aussagekräftige Muster entdeckt.*



## Zur Methodik unserer Analyse

In die Analyse aufgenommen wurden 30 Führungskräfte mittlerer und höherer Ebene. Alle Klienten kommen aus Großunternehmen oder Konzernen, für die wir als Coaches tätig sind. Es sind also überwiegend die Leistungs- und Potenzialträger der Unternehmen, die wir hier betrachten, denn diese sind es, die in der Regel ein Coaching erhalten.

Als Coaches und Berater sind die Autorinnen seit über 15 Jahren kollegial vernetzt und verfügen über eine vergleichbare inhaltliche wie auch methodische Ausrichtung. Dennoch arbeiten wir mit verschiedenen Klienten, die wir sicherlich auch persönlich unterschiedlich wahrnehmen. Entsprechend haben wir unsere Analysen auch jeweils individuell vorgenommen. Die weitgehend übereinstimmenden Analyseergebnisse haben uns darin bestärkt anzunehmen, dass es sich um relevante Trends und Beobachtungen handelt.

Von den Coachings wurden 16 im Laufe des Jahres 2009 abgeschlossen, 14 Prozesse laufen noch, sind jedoch überwiegend in einem fortgeschrittenen Stadium. Die Unternehmen, in denen die Klienten tätig sind, lassen sich grob in drei „Kategorien der Krisenbetroffenheit“ einteilen:

**Geringe Betroffenheit** von der Krise. Hierunter fallen zum Beispiel Energieversorger, Verwaltungen, Dienstleister. Sechs der analysierten Coaching-Prozesse sind dieser Kategorie zuzuordnen.

**Mittlere Betroffenheit.** Es sind Umsatzeinbußen vorhanden, jedoch nicht in einem dramatischen Ausmaß. Maßnahmen wie Kostensenkungsprogramme und Einstellungsstopp sind umgesetzt worden. Zwölf Klienten gehören zu dieser Kategorie.

**Starke Betroffenheit.** Deutliche bis dramatische Umsatzeinbußen (30 Prozent und mehr) sind zu verzeichnen. Kurzarbeit, Kostensenkun-

gen, Umstrukturierungen und andere Maßnahmen werden eingesetzt. Es handelt sich hierbei zum Beispiel um Automobilhersteller und Zulieferfirmen oder Banken. Zwölf Coaching-Fälle aus diesen schwer betroffenen Unternehmen wurden untersucht.

## Ergebnisse der Analyse

### Auswirkungen der Wirtschaftskrise auf Coaching-Prozesse

Positiv betrachtet lässt sich sagen, dass auch bei den stark krisenbetroffenen Kunden gut zwei Drittel der Coachings weitergeführt oder optimal abgeschlossen werden konnten. Vereinzelt war die Krisensituation sogar explizit Anlass, Coaching zu beantragen oder zu genehmigen. Auffallend: Bei Coachings aus diesen Firmen waren zum Teil viele Terminverschiebungen und Terminschwierigkeiten zu verzeichnen. Auch sonst extrem termintreue Klienten sagten kurzfristig Stunden ab. Zum Teil konnte das Coaching nur zu besonderen Zeiten (20 Uhr oder an Urlaubstagen) durchgeführt werden. Aber auch (und gerade) diese hoch belasteten Führungskräfte haben das Coaching „durchgezogen“ – oder tun dies noch.

In knapp einem Drittel der Fälle sind jedoch einschneidende Veränderungen des Verlaufs zu verzeichnen: Die Coachings wurden entweder gestoppt oder erhielten nicht (oder zunächst nicht) die sonst problemlos übliche Verlängerung. Bei den nicht verlängerten Coachings setzte ein Klient das Coaching privat fort, weil ihm das Coaching gerade angesichts der jetzigen Herausforderung unverzichtbar erschien. Zwei Klienten begannen das Coaching auf privater Basis. Als Grund wurde die eigene instabile Situation im Unternehmen genannt und die Befürchtung, „schlafende Hunde“ zu wecken, wenn man einen Coaching-Bedarf anmelden würde.

Bei den Unternehmen, die leicht bis mittelstark von der Krise betroffen sind, sind nur vereinzelt negative Auswirkungen zu verzeichnen (Kos-

tendruck, Arbeitsverdichtung), bei den (noch) nicht Betroffenen gibt es erwartungsgemäß keine negativen Auswirkungen. Bei diesen Unternehmen wird ein Coaching für Schlüsselpersonen im Veränderungsprozess teilweise explizit gefördert.

Gerade in der Krisensituation wird Coaching also als persönlich stabilisierend erlebt und trotz enormer Arbeitsbelastung und geringen zeitlichen Freiräumen weiter wahrgenommen oder sogar teilweise auf eigene Rechnung weitergeführt oder initiiert.

Zur generellen Handhabung des Coachings ist zu sagen, dass laufende Prozesse bislang nur in Ausnahmefällen gestoppt werden. Allerdings werden neue Prozesse seitens der Unternehmen eher zögerlich in Angriff genommen, wofür sich drei Gründe ausmachen lassen:

**Die Genehmigung** der Coachings liegt nicht mehr in den Händen der bisher zuständigen Personalentwickler, sondern ist „nach oben gerückt“ und wird dort sehr rigide gehandhabt.

**Die Personalentwickler** sind in „freiwilliger Selbstkontrolle“ vorsichtiger im Umgang mit dieser Maßnahme oder müssen es aufgrund knapper Budgets sein.

**Potenzielle Kandidaten** scheuen davor zurück, sich durch ein Coaching-Anliegen als Unterstützung suchend und damit eventuell wenig belastbar darzustellen.

### Die Wirtschaftskrise und Themen im Coaching

Selbstverständlich wurden die Coaching-Ziele vorab festgelegt, um eine klare thematische Ausrichtung zu gewährleisten. Ebenso selbstverständlich dürfte es sein, dass auch bei einem zielgerichteten Coaching-Prozess auf die aktuellen Befindlichkeiten der Klienten einzugehen ist, und sei es nur im Sinne des Prinzips „Störungen haben Vorrang“.

Welche Themen sind es nun, die in der Krise vermehrt auftauchen, entweder außerhalb der vereinbarten oder als explizite Coaching-Inhalte? Es lassen sich ganz klar drei thematische Schwerpunkte ausmachen:

**Persönliche Handlungsoptionen erhöhen.** Fragestellungen, die unsere Klienten bewegen, lauten beispielsweise: Wie positioniere ich mich sinnvoll, kann trotz der enorm geschrumpften Budgets oder Ressourcen noch eine sinnvolle Arbeit machen und diese intern verkaufen? Wie gehe ich damit um, dass der eigene Bereich absehbar schrumpft oder an Bedeutung verliert. Welche neuen Optionen ergeben sich aus der Veränderungssituation?

**Work-Life-Balance,** Zeitmanagement und Stressbelastung. Die langfristige Leistungsfähigkeit unserer Klienten macht uns wirklich Sorgen, die Work-Life-Balance ist in vielen Fällen in eine

extreme Schiefelage geraten. Das hat teilweise mit dem (zu) hohen persönlichen Arbeitseinsatz der Betroffenen zu tun, die sich in höchstem Maße für die Krisenbewältigung verantwortlich fühlen. Teilweise hat es aber auch mit extremem Druck und/oder unrealistisch umfangreichen Arbeitspaketen, die von oben nach unten weitergereicht werden, zu tun: „Wenn wir nur immer mehr tun, können wir uns der Krise entgegenstemmen“, dieses Credo führt vor allem im Mittelmanagementbereich, der ganz einfach sieht, dass die Mitarbeiter schon „am Anschlag“ arbeiten und nicht mehr stemmen können, zu intrapsychischen Konflikten und hoher Überlastung.

**Führung und Motivation** der Mitarbeiter in der Krise. Wie kann ich authentisch sein in dieser Zeit? Führung geben, Vorbild sein, Klarheit vermitteln ... Oder: „Wenn meine Mitarbeiter schon so enge Zeitschienen haben, dann muss ich doch jederzeit für Rückfragen zur Verfügung

stehen“. Nicht nur die eigene Stressbelastung, sondern auch die der Mitarbeiter oder der ihnen unterstellten Führungskräfte macht den Managern zu schaffen, die teilweise schon jetzt erleben, dass jemand vor ihren Augen zusammenklappt.

Weniger häufig, aber dennoch klar zu beobachten, ist ein weiteres Thema: *Die Verarbeitung persönlicher Rückschläge und Misserfolgserlebnisse.* „Wie kann ich mit Kränkungen umgehen?“, fragen Klienten. Bereits fest vereinbarte Karriereziele werden plötzlich obsolet oder auf unbestimmte Zeit verschoben. Der eigene Bereich erfährt als Cost-Center plötzlich keine Wertschätzung mehr und es gilt, sich Motivation und Bestätigung zumindest vorübergehend in anderen als dem beruflichen Lebensbereich zu holen – um nur zwei Beispiele zu nennen.

Wichtig ist uns an dieser Stelle, auch *eine eindeutig positive Nachricht an die Firmenverantwortlichen* weiterzugeben: Von den 24 Klienten, die in mehr oder weniger krisengebeutelten Firmen arbeiten, gibt es nur vier, bei denen wir davon ausgehen würden, dass sie das Unternehmen verlassen, wenn die Zeiten wieder besser sind. Zwar leiden die Klienten aktuell zum Teil sehr stark unter dem Imageverlust einiger krisengebeutelten Branchen, sie sind aber, trotz zum Teil erheblichem Frustrationsgrad, nach wie vor loyal zum Unternehmen eingestellt und tragen die teilweise harten Einschnitte mit. Die Firmen brauchen sich also, so unsere Einschätzung, keine Sorgen zu machen, dass nach der Krise reihenweise ihre Leistungs- und Potenzialträger abwandern. – Eher besteht die Gefahr stressbedingter psychischer und/oder körperlicher Erkrankungen!

### **Persönliche Muster im Umgang mit der Krise**

So wie es unterschiedliche Persönlichkeitstypen gibt, gibt es persönlich unterschiedliche Verarbeitungsmechanismen und Muster im Umgang mit krisenhaften Veränderungen. In der konkreten Analyse der gecoachten Manager und Top-



Manager haben sich drei Muster herauskristallisiert, die wir mit den Stichworten „Kämpfen, Flüchten, Standhalten“ betiteln wollen.

### Kämpfen

Ein häufiges Muster ist eine eher hyperaktive Reaktion. Es wird versucht, alle Hebel gleichzeitig zu bewegen, um sich aus einer Situation der Bedrängnis zu befreien. Dies geschieht häufig unter Einsatz aller persönlicher Ressourcen, oder schärfer ausgedrückt, unter Ausbeutung derselben. Sich Zeit zu nehmen, mit etwas Distanz über mögliche Strategien nachzudenken, kommt hierbei oft zu kurz. Aussagen wie: „Das muss eben in diesen Zeiten so sein, da darf man nicht zurückstecken“, „Man kann ja froh sein, dass man persönlich (noch) nicht von der Krise betroffen ist, da will ich mich nicht über fehlende Freizeit beklagen“, oder „Sicher erhalte ich oft um 22 Uhr Anrufe von meinem Vorstand, aber die sind ja dann auch wichtig; und wir müssen eben alles tun“ zeugen von diesem Muster. Im Coaching zeigt es sich durch das Thematisieren aktueller Ereignisse und der aus diesen resultierenden Anforderungen an den Klienten. Er möchte alles tun, um die Situation zu retten, stößt an Grenzen, ist von Hoffnungen und Niederlagen im emotionalen „Auf und Ab“ betroffen. Dies sind keine Muster, die erst in der Krise entstehen, sie werden jedoch durch diese verschärft. Die Krise trifft die Personen, die sich ohnehin schlecht abgrenzen können, persönlich besonders hart.

### Flüchten

Seltener anzutreffen, manchmal auch als Folge eines überzogenen „Kämpfens“, ist eine Fluchtreaktion. Das Gefühl der Lähmung und Resignation, „Wir haben doch schon lange gewart, die – da oben – hören ja nicht“, gepaart mit dem inneren Wunsch der Beruhigung („Einen Controller braucht man immer“, „Unsere Abteilung bringt schließlich den Umsatz“) wechseln sich ab mit der Tendenz zu Ausstiegswünschen und Rückzugstendenzen: „Wenn ich jünger wäre, wäre ich längst weg“. Auch körperliche Stress-

## Hilfreiche psychologische Konzepte

### Resilienz

Wenn wir uns fragen, ob und wie wir die Krisenkompetenz im Coaching steigern können, erscheint uns dieses Konstrukt hilfreich. Resilienz bezeichnet die bislang wenig erforschte seelische Kraft, die Menschen dazu befähigt, Niederlagen und Stresssituationen wie kritische Ereignisse besser und schneller zu meistern. Seit Anfang der 90er-Jahre macht der sperrig klingende Fachterminus in der Verhaltensforschung Furore. Das Wort kommt aus der Physik und bezeichnet in der Materialforschung hochelastische Werkstoffe, die nach jeder Verformung ihre ursprüngliche Form wieder annehmen.

Die Verhaltensforscher haben den Begriff schließlich auf den Menschen übertragen: Resilient ist, wer die emotionale Stärke aufbringt, unter Stress, Krisen und Schicksalsschlägen handlungsfähig zu bleiben. Früher hätte man schlicht von Abhärtung gesprochen – „Was mich nicht umbringt, das macht mich stärker“, sagte Friedrich Nietzsche –, oder man hätte den bekannten „Stehaufmännchen-Effekt“ zur Erklärung herangezogen. Der Unterschied zu populärwissenschaftlichen Hypothesen ist, dass zum Konzept Resilienz inzwischen etliche harte wissenschaftliche Daten vorliegen.

### Selbstwirksamkeitserwartung

Selbstwirksamkeitserwartung ist ein psychologisches Konstrukt, das die persönliche Überzeugung bezeichnet, etwas bewirken zu können, auch in schwierigen Situationen Einfluss auf die Dinge, die Welt nehmen zu können. Menschen, die über eine starke Selbstwirksamkeitserwartung verfügen, sind im Beruf erfolgreicher und haben eine geringere Anfälligkeit für Depressionen und Angststörungen.

Interessant in diesem Zusammenhang ist der „High-Performance-Circle“: Eine hohe Selbstwirksamkeitserwartung führt zu höheren Ansprüchen an die eigene Person, man sucht sich anspruchsvolle Herausforderungen und deren Bewältigung führt wiederum zu Bestätigung und Erhöhung der Selbstwirksamkeitserwartung: Das ist das Verhaltensmuster erfolgreicher Führungskräfte.

In der gegenwärtigen Krise wird die Selbstwirksamkeitserwartung der Leistungsträger empfindlich gestört (s. Kasten): Ich tue viel, gebe alles – und dennoch bewirkt es wenig bis nichts, hat keinen Einfluss auf den Verlauf der Krise. Könnte es sein, dass sich daraus ein Low-Performance-Circle entwickelt, wozu die psychische und physische Überlastung ihr Übriges tut? Wie wäre es mit einer kleinen Anleitung zur Pflege der Selbstwirksamkeitserwartungen in schwierigen Zeiten:

**Meistern schwieriger Situationen:** Auch wenn die Krise als solche durch Managementeinsatz allein nicht bewältigt werden kann, meistert doch jede engagierte Führungskraft gerade jetzt vielfältige und schwierigste Herausforderungen. Auf diese „kleinen“ Erfolge gilt es, den Fokus zu richten.

**Beobachtung von Modellen:** Gibt es derzeit positive Rollenmodelle? Anderer Aspekt: Führungskräfte sind sich – auch ohne dieses Konzept zu kennen – ihrer Vorbildfunktion als Modell sehr wohl bewusst – und das verstärkt den psychischen Druck.

**Soziale Unterstützung:** Hier sind wir Coachs, aber auch die internen Personalentwickler, gefragt – auch wenn es schwierig ist. Beispiel: Wie kann ich in diesen Zeiten ein Management-Treffen sinnvoll gestalten? Über Werte diskutieren? Struktur und Halt geben? Offenen Austausch über die persönlichen Situationen ermöglichen?

**Physiologische Reaktionen:** Stressreaktionen und emotionale Anspannung werden als Anzeichen von Schwäche interpretiert und wirken sich negativ auf die Selbstwirksamkeitserwartungen aus. Wichtig ist daher, die Stressbewältigung zu verbessern und den Stressabbau zu ermöglichen, um entspannter an Herausforderungen herangehen zu können.



reaktionen und depressive Verstimmungen treten vermehrt auf. Eine rückwärtsgerichtete Sichtweise und eine gering ausgeprägte Zuversicht werden vor den eigenen Mitarbeitern lange zurückgehalten. Führungskräfte mit diesem Verarbeitungsmuster neigen eher dazu, sich von Mitarbeitern zurückzuziehen und nach außen hin mit Ironie oder Beschwichtigung zu reagieren, was sie in ihrem Wunsch, „authentisch und ehrlich zu sein“, oft sehr belastet.

#### **Standhalten**

Dieses Muster – und es gelingt durchaus einer Gruppe unserer Klienten – lässt sich vielleicht am treffendsten als „gelassener Weitblick“ bezeichnen. Die schwierige Situation wird klar gesehen, dominiert aber nicht die persönliche Befindlichkeit. Es wird zum Beispiel die Energie darauf verwandt, ein wichtiges, zukunftsorientiertes Projekt trotz firmenweitem Sparkurs auf die Schiene zu bringen. Und im Coaching werden die erforderlichen Überzeugungsstrategien erarbeitet. Oder ein anderes Beispiel: Es werden noch gezielter als früher Prioritäten gesetzt,

wiederm bei zukunftsorientierten Thematiken, diese Prioritäten intensiv bearbeitet, allerdings ohne den Anspruch, alles machen und schaffen zu können.

Insgesamt zeigt sich, dass eine optimistische Lebenseinstellung auch in der Krise erhalten bleibt. Von diesen optimistischen Klienten wird die derzeitige Situation als Herausforderung gesehen, in der sie viel lernen können. Und auch eine eventuelle persönliche Betroffenheit, sprich der Jobverlust, wird nicht als Weltuntergang gesehen. Man ist im Gegenteil davon überzeugt, dass sich auch dann neue Chancen auftun würden. Bei allen Klienten mit einer solchen Einstellung ist aufgefallen, dass sie über vielfältige Firmenerfahrungen verfügen, also deutlich mehr als einen Arbeitgeber kennen gelernt haben. Vielleicht ist es so, dass diese berufliche Sozialisation als persönliche Ressource zu sehen ist, im Sinne von gestärkter Resilienz (s. Kasten | S 35). – Allerdings wird auch umgekehrt ein Schuh daraus: Optimistische Menschen sind offener für neue Erfahrungen und machen diese somit entsprechend häufiger.

#### **Der Einfluss der Krise auf die Personalentwicklung**

In der Analyse unserer Coaching-Prozesse haben wir uns – naturgemäß – auf die individuelle Perspektive fokussiert. Unter organisationalen Aspekten sind sowohl „Garten Eden“- als auch „Katastrophen“-Szenarien im Zusammenhang mit der Krise denkbar.

Für ein krasses Negativszenario müssen wir nur über die Grenzen schauen: In Frankreich verpflichtete Arbeitsminister Xavier Darcos alle 2.500 französischen Firmen mit mehr als 1.000 Mitarbeitern dazu, sich einem Notplan gegen Suizide in Unternehmen anzuschließen. Aber auch bei uns hat die Verzweiflungstat des depressiven Torwarts Robert Enke im Herbst 2009 die Gemüter stärker als jedes andere Ereignis bewegt. Da drängt sich die Frage auf: Wie ist es um das Klima in deutschen Unternehmen bestellt? Wächst der psychosoziale Druck hier in Folge von unsicheren Finanz- und Absatzmärkten ebenso? Wächst die Misstrauenskultur und büßt Personalentwicklung den mühsam aufge-

bauten Einfluss auf Unternehmensprozesse flugs wieder ein? Unser Eindruck: Ja, es gibt sie – die Unternehmen, die ohne Umsicht agieren, Druck ausüben und Härte von den Führungskräften einfordern. Das oben beschriebene Phänomen, aus Angst vor Imageverlust ein Coaching lieber selber zu zahlen, als es bei der Personalentwicklung zu beantragen, ist ein Indiz dafür.

Doch diese Unternehmen sind in der Minderheit und in Deutschland kein Massenphänomen! In einem Workshop mit 14 unserer Kunden (Personalentwickler, alle für das Thema Coaching zuständig) wurde dieser Eindruck bestätigt: Unternehmen mit einer gewachsenen und wertheorientierten Unternehmenskultur fahren zwar ihre Programme zurück, schicken die Personalentwicklung aber nicht grundsätzlich auf die Ersatzbank. In einigen – zugegebenermaßen derzeit noch positiven Ausnahmefällen – wird die Personalentwicklung stark an Veränderungsprozesse geknüpft, damit strategisch stärker angebunden

und gewinnt dadurch an Bedeutung. Ein Unternehmen, für das wir arbeiten, hat beispielsweise „Change Coachs“ eingesetzt, die regelmäßig mit allen Mitarbeitern sprechen.

Vielfach beobachten lässt sich folgendes Phänomen: Personalentwickler stellen sich ihren internen Kunden vermehrt als Berater zur Verfügung; und werden als hilfreiche Ansprechpartner von ihren Führungskräften mehr als je zuvor ins Vertrauen gezogen. Solchermaßen engagierte interne Personalexperten sehen sich damit langfristig in ihrer Rolle und Akzeptanz im Unternehmen gestärkt, frei nach dem Motto: „Unsere Kunden sehen, dass wir keine Schönwetterprediger, sondern auch und gerade in kritischen Zeiten eine wichtige Anlaufstelle sind.“ Und: Die Personalentwickler kämpfen um ihre Konzepte, viele Projekte im Personalentwicklungsbereich sind fürs neue Jahr schon abgesegnet und warten nur noch auf den Startschuss!

## Die Autorinnen



Foto: Christian Hartmann

Dr. Karin von Schumann ist seit 1989 im Bereich Managemententwicklung tätig, davon über zehn Jahre als Geschäftsführerin eines international agierenden Beratungsunternehmens. Als Coach leitet sie der systemische Hintergrund. Die studierte Psychologin ist Lehrbeauftragte an der Fachhochschule für angewandtes Management

(FHAM) in Erding. Ihr Buch „Tapferkeit vor dem Chef“ (ISBN: 978-3-8029-3828-3), das sie zusammen mit Dr. Claudia Harss veröffentlichte, erschien zuletzt in der 5., neu bearbeiteten Auflage.

[kschumann@vonschumann-consulting.de](mailto:kschumann@vonschumann-consulting.de)



Foto: leona/zapanka

Charlotte Goldstein begleitet seit vielen Jahren Menschen und Organisationen in Veränderungsprozessen. Neben Change-Projekten und strategischer Teamentwicklung ist das Zukunftsthema „Führen im demographischen Wandel“ einer ihrer Schwerpunkte. Als studierte Pädagogin, Bildungsreferentin für die Wirtschaft (IHK)

und ausgebildete Familientherapeutin setzt sie im Coaching auf einen ressourcen- und lösungsorientierten Ansatz und hat sich auf Potenzial- und Persönlichkeitsentwicklung spezialisiert.

[goldstein@goldstein-coaching.de](mailto:goldstein@goldstein-coaching.de)



## Mit „Gaben“ die Wirksamkeit im beruflichen Alltag erhöhen

Ein Coaching-Tool von Juliane Delkeskamp

### Kurzbeschreibung

Zum Ende einer erfolgreichen Coaching-Sitzung stellt sich immer die Frage: Wie kann der Klient oder die Klientin die Erfahrungen und Erkenntnisse wirksam in die Arbeitspraxis übertragen? Klienten haben häufig wenig Spielraum und Zeit für das Coaching an sich – wie dann für das Rekapitulieren von erfolgreichen Prozessen und Einüben von neuen, meist komplexen Vorgehensweisen?

In der Coaching-Praxis nutze ich für diesen Zweck selbst entwickelte „Gaben“. Das sind Geschenke an die Klienten, die den Transfer unterstützen. Diese Gaben beziehen sich immer auf das Vorgehen in der jeweiligen Sitzung. Sie fußen auf theoretisch fundierten, komplexen Verfahren und Modellen. Gaben sind handliche Gegenstände, die speziell für ihr Einsatzgebiet sinntragend verändert werden. Damit wird die Gabe im Unterschied zum herkömmlichen „Reminder“ oder „Give-Away“ zum „Strukturhelfer“ (diesen Begriff verdanke ich Raimund Paugstadt), der ein komplexes Verfahren aus dem Coaching dem Klienten nachhaltig in Erinnerung bringt.

### Anwendungsbereiche

Die Gabe wird im Anschluss an die Bearbeitungsphase innerhalb einer Sitzung übergeben.

Dieser „Akt“ ist didaktisch eingebettet in eine Vor- und Nachbereitung. Die Vorbereitung ist das Gespräch auf der Metaebene: Klient und Coach lösen sich vom gerade bearbeiteten Anliegen und reflektieren die Struktur des Vorgehens in der Coaching-Sitzung. Dann wird die Gabe überreicht und im Transforgespräch über ihre Nutzung reflektiert. Die Nachbereitung findet in einer kommenden Sitzung statt, in der über den Verbleib und die tatsächliche Anwendung der Gabe gesprochen wird. Nur wenn die Gabe eine hohe Passung an Thema und Klient aufweist und zur richtigen Zeit und in der richtigen Art übergeben wird, kann sie effektiv den Transfer unterstützen.

### Zielsetzung/Effekte

Ziel ist es, dem Klienten das Anwenden neuer Deutungsmuster oder Verhaltensweisen im Arbeitsalltag zu erleichtern. Die an das Vorgehen im Coaching erinnernde Gabe ist für den Klienten ständig präsent und griffbereit, sei es auf dem Schreibtisch oder im Auto, in der Aktentasche oder an der Werkbank. Damit wird ein ständiges Erinnerungs- und Lernangebot konkret in die Arbeitsumgebung des Klienten transportiert. Das bedeutet eine direkte Veränderung des Arbeitsumfelds als Ausgangspunkt für Transfer-Motivation.

### Ausführliche Beschreibung

Gaben fußen auf theoretisch fundierten, komplexen Verfahren und Modellen wie zum Beispiel dem „Wertequadrat“ (Schulz von Thun), der „intensiven Vorklärung“ (Thomann) oder dem „inneren Team“ (Schulz von Thun). Gaben sind handliche Gegenstände wie Würfel, Spielfiguren oder Spiegel, die speziell für ihr Einsatzgebiet sinntragend verändert werden. Dies geschieht beispielsweise durch das Aufdrucken oder Aufbringen von kurzen Texten oder einer anderen kreativen Weiterverarbeitung.

Am Beispiel einer Coaching-Sitzung, in der mit dem Modell der „Intensiven Vorklärung“ nach Christoph Thomann gearbeitet wurde, wird im Folgenden die Transfersicherung mit einer Gabe beschrieben. Da sich Gaben immer auf bestimmte Modelle oder Strukturen beziehen, sei zunächst das Vorgehen nach Thomann erläutert.

### Intensive Vorklärung

Der Klient, Herr S., Anfang Fünfzig, Leiter der Marketing-Abteilung in einer mittelständischen inhabergeführten Werbeagentur mit circa 30 Mitarbeitern, nutzt das Coaching, um mehr Kompetenzen für Konflikte und kritische Situationen mit Mitarbeitern und Kollegen zu erlangen. Ein wiederholt genanntes Beispiel für sein – persönlich als Versagen erlebtes – Verhalten, ist die dauerhaft kritische Kommunikationssi-

tuation mit Herrn H., dem für das Webdesign zuständigen Kollegen.

In der Bearbeitungsphase nimmt der Klient den Vorschlag an, diese Situation beispielhaft in den Fokus zu nehmen und vor einer Lösungssuche zunächst systematisch Zusammenhänge, Beziehungen und Hintergründe zu klären. Die fünf Leitfragen der Thomann'schen Vorklärung bieten hierfür eine äußerst hilfreiche Struktur.

### **1. In welchem Kontext spielt sich das Geschehen ab?**

Mithilfe eines Organigramms verdeutlicht Herr S. seine Position und die von seinem Kollegen H. im Unternehmen. Er selbst zeichnet das Organigramm am Flipchart und kommentiert die verschiedenen Positionen. Es wird deutlich, dass eine reibungslose Auftragsbefreiung ganz wesentlich von einer guten Kommunikation zwischen beiden abhängt.

### **2. Wie sieht eine typische Situation aus?**

Die Auswahl und die genaue Beschreibung einer konkreten Situation, in der sich das konflikthafte Geschehen wie in einem Brennglas bündelt, eröffnet ein vertieftes Verständnis für das Erleben und Bewerten des Konfliktes durch den Klienten. Er erinnert sich an eine Schlüsselsituation, in der es um die Weitergabe eines Kundenwunschs von ihm an Herrn H. ging. Es wird deutlich, wie angestrengt und gleichzeitig übervorsichtig die Kommunikationsversuche von ihm in Richtung seines Mitarbeiters waren. Auf die Bitte, eine Zeichnung anzufertigen, malt sich der Klient selbst hinter einer riesigen Sprechblase mit vielen Erklärungen und Begründungen, wobei er seinen Mitarbeiter in abgewandter Haltung mit geschlossenen Augen zeichnet. Seinen spontanen Kommentar „Vielleicht rede ich einfach zu viel“ notiere ich mit seinem Einverständnis mit Fragezeichen versehen an den unteren Rand des Flipcharts.

### **3. Wie geht es mir – welche inneren Stimmen melden sich in diesem Konflikt?**

Die Klärung der inneren Situation des Klienten

im Konflikt hebt die Bedürfnisse, Gefühle und inneren Stimmen in den geschützten Rahmen des Coachings. In diesem Fall wird nun sehr deutlich, dass Frustration, Selbstzweifel und Wut auf Herrn H. für den Klienten im Vordergrund stehen. Gleichzeitig fühlt er aber auch Sorge darum, immer tiefer in dieses Kommunikations-Chaos zu fallen. Auch verspürt er den Wunsch, einen neuen Weg der Zusammenarbeit mit seinem Mitarbeiter zu finden, um die Arbeitsatmosphäre zu entlasten. Zur Verdeutlichung fertigt er eine weitere Zeichnung an, die ihn inmitten all seiner widerstreitenden Gefühlswelten zeigt.

### **4. Welches Ziel verfolge ich in diesem Konflikt?**

Die vierte Frage legt den Fokus auf die Zukunft: „Wenn Sie zurückblicken, was wir bis jetzt besprochen und hier auf den Flipcharts festgehalten haben, wie lautet in einem Satz zusammen gefasst Ihr Ziel? Was genau möchten Sie erreichen?“ Der Klient formuliert schließlich die zielführende Frage: „Wie kann ich H. den Kundenwunsch klar und transparent mitteilen und mir der Umsetzung gewiss sein?“

### **5. Wie lautet die Schlagzeile?**

Die fünfte und letzte Frage gilt der Formulierung einer treffenden Überschrift oder Schlagzeile für das Geschehen. Hierdurch wird eine Einordnung und Eingrenzung – und manches Mal auch eine „Normalisierung“ – unterstützt. Herr S. setzt die Überschrift: „Gleicher Wissensstand ermöglicht Umsetzung!“

### **Lösungsarbeit und Transfer**

Nach dieser intensiven Vorklärung, die circa 45 Minuten in Anspruch nimmt, gehen wir mit Hilfe kreativer Methoden in die Lösungsarbeit, wobei die beschriebenen Flipcharts immer in Sichtweite blieben. Das Ergebnis: Der Klient plant einerseits, seinen Mitarbeiter stärker in direkte Kundengespräche einzubinden und andererseits entwickelt er ein systematisches Vorgehen, wie er Mitteilungen an ihn planen, übergeben und deren Umsetzung kontrollieren kann. Dadurch

fühlt er sich gerüstet für die kommenden Absprachen mit Herrn H., und er nimmt sich konkret vor, über neue Formen der Zusammenarbeit mit ihm zu sprechen.

Für die kommende Sitzung planen wir die Überprüfung dieses Vorgehens. Diese „reife“ Lösung, erarbeitet vom Klienten, kann durch die reflektierte Vorarbeit nach dem Thomann-Modell flüssig und in hoher Passung auf Person, Thema und Beziehung erreicht werden. Die „intensive Vorklärung“ ebnet also den Weg für komplexe und passgenaue Lösungen.

*Nach dieser erfolgreichen Analyse- und Lösungsarbeit stellen sich die Fragen:*

- Wie kann der Klient das Modell der „intensiven Vorklärung“ für sich handhabbar *im Alltag präsent* halten?
- Wodurch können die Erkenntnis fördernden fünf Kernfragen in einer zukünftigen kritischen Situation *im Zugriff* bleiben?
- Wie kann der Transfer gesichert werden?

### **1. Das Metagespräch**

Wenn der Klient mit dem systematischen Vorgehen gut zurecht kommt und die Lösungserarbeitung dadurch wesentlich gefördert wurde, kann auf der Metaebene die angewendete Methode reflektiert werden. Im hier beschriebenen Fall resümieren wir mit Hilfe der angefertigten Flipcharts die fünf Erkenntnis leitenden Fragen. In diesem Resümee wird der Fokus auf die unterschiedlichen Perspektiven und Erkenntnismöglichkeiten, die die fünf Fragen eröffnen, gelegt. Ein kleiner Input über die Methode, das Vorgehen und ihre Vorteile unterstützt die Überleitung vom konkreten Anliegen hin zur Struktur der Bearbeitung. Denn jetzt steht das generelle Vorgehen der „intensiven Vorklärung“ im Mittelpunkt.

Da auch der Klient die Erfahrung machte, dass sich durch die Vorklärung die Lösungen förmlich aufdrängten, formuliert er die Hoffnung, zukünftig dieses Vorgehen für sich weiter zu nutzen und vielleicht auch schwierige Gespräche auf diese Art vorbereiten zu können.

## 2. Überreichen der Gabe und das Transfer-Gespräch

Solche Hinweise sind ein deutliches Signal, dass der Klient die Struktur, die hinter der Bearbeitung des aktuellen Anliegens liegt, versteht und für sich als hilfreich anerkennt. Dies sind entscheidende Vorbedingungen, um eine Gabe einzusetzen. In diesem Falle sind die Vorbedingungen also erfüllt und die Gabe „Würfelyse“, ein mit den fünf Kernfragen beschrifteter Würfel, kann dem Klienten übergeben werden (s. Abb. 1).

Für diesen Akt bietet sich eine Anmoderation wie diese an: „Ich möchte Ihnen ein Geschenk machen, von dem ich überzeugt bin, dass es Ihnen dabei helfen wird, zukünftig ähnlich schwierige Situationen zu meistern.“ Anschließend wird die Gabe vorgestellt und ihre Anwendungsmöglichkeiten besprochen. Mit dem Klienten reflektiere ich den Einsatz der „Würfelyse“ für das Thema Gesprächsvorbereitung, da der Klient selber dieses Thema kurz zuvor eingebracht hat.

Die „Würfelyse“ mit den fünf Erkenntnis leitenden Fragen nach Thomann kann der Klient nun jederzeit konsultieren. Damit wird die Gabe zu einem Angebot, den weiteren Lernprozess und das Lernergebnis in die eigene Verantwortung zu übernehmen.

## 3. Nachbereitung

In der kommenden Sitzung gilt es, den Verbleib und die weitere Nutzung der Gabe vertiefend zu erfragen. Eine möglichst lockere und offene Einführung unterstützt den entspannten Austausch über die Nutzung der Gabe. Zum Beispiel: „In der vergangenen Sitzung übergab ich Ihnen die Würfelyse – nun bin ich neugierig: Was ist daraus geworden?“

Im Falle von Herrn S. wurde die „Würfelyse“ auf dem Schreibtisch in Reich- und Sichtweite deponiert und war für ihn bereits zu einem hilfreichen Tool geworden. Als Unterstützung im Selbst-Coaching gelang es ihm zudem, sich mit Hilfe der aufgedruckten fünf Fragen auf einen schwierigen Kunden besser einzustellen.

Es ist sinnvoll, in der Nachbereitung nicht nur nach dem aktuellen „Wie“ zu fragen, also, inwieweit die Gabe genutzt wird, sondern genauer nachzufragen und auf die Zukunft zu schauen, beispielsweise: „Wann genau ist es hilfreich gewesen?“ „Was genau war daran hilfreich?“ „Wie können Sie wohl in Zukunft diese Struktur oder dieses Modell nutzen?“ Angeregt durch diese Fragen reflektiert der Klient weitere Einsatzmöglichkeiten in seinem Arbeitsgebiet. Dadurch erhöht sich die Wahrscheinlichkeit, dass er dieses im Coaching neu erworbene Vorgehen in sein Verhaltensrepertoire übernimmt.

## Voraussetzungen/Kenntnisse

Jeder Coach kann sich seine eigenen Gaben herstellen – sie müssen zum Coach und seinem Vorgehen passen. Voraussetzung für die Herstellung von Gaben ist eine gewisse Kreativität in der Entwicklung von „Repräsentanten“ für die jeweiligen Strukturen, Modelle und Vorgehen, die der Coach im Coaching-Alltag bevorzugt anwendet. Gaben sollten einen gewissen „Pfiff“ haben, sie sollten schön anzuschauen oder anzufassen und dennoch sinntragend und strukturgebend sein. Allzu Seichtes oder Oberflächliches wird von Klienten im besten Falle freundlich angenommen, jedoch kaum zu Prozessen selbstorganisierten Lernens genutzt.

## Persönlicher Hinweis/ Kommentar/Erfahrungen

Gaben, richtig entwickelt und eingesetzt, sind didaktisch und inhaltlich erweiterte „Giveaways“ oder „Reminders“, die die Klienten in die Lage versetzen, nach dem Coaching neue und erfolgreiche Deutungs- und Verhaltensmuster einzuüben und nachhaltig in das eigene Verhaltensrepertoire zu übernehmen. Coaches entlassen damit ihren Klienten nach dem erfolgreichen Coaching-Prozess einerseits in die Selbstorganisation und Eigenverantwortlichkeit, bleiben aber durch die „ertastbare“ Gabe andererseits weiterhin präsent.



Foto: Frank Bierstedt

Abb. 1 Würfelyse

Vor dem Einsatz von Gaben ist die Dokumentation der Coaching-Sitzung unumgänglich, um nach der Bearbeitung Erfolg versprechend auf der Metaebene die Struktur des Vorgehens in den Fokus zu nehmen. Erfahrungsgemäß ist es für Klienten zunächst ein Angang, sich vom aktuellen Anliegen zu lösen und „auf den Berg zu steigen“, um von oben auf das Geschehen zu schauen. Je besser die Dokumentation aus der Bearbeitungsphase (beispielsweise sollten Flipcharts immer eine Überschrift aufweisen), desto einfacher der Weg „auf den Berg“, also das Erreichen der Metaebene.

Weitere wesentliche Vorbedingungen sind, dass der Klient die angewendete Methode oder das Modell versteht und für sich als hilfreich anerkennt. Der Coach muss sehr genau darauf achten, inwieweit der Klient persönliche Nutzen-erwartungen formuliert. Das Überreichen und Erläutern der Gabe ist ein didaktischer Akt, der Zeit und Aufmerksamkeit verdient. Für diese Intervention muss ausreichend Zeit und Ruhe eingeplant werden.

In der Nachbereitung der tatsächlichen Nutzung der Gabe sollte der Coach sich um eine neugierig distanzierte Haltung bemühen. Auch wenn noch so viel Herzblut in der Entwicklung der Gabe liegt, wenn der Klient diese nicht als passend oder hilfreich empfindet, gilt es, die Suche nach angemesseneren Transfer-Unterstützungen aufzunehmen!

## Quellen/Weiterführende Literatur

Schulz von Thun, F. (1996).

Praxisberatung in Gruppen. Weinheim: Beltz.

**Schulz von Thun, F. (2004).**

Miteinander Reden II, Reinbek: rororo.

**Schulz von Thun, F. (2004).**

Miteinander Reden III. Reinbek: rororo.

**Rank, B. & Thiemann, T. (1989).**

Maßnahmen zur Sicherung des Praxistransfers“  
In Birgit Rank & Roland Wakenhut (Hrsg.), Si-  
cherung des Praxistransfers im Führungskräfte-  
training (S. 31 ff.). München: Rainer Hampp.

### Technische Hinweise

Die intensive Vorklärung dauert circa 45 Minu-  
ten. Die ersten beiden Transfer-Schritte können  
auch noch einmal circa 45 Minuten in Anspruch  
nehmen.

### Die Autorin

Juliane Delkeskamp, Pädagogin (M.A.) mit  
Schwerpunkt Didaktik, Geschäftsführerin  
von Innovationen Leben – Coaching &  
Klärung, Leiferde bei Gifhorn. Zusatzaus-  
bildungen zur Mediatorin (nach Richtlinien  
des BM) und Coach (Advanced Studies der  
Uni Kiel). Mitglied im Deutschen Verband  
für Coaching und Training (dvct). Ehren-  
amtliche Studienleiterin für Mediation und  
Coaching an der KVHS Gifhorn. Gründerin  
und Koordinatorin des AK&M – Arbeits-  
kreis für Konfliktmanagement und Medi-  
ation – für MediatorInnen und Coaches  
aus dem Raum Braunschweig, Wolfsburg,  
Gifhorn, Celle, Peine.



Foto: Winter

Juliane Delkeskamp  
INNOVATIONEN LEBEN  
– Coaching & Klärung  
Alte Hof 20 | 38542 Leiferde  
[info@innovationen-leben.de](mailto:info@innovationen-leben.de)  
[www.innovationen-leben.de](http://www.innovationen-leben.de)



E U R O P E A N   S Y S T E M I C   B U S I N E S S   A C A D E M Y

Die E•S•B•A bietet rund um  
„Systemisch-analytisches Coaching  
nach dem Kieler Beratungsmodell“  
und „Systemisches Projektmanage-  
ment“ an unterschiedlichen Stand-  
orten Ausbildungen auf akademi-  
schem Niveau an und ist berech-  
tigt, Zertifizierungen zum „Master  
of Science in Coaching“ vorzu-  
nehmen.

European Systemic Business Academy  
Tel: +43/1/89 222 37 • [info@esba.eu](mailto:info@esba.eu)

**Coaching Impulsseminar**  
9. Februar 2010, Hamburg

**Coaching Intensivlehrgang**  
18. März 2010, Wien  
25. März 2010, München  
22. April 2010, Hamburg

**Coaching MSc-Professionallehrgang**  
4. März 2010, Wien

**Projektmanagement  
Intensivlehrgang**  
1. März 2010, Wien  
8. März 2010, Linz  
24. März 2010, Hamburg

**Projektmanagement  
Professionallehrgang**  
15. Februar 2010, Wien  
18. Oktober 2010, Wien

[www.esba.eu](http://www.esba.eu)

WIEN • LINZ • MÜNCHEN • HAMBURG • WARSCHAU • LEMNOS

## Life-Coaching

# Plädoyer für einen weit gefassten Coaching-Begriff

Coaching auf einen Business-Ansatz zu beschränken, ist fachlich bedenklich und risikoreich. Es suggeriert dem Kunden zwar Vertrautheit, aber auch, dass Coaching im Prinzip von Managern geleistet werden könnte; aber wegen deren Zeitmangel oder anderer Fokusse durch den Coach eben *ein bisschen besser* verrichtet werden könnte.

*Eine auf die Business-Unterstützung verkürzte Vorstellung* erkennt das eigene System, das Coaching darstellt. Beide Systeme, Unternehmen und Coaching, haben eine jeweils eigene Logik, eigene Prinzipien, eigene System-Dynamiken:

Ein Unternehmen entsteht, wenn ein größeres Ziel erreicht werden soll, als es ein Einziger zustande bringen kann. Dann begeben sich Menschen in das hinein, was eine Organisation ausmacht.



Foto: Schäfer

### Günter Mohr, Hofheim

Diplom-Volkswirt und Diplom-Psychologe, Supervisor BDP und Senior Coach (DBVC), Lehrberechtigter Transaktionsanalytiker, leitet das Institut für Coaching, Training und Consulting in Hofheim. Im Jahr 2008 erschien sein Buch „Coaching und Selbstcoaching“ (ISBN: 978-3-89797-079-3).  
[www.mohr-coaching.de](http://www.mohr-coaching.de)

Coaching hat die rollen- und personenbezogene Kompetenzentwicklung einzelner Unternehmensangehöriger oder beruflich Tätiger zum Ziel. Kompetenzen sind Selbstorganisationsfähigkeiten.

Coaching koppelt dazu als eigenständiges System an die Unternehmenswelt an, um einen Menschen zu dessen individuellen Potenzial zu führen. Ob der Coach selbst ein erfolgreicher Unternehmer ist, spielt für das erfolgreiche Coaching eine völlig untergeordnete Rolle.

Coaching fokussiert als Veränderungsprozess die Persönlichkeit, die ich, um die gelernte Seite des Konstrukts zu bezeichnen, „Persönlichkeitskostüm“ nenne. Persönlichkeit entwickelt sich auf sechs Aufmerksamkeitsebenen, die das Coaching beobachten und adressieren sollte: die körperliche und äußere Verhaltensebene, die emotionale Ebene, die rationale Denkebene, die Selbstbildebene, die mehrgenerationelle Verwurzelung einer Person und auch ihre spirituelle oder Lebenssinn-Orientierung. Letztere bedeutet den persönlichen Bezug zu den Grundfragen des Lebens, zu denen es bisher keine naturwissenschaftlichen Antworten gibt. Die Ebenen brauchen Kohärenz, um Persönlichkeit kraftvoll zu gestalten.

Wird das nicht schon fast Therapie? Nein, der Unterschied zwischen Therapie und Coaching liegt in der Zielsetzung. Therapie ist auf die Heilung klinisch relevant definierter Störungsmuster gerichtet. Dies ist nicht Coaching-Feld. Aber Coaching hat methodisch aus der Breite der therapeutischen Schulen viel, wenn nicht sogar entscheidende Linien über Veränderungsprozesse von Menschen gelernt.

Das zeitweise geschaffene Coach-Klienten-System setzt weit über Businessfragen hinaus auch eine klare systemische Orientierungsfähigkeit in einer Unternehmens- oder Branchensituation mit normativen, strategischen und operativen

Fragen voraus. Dies bedeutet für Coaching, Fragen des Sinns der langfristigen Ausrichtung, wie auch der praktischen Effizienzgestaltung, in den Blick zu nehmen. Es beinhaltet ebenso den Zusammenhang zu anderen Lebens Bühnen wie Privatwelt und Gemeinwesen. Nachhaltige und krisenfeste Kompetenz erfordert Verankerung in unterschiedlichen Lebensrollen und -bereichen.

Diese professionelle Individuation muss die Perspektivsysteme, Rollen und Persönlichkeit im Auge behalten. *Eine schnelle Übernahme eines für die Unternehmensorganisation gewünschten Rollenverhaltenselements durch einen Klienten ist ein Glücksfall*, der sich bezüglich der Etikettierung als Coaching eher einmal hinterfragen lassen sollte.

Coaching muss, um wirksam zu sein, konzeptionell eine breite Aufmerksamkeit haben. Es kann dann entscheidende Fragen der Potenzialentwicklung fokussieren, wie etwa, welche inneren Leitbilder und Beziehungsmuster der Klient schon früh zum Beruf oder zu anderen Themen entwickelt hat. Ich betrachte mit vielen Klienten beispielsweise, welche Berufsthemen bisher in der Familie über die letzten drei Generationen eine Rolle spielten und wie Menschen darin ihr Glück fanden. Dies impliziert ressourcenorientiertes Vorgehen, Perspektivenerweiterung und Förderung der Verwurzelung. Ich habe da nicht die Vorstellung eines tiefen Kerns, den es zu finden gilt, sondern eines breiten Raums und Spektrums, der über das Aktuelle einer Person hinausgeht, dieser oft noch gar nicht bekannt ist, aber rund um diese Person möglich ist.

#### Diskutieren Sie mit!

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

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

## Life-Coaching

# Ein irreführendes Label

Coaching, als rechtlich nicht geschützter Begriff, kann genauso für ein hochprofessionelles Beratungsformat, wie für ein Sammelsurium von Angeboten unterschiedlicher Herkunft und auch zweifelhafter Seriosität stehen. *Die Art und Weise aber, wie das Label Life-Coaching eingesetzt wird, läuft Professionalisierungsbestrebungen zuwider:*

**Zum Teil** wird es als Label für unprofessionelle Angebote gebraucht, beispielsweise für Coaching als „Hilfe zum Leben in Wohlstand und Zufriedenheit“, für Singles, die nicht alleine bleiben wollen, für Finanzdienstleistungen oder als „intelligente Alternative zu Psychotherapie“. Hiermit reiht sich Life-Coaching in das ausufernde Feld der Lebensberatung ein und unterstützt den inflationären Gebrauch von Coaching. *Professionalisierung benötigt aber klare Grenzen.*

**Andererseits** wird es als ganzheitliches Coaching verstanden, das den Menschen in seinen privaten und existenziellen Bezügen beachtet. Ferdinand Buer und Christoph Schmidt-Lellek (2008) weisen zu Recht auf die Notwendigkeit der Bearbeitung von Werte- und Sinnfragen im Coaching hin. Diese Abgrenzung ist aber nicht zur Begründung einer eigenständigen Perspektive im Coaching geeignet, denn *professionelles Coaching ist per definitionem ganzheitlich und sinnbezogen.*

*Die Trennung zwischen Business- und Life-Coaching macht wenig Sinn*, wenn man sich typische Coaching-Themen wie zum Beispiel Zeit- und Selbstmanagement, Stressbewältigung, Rollenfindung und -konflikte oder Führung ansieht. Dahinter steht immer *ein Mensch* in seinen beruflichen und persönlichen Bezügen.

*Business- oder Life-Coaching ist daher eine Scheinalternative.* Die reflexive Arbeit an der eigenen Person beinhaltet Werte-Sinn-Reflexionen, die häufig auch ein Anliegen sind, weshalb Klienten überhaupt einen Coach aufsuchen. Dies geschieht durchaus auch im Business-Kontext,

wenn es z. B. um die Übernahme neuer Rollen und Aufgaben geht, um Themen der Demotivation oder im Kontext des Zusammenspiels von Einzelpersonen mit Organisationskulturen.

Siegfried Greif (2008) verdeutlicht dies in folgender Coaching-Definition: „Coaching ist eine intensive und systematische Förderung ergebnisorientierter Problem- und Selbstreflexion sowie Beratung von Personen oder Gruppen zur Verbesserung der Erreichung selbstkongruenter Ziele oder zur bewussten Selbstveränderung und Selbstentwicklung. Ausgenommen ist die Beratung und Psychotherapie psychischer Störungen“.

Professionelles Business-Coaching, um die Werte-Sinn-Dimension reduzieren zu wollen und diesen Aspekten ein getrenntes Label zu geben, macht keinen Sinn, wenn bestimmte Qualitätsansprüche an Coaching eingehalten werden sollen. *Sinnvoller ist die Unterscheidung zwischen professionellem und unprofessionellem Coaching.* Diese allerdings kann nur auf dem Wege der Begriffsbestimmung und -abgrenzung, der Definition von Qualitätsstandards für die Durchführung von Coachings sowie für die Aus- und Weiterbildung von Coaches, der Abgrenzung zu anderen Beratungsformaten und der Qualitätssicherung erfolgen – ergänzt durch wissenschaftliche Forschung.

Professionelle Coaches sind verpflichtet, sich immer wieder in eigenen Reflexionsprozessen, Supervisionen und Fortbildungen diesem Thema zu stellen, um die Qualitätssicherung ihrer Arbeit zu gewährleisten. Coaching-Weiterbildungsanbieter sind verpflichtet, die ethische Haltung im Coaching (s. Ethik-Kodex im Kompendium des DBVC, 2007) als wesentlichen Bestandteil von Coaching-Kompetenz einzuüben, aber auch ein methodisches Repertoire für den Umgang mit Sinn- und Wertefragen zu schulen.

Die Qualität der Anwender (Coach; dessen Aus- und Fortbildung sowie Supervision), der Methoden (Einsatz evidenzbasierter Methoden, die vom Coach beherrscht werden müssen) und des organisatorischen Kontexts (Struktur-, Prozess- und Ergebnisqualität) muss ständig mit Bezug zur Best Practice der Professionsgruppe und des wissenschaftlichen State of the Art diskutiert und gesichert werden.

Nur auf diese Weise lässt sich unprofessionelles Verhalten benennen, bewerten und abgrenzen. Angesichts eines inflationären Gebrauchs von „Coaching“ mag dies mühsam und vielleicht sogar aussichtslos erscheinen. Doch was wäre damit gewonnen, wenn professionelle Coaches es unterließen, „die Latte derart hoch zu legen“? Unprofessionelle „Coaches“ machen Versprechungen. Professionelle Coaches übernehmen Verantwortung.



Foto: Graf

**Dr. Elke Berninger-Schäfer,  
Karlsruhe**

Diplom-Psychologin, Senior Coach DBVC, Supervisorin BDP. Gründerin und Inhaberin des KIC: Karlsruher Institut für Coaching, Personal- und Organisationsentwicklung. Leiterin des Coaching-Zentrums der Führungsakademie Baden-Württemberg.

[info@Berninger-Schaefer.de](mailto:info@Berninger-Schaefer.de)

# Was geschieht in Coaching-Prozessen? Zur Rekonstruktion der „sozialen Grammatik“ von Coaching

*Von Prof. Dr. Harald Geißler*

Was Coaching ist oder sein soll, darüber gehen die Meinungen stark auseinander. Wenn Coaching, das sich am Markt erfreulicherweise erfolgreich etabliert hat, sich auch in Zukunft professionell behaupten will, braucht es eine empirisch überprüfte, belastbare Theorie. Denn die Abnehmer werden kritischer und anspruchsvoller. Der erste Schritt muss dabei sein, nachvollziehbar zu beschreiben, was in Coaching-Prozessen geschieht und wie es sich von „benachbarten“ Aktivitäten wie Psychotherapie, Fachberatung oder Schulung unterscheidet.



Coaching ist ein Kind der Praxis. Für seine Entstehung waren die spezifischen sozio-ökonomischen Kontextveränderungen der 80er- und 90er-Jahre des letzten Jahrhunderts entscheidend. Sie lassen sich mit Verweis auf den globalisierungsbedingten Flexibilisierungs-, Innovations-, Kosten- und Qualitätsdruck privatwirtschaftlicher und öffentlicher Organisationen, auf die Individualisierung der Gesellschaft sowie auf die Resubjektivierung der Arbeit umreißen. Dass sich diese Innovation „Coaching“ am Markt schnell prächig entwickelte, lag nicht nur an der veränderten Bedarfslage, sondern gleichermaßen auch daran, dass Coaching sich – zumindest in seinen Anfängen – nicht als eine spezifische *Methode*, sondern als ein bestimmtes *Setting* definierte. Zentrale Merkmale waren ein von der Organisation bezahltes Vier-Augen-Gespräch für Führungskräfte über berufliche Themen in Verbindung mit strikter Verschwiegenheit des Coachs (Looss, 1991).

Dieser Verzicht auf ein methodisch begründetes Selbstverständnis stieß zwar von Anfang an auf Kritik – vor allem vonseiten wissenschaftlicher Reflexion. Mit Blick auf die soziokulturelle und vor allem wirtschaftliche Entwicklung hingegen erwies sich die Entscheidung für Coaching als Setting aber als goldrichtig: Denn mit dieser Entscheidung bot sich *Coaching als ein Container-Begriff für unterschiedliche methodische Füllungen* an. Den verschiedensten Personengruppen – also Trainer, Berater und Psychotherapeuten mit unterschiedlichsten berufsbiografischen Hintergründen und konzeptionellen Vorstellungen – bot diese „Definition“ eine attraktive Marktische. In einer grandiosen Erfolgsgeschichte ist es gelungen, Coaching zu einer nicht mehr wegzudenkenden Realität zu machen.

Doch Coaching steht nun an der Schwelle zum „Erwachsenwerden“. Als Entwicklungsaufgabe steht eine diversifizierte professionelle Profilbildung an. Es gilt, den Praxisdschungel kritisch zu bilanzieren. Dabei können wir nicht theoretisch-deduktiv vorgehen, das heißt, wir können nicht von einem konzeptionellen Konsens hinsichtlich

der Frage ausgehen, welche Merkmale Coaching definieren, und dann klären, wie weitgehend und in welcher Qualität die jeweilige Coaching-Praxis diese Merkmale erfüllt. Wie müssen vielmehr induktiv vorgehen, also uns relativ voraussetzungslos in diesen Dschungel hineinbegeben und ihn ähnlich wie Völkerkundlern studieren, die die Sprache, Sitten und kulturellen Gebräuche eines bisher nicht bekannten Stammes entschlüsseln wollen.

### Die Entscheidungslogik im Coaching

Aus diesem Grund habe ich mich in den letzten Jahren viel mit einer Forschungsrichtung befasst, die man als *Konversationsanalyse* bezeichnet. Sie entstand in den USA der 1960er-Jahre im Rahmen der ethnomethodologischen Soziologie. Es werden beispielsweise Alltagsgespräche im Hinblick auf Regeln und Verfahren untersucht, mit denen die Kommunikationspartner ihre Interaktion praktisch gestalten. Dabei steht immer das „Wie“ des jeweiligen Verhaltens im Vordergrund. Das Kommunikationsmaterial wird sehr detailliert und sequenziell transkribiert und untersucht.

Ein besonderes Anwendungsfeld der Konversationsanalyse ist die Gattungsanalyse, die mich auf die Idee brachte, *Coaching als eine besondere Kommunikationsgattung* zu betrachten. Coaching ist für mich also eine Kommunikation, die sich durch bestimmte gattungsspezifische Regeln definiert und sich durch sie beispielsweise von Talkshows, TV-Nachrichten, Gerichtsverhandlungen, Predigten, Verkaufsgesprächen oder Einsatzbesprechungen der Feuerwehr unterscheidet. Mit anderen Worten: So, wie es für ein Verkaufsgespräch an der Theke einer Bäckerei bestimmte Regeln gibt, wer was tun und sagen darf – also Regeln, die beispielsweise festlegen, dass der Käufer nicht einfach über die Theke greifen, sich Brötchen herausnehmen und ohne zu bezahlen von dannen ziehen darf, so gibt es entsprechende Regeln auch im Coaching. Es ist beispielsweise der Coach, der den Klienten zu

dessen Problem befragt – und eher nicht umgekehrt.

Um diese Regeln zu rekonstruieren, habe ich mich von der *Transformationsgrammatik* des Linguisten Noam Chomsky inspirieren lassen. Im Gegensatz zu empirisch-analytischer Forschung stützt er sich dabei nicht auf statistische Analyseverfahren großer Datenmengen, sondern beschränkt sich auf extrem schmales empirisches Material, das er dann aber sehr tief greifend analysiert. Chomsky's zentrale Erkenntnis ist, dass mit einem begrenzten Instrumentarium von grammatikalischen Regeln und einer endlichen Anzahl von Wörtern eine unbegrenzte Menge von Sätzen gebildet werden kann. Meine Idee war, dass Coaching – ähnlich wie unserer Alltagssprache – eine „soziale Grammatik“ zugrunde liegt, und dass man diese, ähnlich wie Chomsky dies grundsätzlich zeigte, entschlüsseln können müsste.

Meine Arbeiten führten mich in den letzten Jahren zu der Erkenntnis, dass

... die „Grammatik“ von Coaching aus einem Regelsystem besteht, das aus elf Entscheidungsdimensionen besteht;

... es für jede dieser Dimensionen einen klar definierten Pool an Entscheidungsmöglichkeiten gibt; und

... dieses Regelsystem sich auf drei Komplexitäts- oder Steuerungsebenen entfaltet.

Im Folgenden werden diese Ebenen, beginnend mit der untersten, der komplexesten Ebene, vorgestellt.

#### Die Mikro-Ebene

Ähnlich wie der „Native Speaker“ die Regeln der Grammatik völlig korrekt, aber unbewusst anwendet und normalerweise nicht in der Lage ist, diese explizit zu benennen, scheinen auch Coachs – und durch sie angeleitet ihre Klienten – ein implizites Regel- und Handlungswissen (Tacit Knowledge) für die Gestaltung und Steuerung von Coaching-Prozessen zu haben.

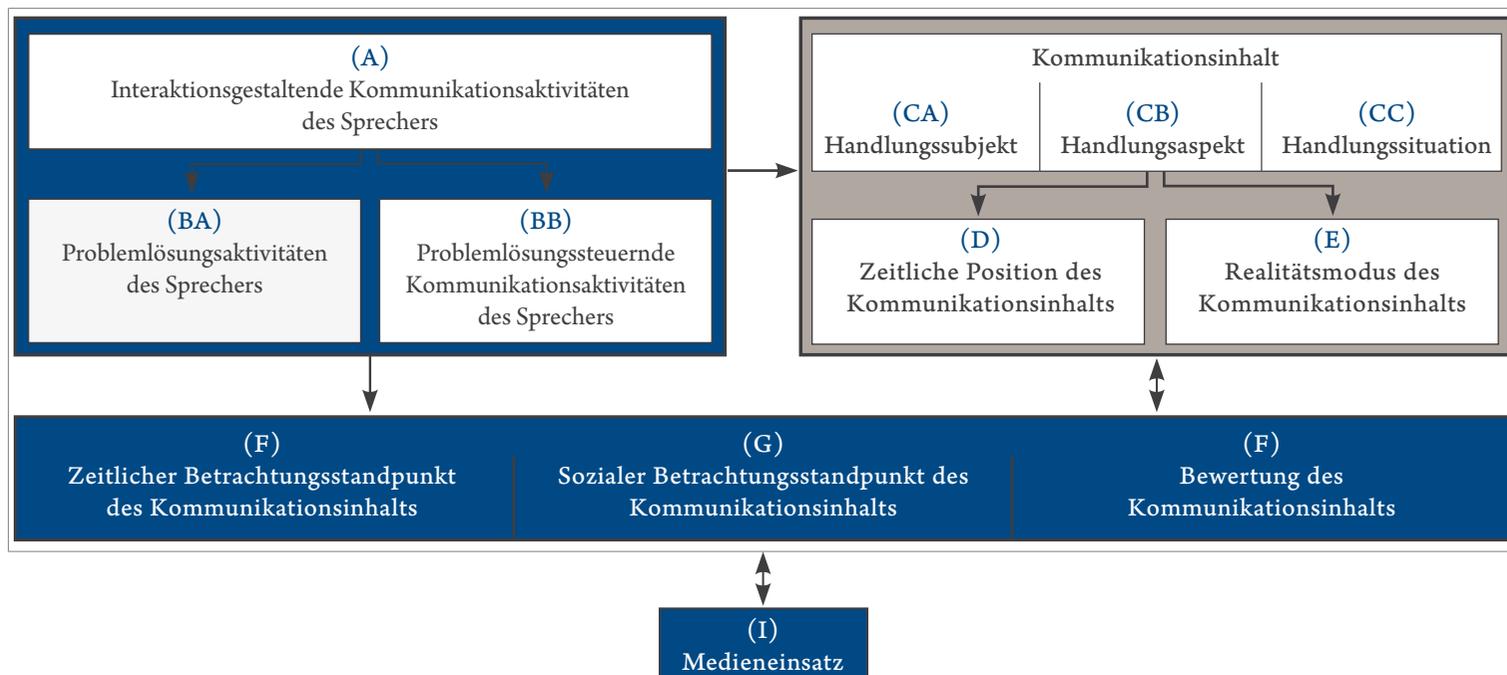


Abb. 1: Die Struktur der elf Dimensionen, in denen Coaches und Klienten Entscheidungen fällen müssen. Die blau hinterlegten Dimensionen stellen methodische Entscheidungen dar. Die braun gefärbten beziehen sich auf den Inhalt.

Es lässt sich mit Bezug auf elf Entscheidungsdimensionen rekonstruieren (s. Abb. 1).

### Erste Entscheidung

Die erste Entscheidung, die Coach und Klient im Coaching-Prozess ständig – sozusagen von einer Sekunde zur nächsten – treffen müssen, bezieht sich auf die Gestaltung ihrer Beziehung. Hier bieten sich zehn Entscheidungsmöglichkeiten an. Sie sind das Ergebnis einer inhaltsanalytischen Rekonstruktion. Besonderer Wert wurde bei ihrer Formulierung darauf gelegt, dass sie als beobachtbare Kategorien operationalisiert sind und dass sie beide Kommunikationsseiten, also das Kommunikationsverhalten des Coaches ebenso wie das des Klienten, gleichermaßen gut abbilden können. Denn nur auf der Grundlage einer solchen Operationalisierung kann ein konkreter Coaching-Prozess eindeutig und nachvollziehbar beschrieben und – auch quantitativ – ausgewertet werden. Dabei lassen sich auch Cluster von Kategorien bilden (s. Tabelle 1). So lassen sich beispielsweise die Kategorien A2.1-5 so unter der Überschrift „Sprecher trägt etwas Inhaltliches vor“ clustern.

Tabelle 1 – Entscheidungsdimension A:

Die zehn Aktivitäten, mit denen Coach und Klient die Beziehung gestalten können.

Item	Operationalisierung/Kategorien
A1	Sprecher wendet sich dem Angesprochenen emotional bzw. beziehungspflegerisch zu
A2.1	Sprecher präsentiert fallspezifisches Wissen über andere bzw. Weltphänomene, ohne damit zu konfrontieren, zuzustimmen u.ä.
A2.2	Sprecher präsentiert allgemeingültiges Wissen, ohne damit zu konfrontieren, zuzustimmen u.ä.
A2.3	Sprecher nimmt Stellung zu Äußerung des anderen (stimmt zu, lehnt ab u.ä.)
A2.4	Sprecher spiegelt Aussagen bzw. das Verhalten des Angesprochenen wider
A2.5	Sprecher gibt dem Angesprochenen Feedback
A3.1	Sprecher fragt den Angesprochenen etwas bzw. fordert ihn auf, etwas zu reflektieren
A3.2	Sprecher fordert den Angesprochenen auf, animiert, bittet ihn, eine Handlung (nicht) zu vollziehen
A4.1	Sprecher offenbart bzw. reflektiert sich selbst
A4.2	Sprecher praktiziert Metakommunikation

Wie Coach und Klient mit Blick auf diese zehn Möglichkeiten ihre Entscheidung wählen, ist nicht eine Frage des Zufalls, sondern wird durch die „soziale Grammatik“, die Coaching definiert, gesteuert. Die Regel, die in Auseinandersetzung mit dem empirischen Material rekonstruiert werden konnte, lautet, dass Coaches sich auf die Items A2.4 und A3.1 konzentrieren, während Klienten vor allem die Items A4.1 und A2.1 wählen. In Abgrenzung zu den Kommunikationsgattungen „Unterricht“ und „Fachberatung“ ist im Coaching das Item A2.2 nur recht schwach ausgebildet.

### Zweite Entscheidung

Die zweite Entscheidung bezieht sich auf die Dimension der Problemlösungsaktivitäten. Hier stellt sich dem Sprecher, sowohl dem Coach als auch dem Klienten, zunächst einmal die Frage, ob er mit seinen beziehungsgestaltenden Aktivitäten den Angesprochenen an seinen eigenen Problemlösungsaktivitäten teilhaben lassen will, oder ob er mit ihnen bestimmte Problemlösungsaktivitäten beim Angesprochenen anregen will (s. Tabelle 2). Konkret: Wenn der Coach sich entscheidet, eine Interpretation der vorliegenden Coaching-Problematik vorzulegen (A2.1), muss er dabei entscheiden, ob er den Klienten an seinen eigenen Überlegungen und Erkenntnissen,

zum Beispiel bezüglich der vorliegenden Problemursachen, teilhaben lassen will (BA3.3) oder ob er ihn anregen will, eigenständig die seiner Meinung nach vorliegenden Problemursachen zu reflektieren (BB3.3).

Die wichtigste coachingtypische Regel in der zweiten Entscheidungsdimension ist, dass Coaches fast ausschließlich auf die Möglichkeiten des BB-Bereichs zurückgreifen, während Klienten spiegelbildlich den BA-Bereich bevorzugen. Hinzu kommt, dass gute (!) Coaches darauf achten, dass sie die elf Wahlmöglichkeiten des BB-Bereichs möglichst gleichmäßig nutzen.

Tabelle 2 – Entscheidungsdimension B:  
Zwei mal elf Aktivitäten, mit denen Coach und Klient ihre Problemlösungsaktivitäten steuern.

Item	Operationalisierung/Kategorien	Item	Operationalisierung/Kategorien
BA1	Sprecher zeigt sich in einer bestimmten Arbeitsmotivation	BB1	Sprecher wirkt auf die Arbeitsmotivation des Angesprochenen ein
BA2.1	Sprecher fokussiert etwas gedanklich	BB2.1	Sprecher veranlasst Angesprochenen, gedanklich etwas zu fokussieren
BA2.2	Sprecher fokussiert gedanklich etwas konkreter, detaillierter oder umfassender	BB2.2	Sprecher veranlasst Angesprochenen, gedanklich etwas konkreter, detaillierter oder umfassender zu fokussieren
BA2.3	Sprecher fühlt zu etwas hin	BB2.3	Sprecher veranlasst Angesprochenen, zu etwas hin zu fühlen
BA3.1	Sprecher reflektiert einen Unterschied bzw. setzt Verschiedenes in Beziehung	BB3.1	Sprecher veranlasst Angesprochenen, etwas zu unterscheiden oder Verschiedenes in Beziehung zu setzen
BA3.2	Sprecher reflektiert Geschehensablauf	BB3.2	Sprecher veranlasst Angesprochenen, Geschehensablauf zu reflektieren
BA3.3	Sprecher reflektiert Kausalitäten bzw. ursächliche Möglichkeiten	BB3.3	Sprecher veranlasst Angesprochenen, Kausalitäten bzw. ursächliche Möglichkeiten zu reflektieren
BA3.4	Sprecher reflektiert Relevanzen/Bedeutungen/Sinn	BB3.4	Sprecher veranlasst Angesprochenen, Relevanzen/Bedeutungen/Sinn zu reflektieren
BA4.1	Sprecher bewertet etwas qualitativ	BB4.1	Sprecher veranlasst Angesprochenen, etwas qualitativ zu bewerten
BA4.2	Sprecher bewertet komparativ (quantitativ)	BB4.2	Sprecher veranlasst Angesprochenen, etwas komparativ (quantitativ) zu bewerten
BA5	Sprecher teilt einen Handlungsvorsatz/-entschluss mit	BB5	Sprecher veranlasst Angesprochenen, etwas zu tun bzw. einen Handlungsvorsatz/-entschluss zu entwickeln oder mitzuteilen

### Dritte bis fünfte Entscheidung

In einem dritten Schritt ist der Inhalt der Kommunikation zu entscheiden. Als grundlegendes Merkmal der „sozialen Grammatik“, die Coaching definiert, wird hier erkennbar, dass der Kommunikationsinhalt im Coaching handlungstheoretisch gestaltet wird. Entsprechend müssen Entscheidungen in folgenden drei Dimensionen gefällt werden, nämlich auf wen als Handlungssubjekt geblickt werden soll (CA-Dimension mit sieben Entscheidungsalternativen), welcher Handlungsaspekt (CB-Dimension mit acht Entscheidungsalternativen) und welcher soziale Kontext thematisiert werden soll (CC-Dimension mit acht Entscheidungsalternativen). Mit Blick auf die sich hier anbietenden Entscheidungsmöglichkeiten gelten folgende Regeln: Der Klient und seine – als verbesserungsbedürftig wahrgenommene – Interaktion mit anderen, aber – in sehr viel geringerem Umfang – auch seine Interaktion mit dem Coach, stehen thematisch eindeutig im Mittelpunkt. Darüber hinaus bemühen sich gute Coaches um eine ausgewogene Entscheidungsverteilung in der CB-Dimension (s. Tabelle 3).

### Sechste und siebte Entscheidung

Im Zusammenhang mit der Wahl oder Konstituierung des Kommunikationsinhalts müssen noch zwei weitere Entscheidungen fallen: Sie beziehen sich auf die zeitliche Positionierung des Kommunikationsinhalts (in der Vergangenheit, Gegenwart und/oder Zukunft) und darauf, ob der Kommunikationsinhalt mit Bezug auf das Faktische oder hinsichtlich seiner Kontingenzen (Realitätsmöglichkeiten) thematisiert wird. Ein besonderes Merkmal von Coaching ist hier der flexible Zeitenwechsel und vor allem das Zusammenspiel von Faktizität und Kontingenz.

### Achte bis zehnte Entscheidung

Nachdem die dritte bis fünfte Entscheidung inhaltsorientiert waren, sind die sechste bis achte Entscheidung wieder – wie die ersten beiden – methodenorientiert. Denn es ist zu entscheiden, von welchen zeitlichen (F-Dimension mit drei Entscheidungsalternativen) und sozialen

Tabelle 3 – CB-Entscheidungsdimension:

Acht Handlungsaspekte, die den Inhalt von Coaching bestimmen.

Item	Operationalisierung/Kategorien
CB1	Allgemeine Handlungsproblematik, d.h. Durchmischung von Intentionen, Bedingungen und Handlungen
CB2	Intentionen des Handlungssubjekts
CB3.1	Nicht speziell die Fähigkeiten/Motivation des Subjekts fokussierende Handlungsbedingungen
CB3.2	Die Handlungsbedingungen des Subjekts insbesondere mit Bezug auf seine Fähigkeiten/Motivation/Befindlichkeiten
CB3.3	Folgen der vorliegenden bzw. veränderter Bedingungen
CB3.4	Sich auf die Bedingungen beziehende Gedanken, Gefühle und Vorannahmen des Subjekts
CB4	Handlung/Entscheidung des Subjekts
CB5	Folgen der Handlung/Entscheidung des Subjekts

Betrachtungsstandpunkten (G-Dimension mit vier Entscheidungsalternativen) der Kommunikationsinhalt thematisiert sowie ob und wie er bewertet werden soll (H-Dimension mit drei Entscheidungsalternativen). Eine wichtige Regel der „sozialen Grammatik“ von Coaching ist dabei, dass der Coach sehr oft den Betrachtungsstandpunkt des Klienten einnimmt oder ihn veranlasst, ihn einzunehmen und dass er ihn teilweise auch animiert, den Betrachtungsstandpunkt einer dritten Person einzunehmen.

Weiterhin fällt auf, dass gezielt mit dem zeitlichen Betrachtungsstandpunkt gespielt wird. Damit unterscheidet sich Coaching erstens von Alltagskommunikation, in der die Kommunikationspartner vorwiegend jeweils den eigenen – gegenwartsbezogenen – Betrachtungsstandpunkt wählen, und zweitens von Fachberatung oder Unterricht, wo der Betrachtungsstandpunkt eines idealisierten Anderen oder einer Experten-gemeinschaft deutlich wichtiger als im Coaching ist.

### Elfte Entscheidung

Die letzte für Coaching konstitutive Entscheidung ist die Beantwortung der methodischen Frage, ob ein und wenn ja welches Medium eingesetzt wird. Es ist eine Entscheidung, die aus der obigen rekonstruierten Sequenz herausfällt, denn Medienentscheidungen werden nicht nur am Ende – also an elfter Stelle – des Entscheidungsprozesses gefällt, sondern oft auch vor der ersten, also schon vor der beziehungs-gestaltenden Entscheidung.

### Meso-Ebene

Wenn die „soziale Grammatik“ von Coaching auf der Mikro-Ebene weithin unbewusst abläuft und Coaches normalerweise nicht in der Lage sind, dieses Handlungswissen explizit zu machen, stellt sich die Frage, was denn im Bewusstsein von Coaches abläuft, wenn sie ihren Coaching-Prozess steuern. Stellt man Coaches diese Frage, erhält man unterschiedlichste Antworten. Es ist deshalb sinnvoll, im Vorfeld einer Befragung

Hypothesen zu entwickeln, und zwar auf der Grundlage der Erkenntnisse, die auf der Mikro-Ebene ermittelt worden sind. Eine solche Hypothese ist, dass Coachs sich im Coaching-Prozess auf einer Meso-Ebene an neun Entscheidungsalternativen orientieren.

Coachs stehen ständig an einem Scheideweg, der ihnen *drei Möglichkeiten* anbietet:

Die erste ist, beim Klienten **Reflexionen** anzuleiten. Dabei ist zu entscheiden, ob und welche Medien unterstützend eingesetzt werden und was der Inhalt der Reflexion oder Reflexionsanleitung sein soll. Hier bieten sich sechs Möglichkeiten an. Die ersten fünf beziehen sich auf die Klienten-Problematik, nämlich auf die Klienten-Ziele, die Problemlösungsbedingungen, die Bedingungsmöglichkeiten, die zielführenden Handlungen und die coachinginduzierten Klientenaktivitäten, also die Aktivitäten, die der Klient infolge des Coachings vollzogen hat. Der sechste sich anbietende Reflexionsinhalt ist der Coaching-Prozess selbst.

Coaching ist aber nicht nur Reflexion oder Reflexionsanleitung, sondern kann den Klienten auch anleiten, **etwas praktisch zu tun**. Zu denken wäre hier an Entspannungsübungen, Rollenspiele, die Arbeit mit Bodenankern und anderes mehr.

Die dritte Hauptalternative neben Reflexion (-sanleitung) und praktischen Übungen ist schließlich die **Beziehungspflege**.

Diese insgesamt neun Entscheidungsalternativen der Meso-Ebene stehen in einer engen Beziehung zu den vor allem von Siegfried Greif (2008) beforschten Wirk- und Erfolgsfaktoren im Coaching. Hierauf kann an dieser Stelle allerdings nicht weitergehend eingegangen werden.

#### **Makro-Ebene**

Zuletzt gibt es dann noch die Makro-Ebene, auf der der Coach Entscheidungen über das Con-

tracting mit dem Klienten oder dem zahlenden Auftraggeber des Coachings und bezüglich des Prozessdesigns treffen muss. Auf Letzteres soll mit einigen wenigen Worten eingegangen werden. Denn Prozessdesign kann man sich als eine spezifische Zusammenstellung von Meso-Ebenen-Entscheidungen vorstellen, das sich aus dem vorliegenden empirischen Material rekonstruieren lässt. Mit Bezug auf einen der untersuchten Coaching-Prozesse heißt das zum Beispiel, dass der Coach sich offensichtlich an einem Prozessdesign orientiert hat, das aus folgenden Schritten bestand:

- Klärung der Klientenziele
- Klärung der vorliegenden Problemlösungsbedingungen
- Entwicklung zielführender Handlungen
- Erprobung einer zielführenden Handlungsmöglichkeit durch eine praktische Übung (Rollenspiel)
- Evaluation der praktischen Übung
- Metakommunikativer Ausblick auf die Folgesitzungen.

#### **Ausblick: praktischer Nutzen**

Die hier vorgestellten Forschungsergebnisse sollen nicht nur die Wissenschaft, sondern auch die Praxis bereichern. Ich denke dabei vor allem an zwei Punkte:

#### **Coaching-Ausbildung und -Supervision:**

Wenn es richtig ist, dass die oben dargestellte „soziale Grammatik“ von Coaching angemessen widerspiegelt, was in Coaching-Prozessen passiert, wäre es sinnvoll, sie gezielt zur Anreicherung von Coaching-Ausbildung und -Supervision zu nutzen.

**Meine Entwicklungsarbeiten zum „Virtuellen Coaching“:** Diese sind nichts anderes als Prozessdesigns, in denen sich die Erfolgsfaktoren von gutem Coaching verdichten. Was damit im Einzelnen gemeint ist, wäre allerdings das Thema eines eigenständigen Beitrags.

#### **Der Autor**



Foto: Elfriede Liebenow

Prof. Dr. Harald Geißler, Professor für Allgemeine Pädagogik, insbes. Berufs- und Betriebspädagogik an der Helmut-Schmidt-Universität Hamburg. Autor mehrerer Fachbücher, zuletzt „E-Coaching“ (ISBN: 978-3-8340-0423-9). Er leitet die Forschungsstelle Coaching-Gutachten und betreibt das Angebot „Virtuelles Coaching“.

[www.coaching-gutachten.de](http://www.coaching-gutachten.de)  
[www.virtuelles-coaching.com](http://www.virtuelles-coaching.com)

# Über die Kunst des Beobachtungsmanagements

Von Univ.-Prof. em. Dr. Dr. h.c. Siegfried J. Schmidt  
und Dr. Walter Schwertl

*Sie kennen sich seit vielen Jahren. Immer wieder suchen sie den Dialog, um die Kluft zwischen Kommunikationspraxis (Beratung) und -Theorie (Wissenschaft) zu überbrücken. Der Praktiker trifft den Philosophen. Der Dialog, den sie hier führen, ist eine philosophische Gattung, die seit den „alten Griechen“ bekannt ist und geschätzt wird. Durch Rede und Gegenrede werden Gedankenwege und Inhalte lebendig dargestellt, nachvollziehbar und laden den Zuhörer zum Mitdenken ein.*

## Kommunikation

**SCHWERTL:** Ich halte es – wie Sie auch – für sinnvoll, sich zunächst darüber zu verständigen, worüber wir diskutieren wollen. Wir wollen über Kommunikation sprechen. Welche Begriffsklärung kann der Kommunikationswissenschaftler dem Praktiker anbieten?

**SCHMIDT:** Kommunikation gehört zu den tückischen Begriffen, die im Alltag ebenso wie in der Wissenschaft und dort in einer großen Anzahl verschiedener Disziplinen gebraucht werden. Der Kommunikationsbegriff ist hartnäckig undefinierbar. Was man aber machen kann, ist offenbare Verkürzungen, unzureichende Formulierungen und unplausible Kategorien zurechtzurücken.

**SCHWERTL:** Das heißt: Wir spezifizieren die Verwendungsmöglichkeiten?

**SCHMIDT:** Es ist meines Erachtens sinnvoll damit anzufangen, dem „Telekom-Missverständnis“ zu widersprechen, Kommunikation sei der Austausch von Informationen über eine möglichst störungsfreie Leitung. Dagegen möchte ich an Luhmanns Einsicht erinnern, dass die Voraussetzung von Kommunikation nicht in erster Linie das technische Equipment ist, sondern Vertrauen.

**SCHWERTL:** Für Beratungsleistungen – hierunter würde ich auch Coaching zählen – bedeutet dies: nicht der gestylte, sprachlich glatte Auftritt, sondern das Bewältigen der Voraussetzungen ist die eigentliche Kunst.

**SCHMIDT:** Versteht man Kommunikation als ein soziales Geschehen zwischen mindestens zwei Partnern, dann muss man sehen, das sind zwei selbstständige Partner, die versuchen, eine gemeinsame Sprachhandlung zu realisieren. Um das zu tun, muss es einen plausiblen Anlass für Kommunikation geben, mit anderen Worten, man muss den anderen als relevanten Kommunikationspartner akzeptieren. Hinzu kommt, dass

man eine Vertrauensvorgabe auf Zeit einräumen muss. Die kann aufgebraucht werden, dann scheitert Kommunikation. Aber sie kann eben auch erfüllt werden, dann ist Kommunikation erfolgreich. Beim Erfolg von Kommunikation muss man zwei Aspekte unterscheiden. Kommunikation kann gelingen und misslingen – und sie kann erfolgreich und erfolglos sein. Gelingen heißt, ich kommuniziere so, dass ich die verwendete Sprache in einem hinreichend akzeptablen Sinne verwende. Das kann gelingen oder nicht gelingen. Erfolg und Nicht-Erfolg sind erst die Folge von Gelingen oder Misslingen. Erfolgreich sein heißt, dass ich meinen Partner dazu gebracht habe, dass er sprachlich oder nicht-sprachlich meinen Erwartungen gemäß reagiert. Da wir unseren Partnern jedoch nur vor, aber nicht in den Kopf hinein schauen können, ist Kommunikation – oder genauer gesagt das Verstehen – immer unsicher. Aus diesem Grunde hat jede Gesellschaft im Laufe ihrer Geschichte eine Fülle von Zusatzeinrichtungen, sozusagen Sicherungsinstrumente entwickelt, die den Erfolg von Kommunikation wahrscheinlicher machen sollen. So muss man etwa die Diskursregeln kennen, man muss die entsprechende Metaphorik beherrschen, man muss wissen, welche Themen neu und welche alt sind, was zumutbar ist und was nicht.

**SCHWERTL:** Eine sehr praktische Frage: Bedeutet das, dass beispielsweise in einer Coaching-Ausbildung das schwierige Thema Vertrauensaufbau und -erhalt von entscheidender Relevanz ist?

**SCHMIDT:** Sie leben doch schließlich davon. Wer im Kommunikationsgeschäft, zum Beispiel als Coach, erfolgreich sein will, muss hierzu professionelle Vorstellungen von Kommunikation haben.

**SCHWERTL:** Viele Kommunikationsakte, denken wir an Politiker, Marketingstäbe und so weiter, stehen unter Manipulationsverdacht. Kommunikationserfolg wäre in diesem Fall gegeben, wenn die Manipulation gelingt.

**SCHMIDT:** Es kommt meines Erachtens hinzu, in welcher Absicht dies unternommen wird. Man sollte persuasive, also überzeugende, überredende Kommunikation deutlich von Propaganda unterscheiden, die auf Widerspruchslosigkeit abzielt. Werbung oder christliche Predigt betreiben persuasive Kommunikation, diese unterliegt einer moralischen und emotionalen Beurteilung und erlaubt Kontingenz Zweifel. Also ich denke, wir haben bisher einige wichtige Punkte besprochen: Kommunikation ist von ihrem Erfolg her unvorhersehbar, braucht eine hohe Voraussetzungslast, um überhaupt wahrscheinlich erfolgreich zu sein. Und dazu kommt ein ganz wichtiger Punkt, auf den Heinz von Foerster hingewiesen hat: Die Bedeutungen entstehen im Kopf. Was wir kommunizieren, sind ja nur Kommunikationsmaterialien. Wir tauschen keine Gedanken aus, sondern Laute oder Schriftzeichen. Zu dieser Thematik hat Gebhard Rusch eine schöne Formulierung beigetragen, nämlich: Orientierungs-Orientierung. Wir können nicht instruktiv in die Gedanken anderer intervenieren; wir können nur versuchen, den anderen so zu orientieren, dass er sich selber in dem Sinne orientiert, den wir intendieren. Das ist das persuasive Element in jeder Kommunikation. Ich biete sprachliches Material an, um erwünschte kognitive Leistungen zu triggern.

**SCHWERTL:** Über den Begriff Orientierungs-Orientierung habe ich oft gegrübelt, jetzt verstehe ich ihn besser. Jetzt weiß ich, was ich tue, wenn ich als Coach interveniere: Ich orientiere Orientierung. Wie soll ich aber unseren zukünftigen Coachs erklären, dass sie nicht coachen, sondern persuasiv kommunizieren, um Orientierungs-Orientierung zu erzielen? In unserer Coaching-Ausbildung beginnen wir mit einem zweitägigen Seminar, das nur die Aufgabe hat, uns über den Kommunikationsbegriff zu verständigen. In Relation zu insgesamt zwölf Seminaren ist das eine hohe Zeitinvestition. Finden Sie es passend, damit anzufangen?

**SCHMIDT:** Zunächst ist Kommunikation Ihr wichtigstes Instrument. Dann ist es Ihr wich-

tigstes Problemfeld, und das wichtigste Feld für Erfolg und Misserfolg des Kunden. Also zwei Tage halte ich für das Minimum. Vor allem wenn man sich verdeutlicht, dass Coachs auf Kunden treffen, die äußerst unterschiedliche Kommunikationsstile vertreten.

**SCHWERTL:** Müssen wir zum Kommunikationsbegriff noch etwas klären?

**SCHMIDT:** Ja, Kommunikation und Emotion sind eng miteinander verbunden. Es gibt keinen Kommunikationsprozess ohne emotionale Besetzung und diese Besetzungen sind entweder das beste Schmieröl oder Sand im Getriebe von Kommunikation.

**SCHWERTL:** Aus dem, was wir erörtert haben, würde ich schließen: Der Umgang mit Emotionen macht einen entscheidenden Unterschied. Also ein Gefühl dafür zu bekommen, wie weit man als Berater emotional aufgeladen oder involviert sein darf. Nicht die kühlen Interventionstechniken, nicht das Reparaturset, sondern die emotionale und fachliche Parkettsicherheit schaffen offenbar den Unterschied.

### Kultur-Programm

**SCHWERTL:** Ich würde gerne unser Gespräch im Hinblick auf Unternehmen oder Organisationen vertiefen. Wenn ich richtig gelesen habe, sprechen sie von Unternehmen als einem Kommunikationszusammenhang.

**SCHMIDT:** Was ich an Unternehmen beobachten kann, sind meines Erachtens drei Prozesssysteme: Wahrnehmen/Beobachten, Kommunizieren und Entscheiden. Die drei sind wechselseitig konstitutiv. Ich nehme etwas wahr, muss es kommunizieren, um es wirksam werden zu lassen und muss dann Entscheidungen treffen, die sich auf die Beobachtungen und Kommunikationen berufen. Diese Entscheidungen werden wieder kommuniziert und beobachtet und so weiter. Wir haben es hier mit einem sogenannten Wirkungszusammenhang im Sinne der Systemthe-

orie zu tun, und Wirkungszusammenhänge sind Prozesssysteme. Eine entscheidende Frage lautet nun: Auf welchem Kultur-Programm läuft das Unternehmen? Das bedeutet, jedes Unternehmen muss seine Umwelt einschätzen, also eine Meinung haben über Märkte, Kunden, Wettbewerber, Produkte et cetera. Jedes Unternehmen vertritt faktisch – wie bewusst auch immer – ein bestimmtes Menschenbild, eine Konzeption von Organisationsstrukturen, eine bestimmte Einstellung zu Gefühlen und zu moralischen Werten.

**SCHWERTL:** Ihre Ausführungen wirken auf mich nicht wie definitorische Setzungen, sondern wie ein Angebot an Fragen, deren Antworten letztlich Unterschiede ergeben. Wenn ich also in einem Unternehmen zulasse, dass alles, was dort geschieht, auf Soll und Haben hin gerechnet wird, dann bekomme ich eine Kultur, in der alles nach Soll und Haben gerechnet wird.

**SCHMIDT:** Genau solche Grundsatzentscheidungen trifft jedes Unternehmen mehr oder weniger bewusst. Die grundsätzliche Überlegung ist die: Ein Unternehmen operiert notwendigerweise mit einem Wirklichkeitsmodell und folgt notwendigerweise einem Kulturprogramm. Die Frage ist jetzt, wie weit ein Unternehmen in der Lage ist, sein eigenes Wirklichkeitsmodell und sein Kulturprogramm zu beobachten, zu bewerten und zu verändern.

**SCHWERTL:** Aber gibt es denn zwingend ein Interesse, die Unternehmenskultur überhaupt zu beobachten und zu kommunizieren?

**SCHMIDT:** Sie wird als Praxis faktisch täglich kommuniziert.

**SCHWERTL:** Ist es nicht möglich, eine quasi heimliche Unternehmenskultur zu haben?

**SCHMIDT:** Zu diesem Punkt gibt es viele Missverständnisse. Unternehmenskultur heißt nicht, dass ich als Manager von morgens bis abends im Betrieb umherlaufe und meine Unterneh-

menskultur predige. Es heißt auch nicht, dass alle in der Kommunikation gleichberechtigt sind. Aber es muss im Unternehmen klar sein, wie die Mitarbeiter nach innen und außen kommunizieren, welche emotionalen und moralischen Einstellungen sie leben, und wie die Organisation funktioniert. Organisation oder Institutionalisierung heißt: Einschränkung von Möglichkeiten. Diesen Einschränkungen müssen sich die Individuen unterwerfen, und das wird nur dann produktiv, wenn sie sich freiwillig unterwerfen. Ich unterscheide daher deutlich zwischen Unternehmenskultur und Unternehmensphilosophie. Unternehmensphilosophie ist in der Regel das, was viele Berater Unternehmen als sogenanntes Leitbild einreden und was dann in den berüchtigten Hochglanzbroschüren erscheint. Dagegen ist Unternehmenskultur die tägliche gelebte Entscheidung in den fünf Dimensionen des Wirklichkeitsmodells: Umwelt, Menschenbild, Organisation, Emotion und moralische Orientierung. Unternehmenskultur ist das Problemlösungsinstrument von Unternehmen.

**SCHWERTL:** Das finde ich eine interessante Unterscheidung, die hat für den Praktiker große Relevanz. In der Negation bedeutet das doch, wenn ich als Berater die Möglichkeit des Beobachtens und Befragens der Unternehmenskultur nicht bekomme, weil mein Beraterauftrag dies nicht vorsieht, dann sollte ich mein Engagement bei diesem Kunden überprüfen. Konsequenz zu Ende gedacht kann dies heißen, nach Hause zu gehen und solche Aufträge möglichst nicht anzunehmen, um Schaden für das eigene Unternehmen zu begrenzen.

**SCHMIDT:** Wenn sie nicht uneingeschränkt und unbeobachtet mit denen reden können, mit denen sie reden wollen, würde ich den Auftrag ablehnen.

### Veränderungsmanagement

**SCHWERTL:** Unabhängig davon, dass uns diese Problematik ökonomische Fragen aufdrängt, prozessieren wir damit ständig etwas mit, näm-



Veränderungsprozesse sind Prozesse, bei denen der beobachtbare Ablauf des Prozesses der eigentliche Gewinn ist. Es muss nicht unbedingt ein bestimmter Zielzustand sein, sondern die Beobachtung von Veränderungsmöglichkeiten und die Bewertung von Veränderungsmöglichkeiten. Das ist langfristig der Gewinn, den das Unternehmen erzielen kann.

**SCHWERTL:** Ich bin kein Freund von großen, nicht einlösbaren Versprechen: Ein bisschen mehr als eine vage Hoffnung müssen wir meines Erachtens schon anbieten können. Immerhin könnten wir doch mit Wahrscheinlichkeiten operieren.

**SCHMIDT:** Das einzusehen, ist für viele Kunden schwierig. Aber ich werfe vielen Beratern vor, dass sie Kunden genau an diesem Punkt mit bewusst falschen Versprechungen und zeitlich genau terminierbaren Erfolgen ködern wollen.

**SCHWERTL:** Veränderungsbereite und -fähige Unternehmen werden in der Literatur oft als intelligente Unternehmen bezeichnet. Würden Sie sagen, Unternehmen, die ihr Kulturprogramm beobachtbar machen und in einen Diskurs stellen, sind intelligente Unternehmen?

**SCHMIDT:** Das wäre für mich die wichtigste Voraussetzung: Intelligente Unternehmen müssen lernende Unternehmen sein. Lernende Unternehmen sind dynamische Unternehmen. Sie haben ein entsprechendes Subprogramm für Veränderungsprozesse im Kulturprogramm. Coaching oder Change-Prozesse sind Impulsgeber, Prozessdesigner, aber nicht der Motor.

**SCHWERTL:** Sind wir uns einig, dass für Unternehmen, die solche Veränderungsprozesse zulassen, die Breite der Veränderungsprozesse durch Zielvorgaben begrenzt ist?

**SCHMIDT:** Sie müssen begrenzt sein und zwar deshalb, weil es für jedes Unternehmen spezifische Problemlöseaufgaben gibt. Ich habe eben das Kulturprogramm als Problemlöseprogramm

## Text und Kontext

Wir kennen uns seit vielen Jahren. Der Beratungsexperte Walter Schwertl lud eines Tages den Theorieexperten (Literatur- und Kommunikationswissenschaftler) Siegfried J. Schmidt zu einem Seminar nach Frankfurt ein. Der Radikale Konstruktivismus, für den Schmidt stand, hatte Sicherheit entzogen und neue Fragen aufgeworfen. Es entstand ein langer, immer wieder neu gestarteter Diskurs.

Immer wieder suchen wir beide den Dialog, um die Kluft zwischen Kommunikationspraxis (Beratung) und -theorie (Wissenschaft) zu überbrücken. Wir treffen uns, schreiben uns mit eigenwilligen Anreden und immer wieder kreisen unsere Dialoge um Kommunikation, Denkprämissen und Voraussetzungen. Schmidt schafft Theorien mit großer Reichweite und Schwertl spricht von kommunikativer Kompetenz als Voraussetzung für erfolgreiche Praxis. Dies sind zunächst sehr verschiedene Welten, aber trotzdem gilt: Der Praktiker trifft den Philosophen.

Der Dialog, den wir hier führen, ist eine philosophische Gattung, die ihre Ursprünge in der Antike hat und heute in systemischen Konzepten, die diesen Namen verdienen, durchaus seinen Platz gefunden hat. Schmidt ist im guten Sinne neugierig, was Berater aus dem Vorgeordneten machen, und Schwertl sucht und sichert theoretische Fundamente für sein Tun. Bloß mit Handwerkszeug, heute Tools genannt, zu hantieren, ist ihm zu wenig. Durch Rede und Gegenrede werden Gedankenwege und Inhalte lebendig dargestellt, nachvollziehbar und laden den Zuhörer oder Leser zum Mitdenken ein.

eines Unternehmens bezeichnet. Das Unternehmen erzeugt seine eigenen Probleme, deshalb kann es auch nur selber die Probleme lösen. Damit können Coaches nur Hilfe zur Selbsthilfe leisten oder die Beobachtungskompetenz optimieren. Stichwort: Beobachtung 2. Ordnung. Es geht um die Beobachtung der Beobachtung. Dazu benötigen sie die Bereitschaft der Unternehmen und sie brauchen die Kompetenz, wenn gleich nicht an jeder Stelle und auf allen Ebenen, sondern an den Stellen, die für Change-Prozesse verantwortlich sind. Der nächste wichtige Schritt ist: Das Wissen darf nicht bei den Wenigen bleiben, sondern muss im Unternehmen so kommuniziert werden, dass die Anderen wissen, dass Prozesse ablaufen und dass sie selbst einbezogen werden.

## Konstruktivismus

**SCHWERTL:** Sie stehen oder standen für den Radikalen Konstruktivismus.

**SCHMIDT:** Das ändert sich seit einiger Zeit.

**SCHWERTL:** Wir Praktiker haben konstruktivistische Ideen dankend angenommen, und die haben uns das Leben leichter gemacht. Die Folge ist nun leider, dass jeder Unfug, jede oberflächliche Behauptung, sofort als eigene Wirklichkeit und Wahrheit in die Welt gesetzt wird. Damit kann jeder Widerspruch abgebügelt und jeder Diskurs beendet werden. Wie wir heute sehen, besteht dann eine große Gefahr der unzulässigen Trivialisierung, wenn man so hoch ausdifferenzierte Theorien, bei denen viele Prämissen permanent mitzudenken sind, dem Praktiker in die Hand gibt. Dieser nimmt das, was er gerade braucht und vernachlässigt alles andere.

**SCHMIDT:** Ja, da sind zwei große Fehler gemacht worden. Die Konstruktivisten haben den Konstruktionsbegriff nie hinreichend definiert, was ich für ein gravierendes Versäumnis halte. Daneben hat man eine bestimmte neurobiologische Position als empirisch sichere erkenntnistheoretische Position ausgeflügelt. Diese pseudoerkenntnistheoretische Position wurde dann benutzt, um praktisches Handeln zu recht-

fertigen. Hier liegt der kategoriale Fehler: Mit Erkenntnistheorie kann man nie praktisches Handeln rechtfertigen, sondern nur andere erkenntnistheoretische Positionen angreifen. Man muss sehr viel mehr über Alltagspragmatik reden, als das bei den Konstruktivisten je der Fall war. Neben der Erkenntnistheorie gibt es die Alltagspraxis und die richtet sich zum Glück nicht nach der Erkenntnistheorie. Im Alltag richten wir uns nach praktischen empirischen Kriterien für erfolgreiche und erfolglose Prozesse. Das sagt alles weder etwas über die Wirklichkeit, noch über die Wahrheit aus; es sagt etwas über Prozesse. Es ist nicht notwendig, über Gegenstände zu reden und über deren Wahrheit. Sondern wir reden über Prozesse, in denen Gegenstände für uns aus bestimmten Gründen eine Rolle spielen.

**SCHWERTL:** Kommen wir noch mal zur Prozessorientierung zurück. Verstehe ich das richtig: Die Lösung der Schwierigkeiten, die wir Praktiker mit dem Radikalen Konstruktivismus haben, könnten wir sehr elegant umgehen, wenn wir

ganz konsequent bei einer Prozessorientierung bleiben?

**SCHMIDT:** Man muss bei einer Prozessorientierung des Denkens anerkennen, dass es keine Willkür gibt, und dass diese Prozesse nach systemspezifischen, also prozesstypischen Kriterien durchgeführt und die Ergebnisse danach behandelt werden. Diese sind vielfältig, aber in keinem Fall willkürlich. Also kommt alles darauf an, die Voraussetzungen, Bedingungen, Folgen und Konsequenzen der Prozesse zu erforschen, mit denen wir uns beschäftigen. Das wäre eine plausible Disziplinierung des Blicks.

**SCHWERTL:** Sie sehen mich erleichtert, dies passt sehr gut zu unseren Überlegungen. Wir nennen diese Prozessorientierung maßgeschneidert. Es gibt dabei keine Willkür, aber zwischen verschiedenen Prozessen sehr wohl Unterschiede. Meine Hoffnung steigt, dass der Unfug, jede Willensäußerung als eigene Wahrheit und damit außerhalb eines Diskurses stehend zu adeln, auf-

hören wird. – Wir lieben beide die Wüste und die Berge. Wir treffen uns im Januar auf einer Hütte weit oben. Damit wir nicht immer über Kommunikation kommunizieren müssen, darf jeder ein Buch mitbringen. Fachbücher schließen wir aus, was ist Ihr Titel?

**SCHMIDT:** Ich nehme Friederike Mayröckers „Abschiede“ – das passt allmählich in den Lebenslauf.

**SCHWERTL:** Ich nehme Marcel Prousts „Auf der Suche nach der verlorenen Zeit“ mit. Ich tarne es mit einem Schutzumschlag, für den Fall, dass ich scheitere.

## Die Autoren



Foto: Eiffing

Univ.-Prof. em. Dr. Dr. h.c. Siegfried J. Schmidt ist Philosoph und Kommunikationswissenschaftler. Bis zu seiner Emeritierung 2006 lehrte er an der Westfälischen Wilhelms-Universität in Münster. Er gilt als Begründer der Empirischen Literaturwissenschaft und als Vertreter des Radikalen Konstruktivismus, beschäftigt sich seit den 90er-Jahren auch intensiv mit Fragen der

Kommunikations- und Medientheorie. Zuletzt erschien seine Audio-CD „Beobachtungsmanagement“ (ISBN: 978-3-932513-79-4). Neben seiner Lehr- und Forschungstätigkeit arbeitet er auch als Künstler im Bereich der visuellen und experimentellen Poesie.

*sjschmidt@gmx.net*



Foto: Ulrike Hölzinger-Deuscher

Dr. Walter Schwertl ist geschäftsführender Partner von Schwertl & Partner Beratergruppe Frankfurt, Senior-Coach und Mitglied des Sachverständigenrats des DBVC. Seine Arbeitsschwerpunkte liegen im Bereich interner Kommunikation von Organisationen, Coaching-Ausbildung, Business-Coaching, Begleitung von orga-

nisationalen Veränderungsprozessen und Mentoring bei Konfliktmanagement und Führungsthemen. Zuletzt erschien sein Buch „Business-Coaching“ (ISBN: 978-3-531-15626-2).

*office@schwertl-partner.de*

## Kuck mal, wer da coacht! Neun Doppelblindversuche

Wenn es um Erfolgsfaktoren im Coaching geht, wird die Persönlichkeit des Coachs selten thematisiert. Die Selbstpräsentation von Coachs legt vorrangig Wert auf die eigenen Weiterbildungen, Tools und Methoden. Klienten, die auf der Suche nach einem Coach sind, können sich hauptsächlich an diesen Qualifikationen und Spezialgebieten orientieren und im Vorgespräch schauen, ob „die Chemie stimmt“.

Caro Tille schlägt in ihrem Buch, das sich an Personen auf der Suche nach einem Coach richtet, einen spannenden Weg ein: Sie nimmt die Persönlichkeit des Coachs in den Blick und schildert auf unterhaltsame Weise, wie die Persönlichkeit, die Werte und WahrnehmungsfILTER des Coachs den Coaching-Prozess beeinflussen. Coaching wird von der Autorin als „Doppelblindversuch“ bezeichnet, da zumeist weder der Klient noch der Coach selbst den „Wirkstoff“ der Coach-Persönlichkeit kennen. Mit ihrem Buch adressiert die Autorin zwar potenzielle Klienten, aus ihrer Argumentation wird aber zusätzlich auch der Nutzen für die Person des Coachs ersichtlich, sich mit der eigenen Persönlichkeit zu befassen. Denn wie wir aus der Evaluationsforschung wissen, ist die Persönlichkeit des Coachs und damit auch die spezifische Coach-Klienten-Beziehung, für den Erfolg von Coaching maßgeblich wichtig.

Tille stellt, orientiert am Enneagramm, neun verschiedene Coach-Persönlichkeiten anhand von Interviews vor und zeigt auf, welche Vorteile und welche blinden Flecken jeder Persönlichkeitstyp mit sich bringt. Ziel ist es, potenziellen Klienten ein hilfreiches Persönlichkeitsmodell an die Hand zu geben, mit dem sie den für sich und ihr Anliegen passenden Coach finden können. Wissenschaftlich ist das Enneagramm (nach Helen Palmer u.a.) umstritten, und die Literatur zu diesem Thema findet sich häufig im Esoterikregal – doch das Buch von Caro Tille öffnet den Blick für die Bedeutung der Persönlichkeit



Tille, Caro (2009)

### Kuck mal, wer da coacht! Neun Doppelblindversuche

Wien: origo publishing.  
ISBN: 978-3-902758-00-2 | 129 S. | 18,50 €

Bestellen bei der European  
Systemic Business Academy:  
[www.esba.eu/index\\_html?id=1310](http://www.esba.eu/index_html?id=1310)

im Coaching und kommt keineswegs esoterisch daher. Die Autorin ist Diplom-Psychologin mit über 30-jähriger Berufspraxis. Dass sie das Enneagramm als Modell benutzt, begründet sie im Vorwort damit, dass es Respekt für unsere Unterschiedlichkeit zeigt und trotzdem hilfreiche „Sortierkriterien“ liefert. Denn, so Tille weiter: „Coachs sind auch nur Menschen.“

Die Darstellung der neun Coach-Persönlichkeiten liest sich humorvoll und erfrischend, so dass das Buch rasch verschlungen ist. Die Charakterisierung der Persönlichkeiten wird mit Hilfe von Zitaten, Karikaturen und Beispielen unterstützt und folgt einer schlüssigen und klaren Struktur. Die Autorin beleuchtet auch blinde Flecken und schwierige Aspekte der unterschiedlichen Persönlichkeiten auf wertschätzende Weise. Dem Leser wird es durch viele Beispiele und gute Beschreibungen leicht gemacht, sich die verschiedenen Persönlichkeitstypen vorzustellen und ihre Besonderheiten zu erkennen. Möglicherweise wäre es noch verständlicher gewesen, wenn die Theorie des Enneagramms in einem kurzen Kapitel zusammengefasst worden wäre. Mit dem Wissen darüber, wie die neun Typen theoretisch zustande kommen, könnte sich der Leser diese sicherlich noch etwas besser mer-

ken und die Persönlichkeit in Erstgesprächen mit Coachs leichter wiederfinden.

Die Reise durch die „Persönlichkeitsinseln“, wie Tille sie nennt, ist besonders spannend für Leser, die selbst als Coach tätig sind: Zum einen ist das Wiederfinden und Erkennen der eigenen Persönlichkeit interessant, und zum anderen erlaubt das Buch, einen Blick in die ganz persönliche Arbeitswelt und -weise anderer Coachs zu nehmen, der sonst häufig verborgen bleibt.

Alexandra Strehlau  
Coach und Autorin, Osnabrück  
[as@alexandra-strehlau.de](mailto:as@alexandra-strehlau.de)

## Lebenscoaching: Zum Umgang mit Menschen, die sich ungeliebt, abgelehnt fühlen

Dieses Buch stellt einen Ansatz mit einem sehr breit gefassten Coaching-Begriff vor – wie er in Deutschland zum Beispiel ähnlich auch von Buer und Schmidt-Lellek (2009) verwendet wird. Coaching adressiert in diesem Sinne ein gelingendes Leben insgesamt. Dies trägt der Tatsache Rechnung, dass Leben nicht an der Grenze des Berufskontextes haltmacht. In der psychoanalytisch beeinflussten Sicht von Fanita English fallen unter Lebens-Coaching auch der Umgang mit den Folgen schwieriger Lebensphasen in der Kindheit und deren Bewältigung. Insofern wird auch die Trennung zwischen therapeutischen Beziehungen und Coaching nicht so sehr betont. Eher werden die Gemeinsamkeiten beider Beziehungsfelder unter Nutzung von transaktionsanalytischen Grundgedanken beschrieben.

Zwei sehr unterschiedliche, tragische Ereignisse stehen als Ausgangsbeispiel am Beginn dieses Buchs: der Amoklauf an der Schule in Erfurt und der Tod des Politikers Jürgen Möllemann. Ihre Verläufe sind für die Autoren Beispiele für die Folgen von tiefem Verzweiflungserleben. Die zentrale Ursachenthese folgt dabei der Psychoanalytikerin Melanie Klein: Menschen können in ihrer Entwicklungspsychologie tiefe

Unsicherheit und Verzweiflung erleben. Dieses Verzweiflungserleben prägt sich im unbewussten, impliziten Gedächtnis ein und lässt einen Abwehrmechanismus entstehen. Dieser besteht nach English und Karnath je nach Verarbeitung entweder in einer Selbstabwertung (ich bin nicht o.k.) oder einer Fremdabwertung (die anderen sind nicht o.k.). Dies ergibt zwei Charaktertypen, den des überlegen spielenden Typs 1 und den des sich eher unterlegen darstellenden Typs 2. Mit der Charaktertypbildung einher geht die Festsetzung bestimmter Entschlüsse und Überlebensschlussfolgerungen, die zum Lebensprogramm werden. Die Charaktertypen haben entscheidende Auswirkungen auf Führung und Rollenerwartungen beispielsweise in Organisationen. In einem zweiten Argumentationsstrang stellen die Autoren die Theorie der Ersatzgefühle dar. Ausgehend von Antonio Damasio's Forschungen zu Gefühlen wird die Unterscheidung zwischen Empfindungen als ursprünglichen, körperlich bestimmten Reaktionen und Gefühlen auf der geistigen Spiegelungsebene während einer Empfindung getroffen. Dies bietet eine gute theoretische Grundlage für die Differenzierung und das Erkennen von Gefühlen, auch von wenig angemessenen und unfruchtbaren emotionalen

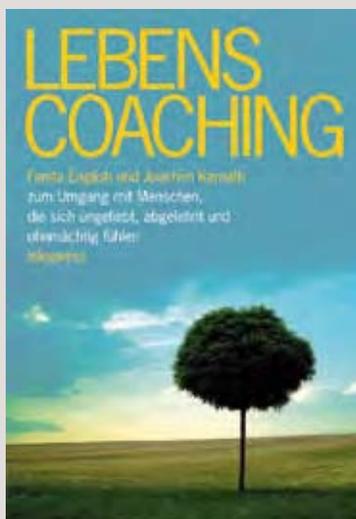
Reaktionen. Da Gefühle in dieser Abgrenzung nicht direkt körperlich, sondern eher psychologisch bestimmt sind, lassen sie auch leicht jedwede Beeinflussung durch Lernprozesse zu, und machen individuell sehr unterschiedliche Muster möglich. Problematisch wird dann die beziehungsmäßige Auswirkung der Gefühle. Die heute kulturübergreifend identifizierbaren acht Grundgefühle laden das Gegenüber offensichtlich zu je spezifisch differenzierten Reaktionen ein. Die mögliche Beziehungsfolge der Ersatzgefühle in ihrer Auswirkung als „Ausbeutung“ des Beziehungspartners wird von den Autoren ausführlich in mehreren Graden untermauert.

English und Karnath betrachten zwei literarische Vorbilder der verschiedenen Charaktertypen: Hamlet und Othello. Man lernt quasi, heutige Hamlets und Othellos zu beraten. Dies ist eine sehr interessante Anwendung der Charaktertypentheorie auf bekannte literarische Beispiele.

Die Theorie der frühen Verzweiflungsphase mit Bestimmungscharakter für die Orientierung im menschlichen Leben passt als Auslösethese zu wesentlichen transaktionsanalytischen Konzepten. Sie wird ähnlich auch in Alfred Adlers Theorie des Minderwertigkeitserlebens mit Kompensation durch Geltungssucht einer Lebensleitlinie vertreten und hat in der Skripttheorie von Berne eine wichtige Differenzierung gefunden.

English und Karnath bieten die psychologischen Zusammenhänge in einer flüssigen und interessanten Form an. Der Start mit der Darstellung zweier schlimmer, schicksalshafter Verläufe zeigt auf, welche Tragweite die Autoren in ihrer Grundkonzeption sehen. Wenn auch die begründete, spezifische Unterscheidung von Coaching und Therapie erhalten bleiben sollte.

Günther Mohr | Institut für Coaching,  
Training und Consulting, Hofheim  
[info@mohr-coaching.de](mailto:info@mohr-coaching.de)



English, Fanita & Karnath, Joachim (2009)

**Lebenscoaching: zum Umgang mit Menschen, die sich ungeliebt, abgelehnt und ohnmächtig fühlen.**

Salzhausen: Iskopress

ISBN: 978-3-89403-357-6 | 220 S. | 21,50 €

Bei Amazon bestellen:

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

ASIN/3894033576/cr

## Handbuch Systemisches Coaching. Für Führungskräfte, Berater und Trainer.

Schon 1993 erschien die erste Auflage des „Handbuch Systemische Organisationsberatung“ vom bekannten und erfolgreichen Autorenpaar König und Volmer. Nun erscheint auch das „Handbuch Systemisches Coaching“. Im Vorwort legen die Autoren dar, dass das Buch aus dem Kontext der eigenen Coaching-Ausbildungen heraus entstanden ist. Es basiere auf mehr als dreißigjähriger Erfahrung beim Coaching von Führungskräften, Projektleitern, Mitarbeitern und Teams. Da man 1979 hierzulande noch nicht von Coaching gesprochen hat, macht diese Aussage stutzig. Im Vorwort zum „Handbuch Systemische Organisationsberatung“ (2008) berufen sich die Autoren auf eigene Erfahrungen in verschiedenen Veränderungsprojekten in den letzten 20 Jahren und die Ausbildungen in systemischer Organisationsberatung in den letzten 25 Jahren. Wann genau haben die Autoren also begonnen, ihre Tätigkeit spezifisch als Coaching zu bezeichnen, stellt sich dem aufmerksamen Leser an dieser Stelle die Frage. Denn Coaching sei ein Modewort geworden, stellen die Autoren König & Volmer im ersten Kapitel selber fest.

Anders herum gefragt: Ist Coaching – nach Meinung der Autoren – eine Unter- und Spezialform der Organisationsberatung? Rein äußerlich betrachtet unterscheiden sich die beiden Handbücher deutlich im Umfang: 541 zu 266 Seiten. Deutliche Parallelen zeigen sich allerdings, wenn man die beiden Inhaltsverzeichnisse nebeneinander legt. Eine inhaltliche Abgrenzung von Organisationsberatung und Coaching wird im ersten Kapitel „Systemisches Coaching – was ist das?“ auch nicht vorgenommen. Die Autoren konstatieren in der Hinführung zu unspezifischen Definitionen (Gallwey/Whitmore und Peterson/Hicks) lediglich: „Coaching ist eine ganz besondere Gesprächsform; nicht jedes Gespräch ist Coaching“. So muss der Leser sich die Frage wohl selber beantworten, was Workshops oder den Methodenmix hybrider Change-Architekturen von Coaching unterscheidet.

Doch ehe nun der Eindruck entsteht, das vorliegende Buch sei minderere Güte, muss festgehalten werden, wir haben es hier durchaus mit einem gediegenen Handbuch zu tun, das gerade Praktikern eine wertvolle Hilfe sein kann. Auch Studenten oder andere Gruppen, die sich ins Thema einarbeiten wollen, finden hier reichhaltige Informationen, die auf Praxistransfer zielen.

Im einleitenden ersten Kapitel wird der Begriff „systemisch“ beleuchtet. Der Überblick über die Systemtheorie beginnt bei Bertalanffy und Hall/Fagen, setzt dann die biologische Systemtheorie von Frederic Vester ins Licht, wechselt zur soziologischen Systemtheorie (Niklas Luhmann) und schließt dann mit der personalen Systemtheorie in der Tradition von Gregory Bateson ab. Das alles geschieht recht kurz und knapp, auch verglichen mit dem „Handbuch Organisationsberatung“, und hätte mehr Raum verdient. Wenn von den Autoren formuliert wird, „Systemisches Coaching bedeutet, nicht nur auf die Einzelperson zu schauen, sondern den Blick auf das soziale System zu richten“, mag das eine zutreffende Aussage sein, ähnlich wie die zweite, dass „systemisch“ bedeute, „über den Tellerrand zu schauen“, aber es ist eben auch eine, die man deutlich differenzierter hätte spezifizieren können. Ob das anderweitig besser gelingt, beispielsweise bei Sonja Radatz, die vom „gemeinsamen Tanz von Coach und Klient“ spricht, sei dahin gestellt. Immerhin äußert Radatz sich ausführlich über die Haltung des Coachs, einen Part, den wir im besprochenen Handbuch leider dezidiert vermissen.

Die folgenden Kapitel sind sehr stringent und praxisorientiert gestaltet. Durch alle zieht sich ein Praxisfall als Anschauungsmaterial. Die abschließende „Anregung zur Weiterarbeit“ gibt Tipps zum Üben und weiterführende Literaturhinweise. Das zweite Kapitel handelt vom Beginn des Coaching-Prozesses. Hier geht es um das eigene Konzept und um die Auftrags-

klärung. Kapitel 3 widmet sich den Phasen des Coaching-Prozesses und orientiert sich dabei am bekannten GROW-Modell – Goal, Reality, Options, Will – von John Whitmore. In Textkästen findet der Leser Beispiele für Prozessfragen, die er unmittelbar praktisch nutzen kann.

Dieses klare und unspektakuläre Phasenmodell zieht sich durch alle folgenden Kapitel als Richtschnur. Das vierte Kapitel eröffnet den Blick auf das soziale System: Stakeholder-Analyse und Systemvisualisierung helfen, die Personen des sozialen Systems zu identifizieren. Subjektive Deutungen werden durch zirkuläre Fragen, Referenztransformationen (Reframing) oder durch Symbole und Metaphern hinterfragt und verändert. Regeln und Werte werden als zentrale Operatoren in Organisationen und für Individuen beleuchtet. Ebenfalls kommen Systemgrenzen und Kontexte sowie die Dimension der Zeit in den Blick.

Im fünften Kapitel geht es dann um Diagnoseverfahren im Rahmen von Coaching-Prozessen: Beobachtung, Interview und Fragebogen oder Testverfahren sowie Feedback. Die Darlegungen beziehen sich stark auf wissenschaftliche Methodik (Bortz/Döring) und sind daher als klassisch zu bezeichnen. Der spezifisch systemische Ansatz mit seinem typisch hypothetischen und multiperspektivischen Setting kommt hier leider kaum zum Tragen. Auch wird die Erkenntnis, dass Diagnostik zugleich eine Intervention ist, Information also „den Unterschied macht, der den Unterschied macht“ (Bateson), kaum systematisch, und damit im eigentlichen Sinne systemisch genutzt.

Mit Coaching-Themen wie Transition, Führung, Strategie oder Selbstmanagement beschäftigt sich das sechste Kapitel. Hier werden zunächst allgemeine Hintergrundinformationen gegeben. Anschließend wird – wieder am Phasenmodell orientiert – das konkrete Vorgehen im Coaching-

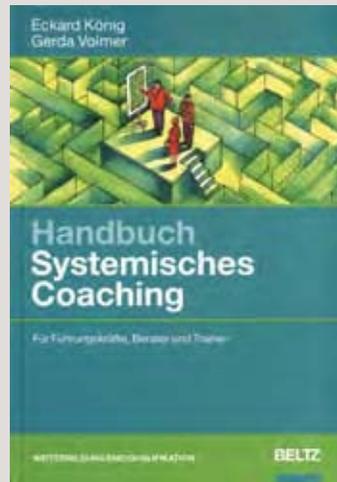
Prozess durchgegangen. Coaching in komplexen Situationen stellt das siebte Kapitel in den Mittelpunkt und bezieht sich damit zunächst auf triadische Konstellationen. Coaching und Mediation werden insofern deckungsgleich. Team-Coaching und kollegiales Coaching behandeln nun diverse Varianten. Wie das Konzept „Führungskraft als Coach“ (Kapitel 8) funktionieren kann oder wo es an seine Grenzen stößt, wird differenzierter dargelegt und in einem Flussdiagramm veranschaulicht.

Das letzte und neunte Kapitel thematisiert den Abschluss des Coaching-Prozesses. Wie wichtig dafür die Evaluation ist, wird zwar allgemein thematisiert, aber spezifische Evaluationsinstrumente – wie der Fragebogen S-C-Eval (Runde) oder die Arbeit mit Multiskalierungen (Szabó), die beispielsweise in den Coaching-Tool-Bänden (Rauen) vorgestellt werden – fehlen im Handbuch. Das „Handbuch Systemisches Coaching“ ist ein Praktikerbuch, das die Coach-Ausbildung

begleiten kann und sich auch als Nachschlagewerk eignet. Es ist stringent umsetzungsorientiert geschrieben und bietet bewährte Methoden und Techniken an. Insofern ist es durchaus zu empfehlen. Was das Attribut „systemisch“ betrifft, hätte sich der Rezensent allerdings eine stärkere und elaboriertere Konzeptionierung

gewünscht – wie sie beispielsweise im Buch von Walter Schwertl deutlich wird.

Thomas Webers  
Redaktion Coaching-Report, Bonn  
[thomas.webers@rauen.de](mailto:thomas.webers@rauen.de)



**König, Eckard & Volmer, Gerda (2009)**

**Handbuch Systemisches  
Coaching. Für Führungskräfte,  
Berater und Trainer.**

Weinheim: Beltz  
ISBN: 978-3-407-36479-1 | 192 S. | 22,90 €

Bei Amazon bestellen:  
[www.amazon.de/exec/obidos/  
ASIN/3407364792/cr](http://www.amazon.de/exec/obidos/ASIN/3407364792/cr)

25. und 26. Mai 2010, Berlin-Brandenburgische Akademie der Wissenschaften, Berlin

# brand inside

**PRAXISKONFERENZ FÜR  
INTERNE MARKENENTWICKLUNG**

**MIT COACHING-SESSION  
WWW.BRAND-INSIDE.NET**

Medienpartner

**brandeins**  
Wirtschaftsmagazin

**HRM.de**  
HUMAN RESOURCE MANAGEMENT

kommunikationsmanager

**WV**  
WIRTSCHAFTS  
KARRIERE & JOB

Coachingpartner

**CoachingWiese**

Veranstalter

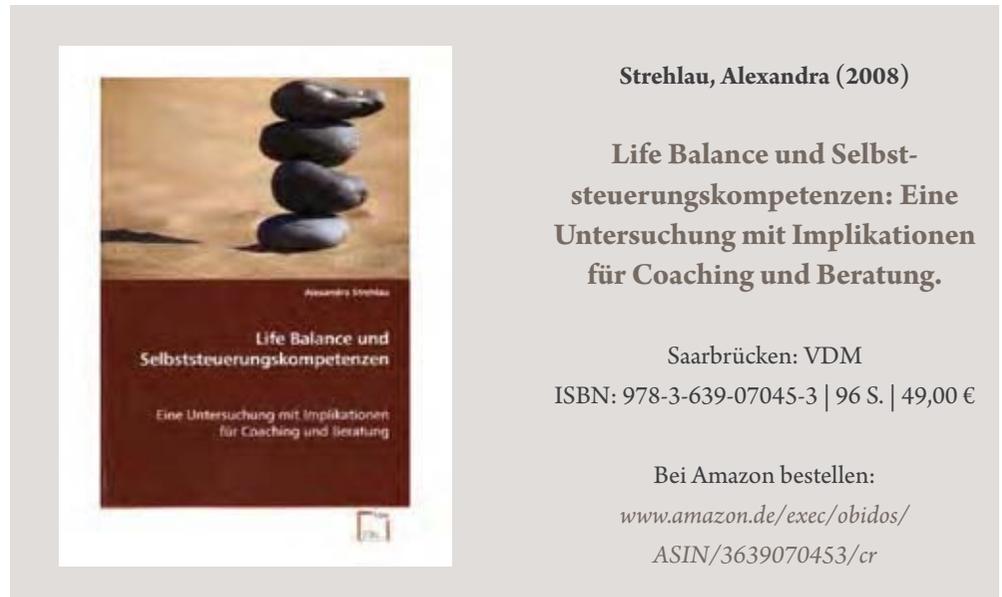
**LEA** LEADERSHIP EQUITY ASSOCIATION GMBH  
**SWOP. MEDIEN UND KONFERENZEN**

## Life Balance und Selbststeuerungskompetenzen: Eine Untersuchung mit Implikationen für Coaching und Beratung.

Viele Chefs wissen die Wirkungen eines gelungenen triadischen Coachings zu schätzen: Wenn also der Arbeitsfluss zwischen Chef, Vorzimmer und Assistenz so optimiert werden konnte, dass alle drei kooperierenden Funktionen reibungsfrei ihren jeweiligen Aufgaben nachkommen können. Viele gestresste Manager erleben nach einer Beratung und einem Survey-on-the-Job, wie viel unbeschwerter der Arbeitstag mit dem adäquaten Zeitmanagement verläuft. Trotzdem sind viele Klienten nach einer entsprechenden Maßnahme zwar möglicherweise schneller und effektiver, aber nicht zufriedener.

Die Untersuchungen von Alexandra Strehlau könnten hier Erklärungen bieten und Coachs zu zielführenderen Interventionen anregen, denn möglicherweise liegt dem Klienten weniger an einem noch besser durchrationalisierten Arbeitstag. Vielmehr könnte es sein, dass die Befriedigung seiner höchst individuellen Bedürfnisse in unselige Schiefelage geraten ist, ohne dass er dies verbalisieren kann: Aber die Unzufriedenheit – nicht nur mit der Arbeit – wächst in allen Lebensbereichen. Für nichts, so scheint es dem außer Balance Geratenen, bleibt genügend Zeit. Nicht für die Familie, nicht für Freunde und nicht für sich selbst.

Strehlau kann in ihrer Arbeit zeigen, dass Lebensbalance (und damit stark korrelierend persönliches Wohlbefinden) dann vorliegt, wenn es der Person gelingt, ihre individuellen Bedürfnisse angemessen zu befriedigen. Dies aber geht weit über eine zeitliche Gleichgewichtung von Lebensbereichen hinaus. So kann sich ein Manager mit einem 15-stündigen Arbeitstag zufrieden und gut „balanciert“ fühlen, wenn sich im Arbeitsalltag die Möglichkeit ergibt, viele verschiedene Bedürfnisse zu befriedigen: nicht nur das nach Selbstbestätigung, Erfolg und Leistung, sondern zum Beispiel auch nach sozialen Kontakten, Zugehörigkeit oder Sicherheit. Ein rein



Strehlau, Alexandra (2008)

**Life Balance und Selbststeuerungskompetenzen: Eine Untersuchung mit Implikationen für Coaching und Beratung.**

Saarbrücken: VDM

ISBN: 978-3-639-07045-3 | 96 S. | 49,00 €

Bei Amazon bestellen:

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

ASIN/3639070453/cr

zeitlich ausgeglichenes Verhältnis von Lebensbereichen schützt dagegen nicht vor Burnout und dem Erleben von Sinnlosigkeit, wenn es nur wenige Chancen gibt, persönlich bedeutsamen Aspekten Genüge zu tun, etwa kreativ zu sein oder selbstbestimmt zu agieren.

Zwei grundlegende Aspekte sind Voraussetzung für eine gelungene Balance: Einmal die Fähigkeit, eigene Wünsche und Werte wahrzunehmen und selbstkongruente Ziele zu formulieren. Zum anderen die Fähigkeit, Energie zu generieren, um die eigenen Absichten umsetzen zu können. Coachs können ihre Klienten dabei unterstützen, ihre eigenen Bedürfnisse überhaupt erst wieder wahrnehmen und respektieren zu können – und die notwendige Selbststeuerungskompetenz zu entfalten.

Das schmale Buch der Autorin läuft Gefahr, in seiner Bedeutung unterschätzt zu werden. Obgleich ein wissenschaftlich motivierter Text, haben die Untersuchungen und Schlussfolgerungen doch Relevanz für das Alltagsgeschäft von Coachs. Leider steht der Lektüre durch Coaching-Praktiker die ausführliche, im psychologisch-wissenschaftlichen Jargon gehaltene

Darstellung der Hypothesengenerierung und des empirischen Vorgehens entgegen. Um von der Arbeit zu profitieren, sollten die Leser, die auf diese Textsorte aversiv reagieren, ohne Verzug zum fünften Kapitel weiterblättern. Dort stellt die Autorin einige wertvolle Überlegungen an, wie ihre Forschung für Coaching und Beratung nutzbar gemacht werden kann.

*Dr. Christine Kaul*

Coach und Autorin, Hannover  
[willkommen@kaul-coaching.de](mailto:willkommen@kaul-coaching.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 Deutschland 12,80 €  
(EU + Schweiz: 15,80 €; Welt: 18,80 €)  
inkl. 7% USt. zzgl. Versandkosten

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

## – Abonnement –

Ein Abonnement umfasst 4 Ausgaben pro Jahr & kostet:

Innerhalb Deutschland: 49,80 €  
(EU + Schweiz: 59,80 €; Welt: 69,80 €)

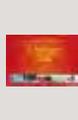
Studenten: 29,80 €  
(EU + Schweiz: 34,80 €; Welt: 39,80 €)

Professional-Mitglied RAUEN-Datenbank: 29,80 €  
(EU + Schweiz: 34,80 €)

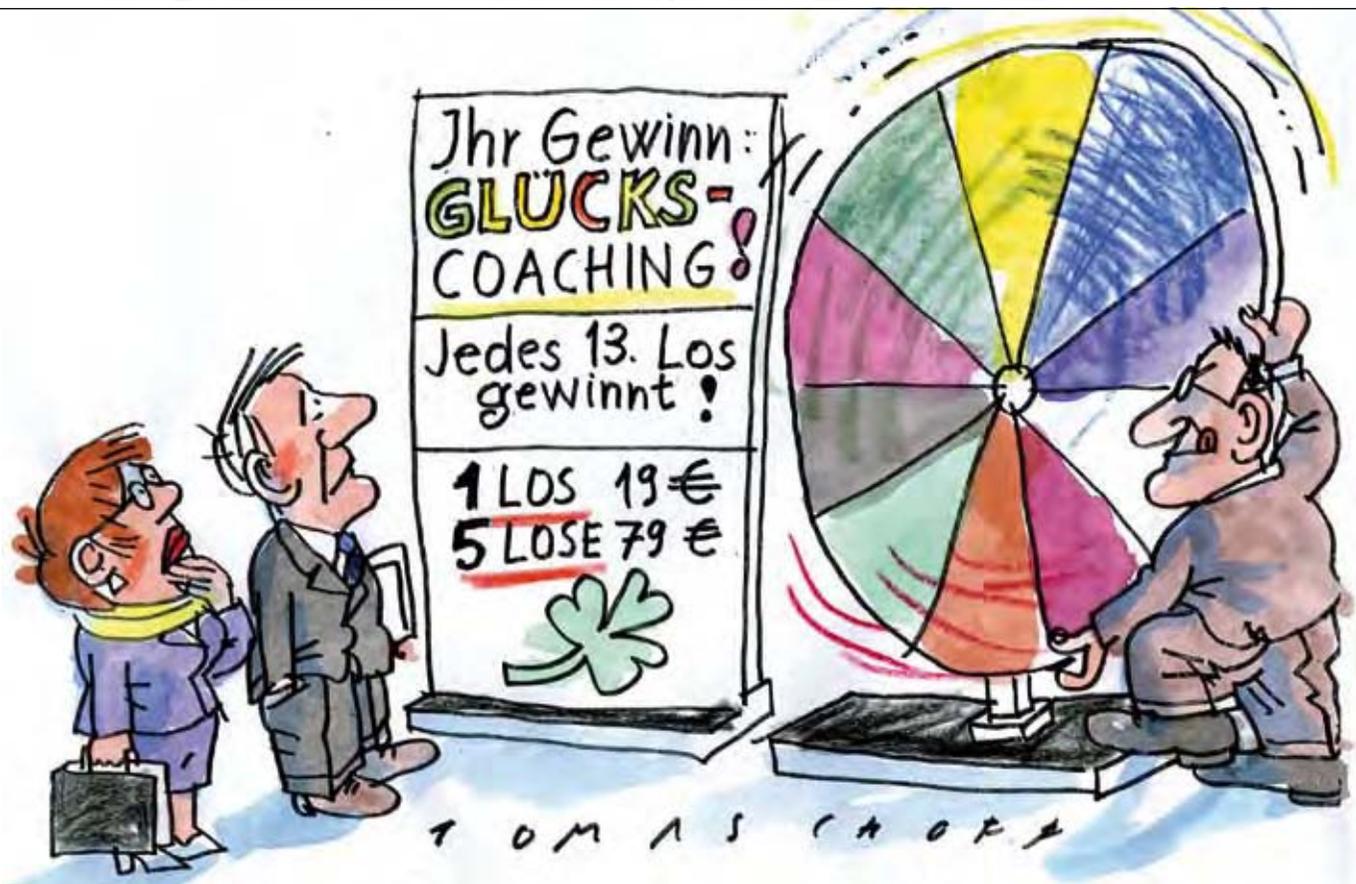
(jeweils versandkostenfrei und inkl. 7% USt.)

Jetzt das Abo online bestellen: [www.coaching-magazin.de/abo](http://www.coaching-magazin.de/abo)



Rang	www.coaching-literatur.de	www.trainerbuch.de	www.amazon.de
1	 <p><b>Coaching: Miteinander Ziele erreichen</b> Fischer-Epe, Maren Rowohlt, 8,95 €</p>	 <p><b>Coaching-Tools</b> Rauen, Christopher (Hrsg.) managerSeminare, 49,90 €</p>	 <p><b>Coaching: Miteinander Ziele erreichen</b> Fischer-Epe, Maren Rowohlt, 8,95 €</p>
2	 <p><b>Einführung in das systemische Coaching</b> Radatz, Sonja Carl-Auer, 12,95 €</p>	 <p><b>Charisma-Coaching</b> Schmidt-Tanger, Martina Junfermann, 19,95 €</p>	 <p><b>Handbuch Coaching und Beratung</b> Migge, Björn Beltz, 49,90 €</p>
3	 <p><b>Coaching</b> Rauen, Christopher Hogrefe, 24,95 €</p>	 <p><b>Coaching erfrischend einfach</b> Meier, Daniel/Szabo, Peter BoD, 13,30 Euro</p>	 <p><b>Einführung in das systemische Coaching</b> Radatz, Sonja Carl-Auer, 12,95 €</p>
4	 <p><b>Handbuch Coaching</b> Rauen, Christopher (Hrsg.) Hogrefe, 49,95 €</p>	 <p><b>Mythos Coaching</b> Dahinden, Lucia et al. (Hrsg.) Orell Füssli, 32,90 €</p>	 <p><b>Change-Talk</b> Schmidt-Tanger, Martina/ Stahl, Thies Junfermann, 39,80 €</p>
5	 <p><b>Handbuch Coaching und Beratung</b> Migge, Björn Beltz, 49,90 €</p>	 <p><b>Coaching-Tools II</b> Rauen, Christopher (Hrsg.) managerSeminare, 49,90 €</p>	 <p><b>Das Coaching-Handbuch</b> Kaweh, Babak VAK, 19,95 €</p>
6	 <p><b>Coaching. Innovative Konzepte im Vergleich</b> Rauen, Christopher Hogrefe, 36,95 €</p>	 <p><b>Coaching mit NLP- Werkzeugen</b> Ruckerl, Thomas/Ruckerl Torsten, Wiley-VCH, 29,90 €</p>	 <p><b>Coaching</b> Rauen, Christopher Hogrefe, 24,95 €</p>
7	 <p><b>Coaching-Tools II</b> Rauen, Christopher (Hrsg.) managerSeminare, 49,90 €</p>	 <p><b>Methoden-ABC im Coaching</b> Vogelauer, Werner Luchterhand, 39,00 €</p>	 <p><b>Jetzt nehme ich mein Leben in die Hand</b> Koller, Christine/Rieß, Stefan Kösel, 19,95 €</p>
8	 <p><b>Trainingsverträge – Beratungsverträge</b> Olbert, Hans managerSeminare, 49,90 €</p>	 <p><b>Coaching und Psychotherapie</b> Grimmer, Bernhard/Neukom, Marius VS, 34,90 €</p>	 <p><b>Gekonnt coachen</b> Schmidt-Tanger, Martina Junfermann, 19,95 €</p>
9	 <p><b>Unter vier Augen: Coaching für Manager</b> Looss, Wolfgang EHP, 34,00 €</p>	 <p><b>Coaching als kreativer Prozess</b> Richter, Kurt F. Vandenhoeck &amp; Ruprecht, 39,90 €</p>	 <p><b>Coaching-Tools</b> Rauen, Christopher (Hrsg.) managerSeminare, 49,90 €</p>
10	 <p><b>Beratung ohne Ratschlag</b> Radatz, Sonja Systemisches Management, 38,80 €</p>	 <p><b>Coaching mit NLP</b> O'Connor, Joseph/ Lages, Andrea VAK, 20,50 €</p>	 <p><b>Die Frau, die ihr Gehalt mal eben verdoppelt hat</b> Asgodom, Sabine et al. Kösel, 17,95 €</p>

## Wenn der Markt nicht zum Coach kommt ...



## Impressum

### Herausgeber:

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

### Vertretungsberechtigter Geschäftsführer:

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

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

### Redaktion:

Thomas Webers (tw) – Chefredakteur  
Christopher Rauen (cr)

### E-Mail an die Redaktion:

redaktion@coaching-magazin.de

### Abonnement:

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

### Erscheinungsweise: Vierteljährlich

### Anzeigenredaktion:

Marc Ubben  
Tel.: +49 541 98256777 | Fax: +49 541 98256779  
anzeigen@rauen.de

### Mediadaten & Anzeigenpreise:

www.coaching-magazin.de/mediadaten.htm

### Konzeption & Gestaltung: www.werdelwelt.info

Bild-Quellenangabe: Bild Titelseite, © Sean Prior | Bild S. 4, 25, © pjeross | Bild S. 4, 34, © olly | Bild S. 5, 18, © Neale Cousland | Bild S. 5, 46, © Yuri Arcurs | Bild S. 5, 52, © Luna Vandoorne | Bild S. 20, © loriklaszlo | Bild S. 21, © Monkey Business Images | Bild S. 23, © iofoto | Bild S. 28, © italianestro | Bild S. 36, © Alex Starostsev | Bild S. 38, © Liv friis-larsen | Bild S. 40, © Peter Novak | 2010 Benutzung unter Lizenz von Shutterstock.com

### Druck:

Beisner Druck GmbH & Co. KG, Buchholz  
Tel.: +49 4181 90930 | Fax: +49 4181 909311  
info@beisner-druck.de | www.beisner-druck.de

### Hinweise:

Das Coaching-Magazin und alle enthaltenen Beiträge und Abbildungen sind urheberrechtlich geschützt. Die Übernahme und Nutzung der Daten bedarf der schriftlichen Zustimmung der Christopher Rauen GmbH. Alle Angaben erfolgen nach bestem Wissen, sind jedoch unverbindlich und ohne Gewähr; eine Haftung wird – soweit rechtlich möglich – ausgeschlossen. Verwendete Bezeichnungen, Markennamen und Abbildungen unterliegen im Allgemeinen einem Warenzeichen-, marken- und/oder 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



Foto: W. Schott

## Das Letzte

**RAUEN:** Jetzt leben wir schon im Jahr 2010 ... und es hat gar keine Ähnlichkeit mit dem Jahr 2010, das ich mir in meiner Kindheit vorgestellt habe. Die meisten Autos haben immer noch keinen Düsenantrieb, eine Mondstation gibt es auch nicht und auf dem Mars war noch kein Mensch. Dafür haben wir jetzt das Internet und ein 400-Euro-Notebook hat die Rechenleistung einer ganzen Computerhalle aus den 70er-Jahren.

**WEBERS:** Letzteres finde ich sehr angenehm ... Dagegen hat sich vieles interessanterweise gar nicht verändert: Wir bekommen immer noch Schnupfen und andere Zipperlein, wir gönnen dem Nachbarn nicht die Wurst auf dem Brot und schlagen ihm deswegen, wenn's sein muss, den Schädel ein, wir glauben gegen alle Wahrscheinlichkeitsrechnung an einen Sechser mit Zusatzzahl im Lotto, an den Mann im Mond – und dass die Klimakatastrophe nur die Anderen treffen wird. Johann Gottfried Herder, der Weggefährte von Goethe und Schiller, brachte das mal so auf den Punkt: Der Mensch ist der Invalide seiner höheren Kräfte.

**RAUEN:** Manche Dinge verändern sich offenbar nur sehr langsam. Vielleicht liegt es aber auch an uns und wir sind einfach nur zu ungeduldig geworden? Allerdings erlebe ich es schon teilweise als Herausforderung, wie schnell sich andere Dinge verändern. Kaum hat man sich mit einem

Mobiltelefon angefreundet, gibt es wieder ein neues.

**WEBERS:** Das ist doch schön! Die Fotoprotokolle meines letzten Seminars habe ich mit meinem neuen Handy geschossen, mit dem alten hätte das nicht funktioniert. Sicher, man muss sich erst an neue Geräte gewöhnen, doch dabei hilft die alte Change-Manager-Weisheit: Ein rollender Stein setzt kein Moos an!

**RAUEN:** Ob mit oder ohne Moos: Es hat schon etwas Desillusionierendes, wenn die kühnen Träume der Vergangenheit in einer flatterhaften und recht kleinteiligen Realität münden. Statt Mondstationen hat es die Menschheit zu vier Milliarden Mobiltelefonen gebracht. Ist das Fortschritt oder bedeutet es nur mehr Geplapper?

**WEBERS:** Wer will das entscheiden? Und nachher ist man immer schlauer. Kaiser Wilhelm II. meinte vor 100 Jahren: „Das Auto ist eine vorübergehende Erscheinung. Ich glaube an das Pferd.“

**RAUEN:** Vielleicht hatte Wilhelm II. ja mit dem Auto als vorübergehende Erscheinung recht; sagen wir ... als Vorhersage für das Jahr 2100. Dann werden andere Generationen mit dem vermutlich nötigen Abstand bewerten, ob wir in einer Zeit des Fort- oder Rückschritts gelebt haben.

Anteil der 14- bis 29-Jährigen, die sich ein Leben ohne Handy nicht vorstellen können, in Prozent: 97

Anteil der 14- bis 29-Jährigen, die sich ein Leben ohne ihren aktuellen Partner nicht vorstellen können, in Prozent: 43

Weitaus mehr als nur Zahlen.

---

Das Wirtschaftsmagazin brand eins.  
Fordern Sie ein Probeheft an unter: 040/32 33 16-70  
[www.brandeins.de](http://www.brandeins.de)

Sie haben keine Zeit zum Lesen?  
Das machen wir für Sie.

Abonnenten erhalten die brand eins Schwerpunkte  
via Audible als Hördatei.

Kostenlos.





www.werdewelt.info

„Werden Sie als Coach wahrgenommen  
und sind Sie so interessant, dass sich  
jemand für Sie als Begleiter entscheidet?“

Wenn Sie als Coach oder Berater Ihr Profil und damit Ihre Professionalität schärfen wollen, lassen Sie uns gemeinsam eine Strategie entwickeln, die Sie eindeutig und sicher auf dem Markt positioniert. Die Analyse und Schärfung Ihres Profils ist der Start in ein praxisorientiertes Marketingkonzept. Dies gelingt mit „werdewelt“ – der Coach-Agentur für Marketing und Kommunikation. Hier entstehen von Corporate Design bis hin zu Online-Projekten Konzepte, die Sie und Ihre Arbeit erfolgreich unterstützen.

Ein Coach würfelt nicht.  
[www.marketing-for-coaches.de](http://www.marketing-for-coaches.de)