

# 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

## Spotlight

Sind Coaching-Tools wirksam? | S 32

## Handlungsbarrieren überwinden

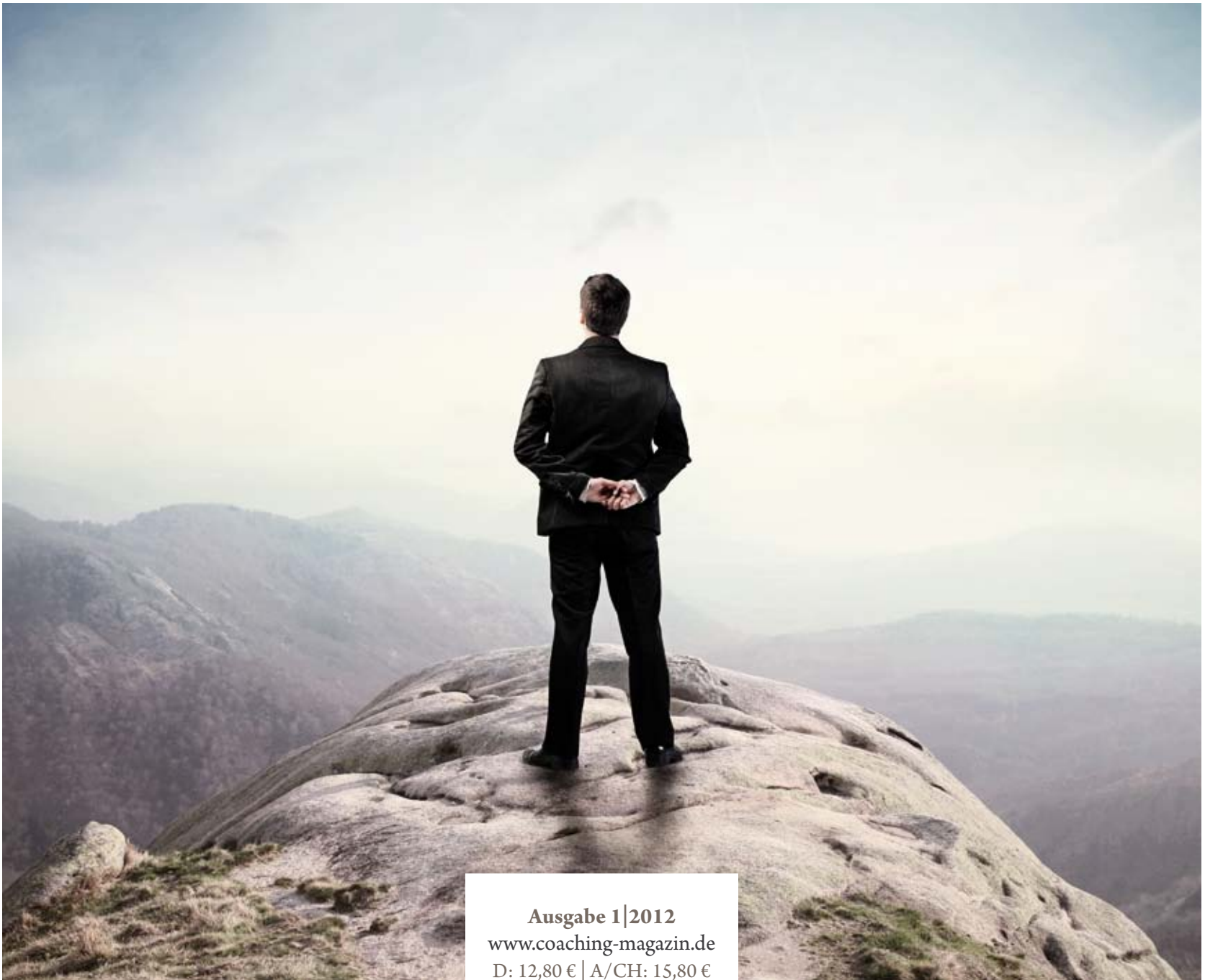
Ein Coaching-Tool zur Motivation | S 38

## Pro & Kontra

Coaching nur für die oberen Ränge? | S 42

## Auf der Top-Ebene reicht psychologisches und betriebswirtschaftliches Wissen nicht aus

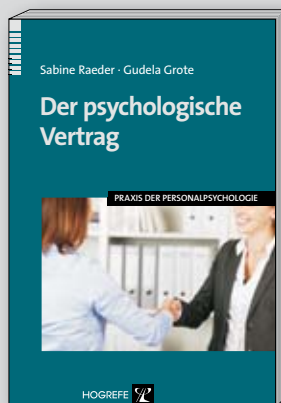
Eberhard Hauser im Interview | S 10



Ausgabe 1 | 2012

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

D: 12,80 € | A/CH: 15,80 €

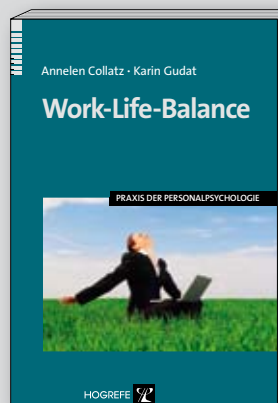


Sabine Raeder · Gudela Grote

## Der psychologische Vertrag

(Reihe: »Praxis der Personalpsychologie«, Band 26)  
2012, ca. 100 Seiten,  
€ 24,95 / sFr. 42,-  
(Im Reihenabonnement  
€ 19,95 / sFr. 33,90)  
ISBN 978-3-8017-2009-4

Dieser Band stellt Kompetenzmodelle als ein wichtiges Tool für das HR-Management vor und verknüpft Ergebnisse aus dem Bereich der Kompetenzforschung mit konkreten Anwendungsmöglichkeiten.

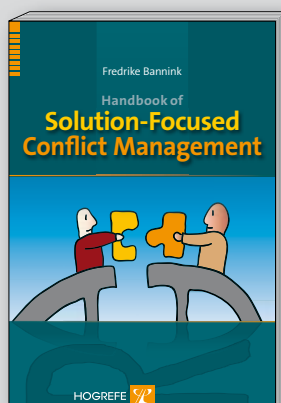


Annelen Collatz · Karin Gudat

## Work-Life-Balance

(Reihe: »Praxis der Personalpsychologie«, Band 25)  
2011, VI/101 Seiten,  
€ 24,95 / sFr. 35,50  
(Im Reihenabonnement  
€ 19,95 / sFr. 28,50)  
ISBN 978-3-8017-2326-2

In diesem Band werden verschiedene Work-Life-Balance-Konzepte, betriebliche Interventionsmöglichkeiten und konkrete Ansätze zur Nutzenbestimmung vorgestellt.

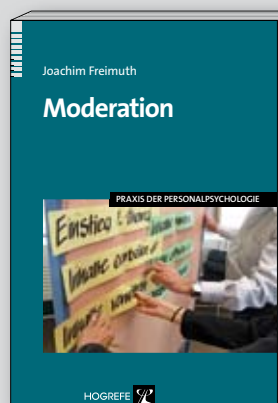


Fredrike Bannink

## Handbook of Solution-Focused Conflict Management

2010, xii + 180 pp., hardcover  
€ 34,95 / sFr. 52,-  
ISBN 978-0-88937-384-6

Introduces a new form of conflict management that is shorter, more hopeful, and more cost-effective than traditional methods – essential reading for mediators, lawyers, jury experts, and managers.



Joachim Freimuth

## Moderation

(Reihe: »Praxis der Personalpsychologie«, Band 22)  
2010, VII/115 Seiten,  
€ 24,95 / sFr. 42,-  
(Im Reihenabonnement  
€ 19,95 / sFr. 33,90)  
ISBN 978-3-8017-1969-2

Dieses Buch ermöglicht Personalmanagern, Führungskräften und Beratern einen kompakten Überblick über die konzeptionellen Grundlagen, mögliche Anwendungsbereiche sowie verschiedene Techniken und Formen der Moderation.



Christopher Rauen

## Coaching

(Reihe: »Praxis der Personalpsychologie«, Band 2)  
2., aktualisierte Auflage 2008,  
VI/103 Seiten, € 24,95 / sFr. 42,-  
(Im Reihenabonnement  
€ 19,95 / sFr. 33,90)  
ISBN 978-3-8017-2137-4

Der Band bietet einen fundierten Einstieg in die Praxis des Coachings. Er beschreibt übersichtlich und praxisorientiert den »state of the art« des Coachings.



Annelen Collatz  
Rainer Sachse

## Klärungsorientiertes Coaching

2011, 162 Seiten,  
€ 26,95 / sFr. 36,90  
ISBN 978-3-8017-2391-0

Alle, die sich mit dem Thema Coaching beschäftigen, finden in diesem Buch ein praktisch erprobtes, transparentes Konzept für den kompletten Coaching-Prozess.

HOGREFE



Hogrefe Verlag GmbH & Co. KG

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

## Editorial



Foto: W. Schott

Ein alter Zankpunkt im Coaching: die Tools! Sie werden stark nachgefragt, man schaue sich nur einmal die aktuellen Top-10 des Büchermarkts in diesem Heft an. Und sie sind umstritten. Sie würden zum schematischen Arbeiten verleiten, lautet beispielsweise ein Vorbehalt. Die Anwender sparten sich das eigene Denken, geschweige denn, dass diese sich in den jeweils zugrunde liegenden Konzepten auskennen würden und somit Angemessenheit oder „Risiken und Nebenwirkungen“ abschätzen könnten, ergänzen andere.

Die Herausgeber solcher Tool-Books haben daher – der eine mehr, der andere weniger – Indikatoren benannt, um die Tools einschätzen und anwenden zu können. Und, das muss ja auch erwähnt werden, darin liegt ja auch ein Vorteil von Tools: Sie machen Praxis nachvollziehbar, replizierbar und vergleichbar. Doch bislang fehlte ein hartes Kriterium, an dem die Tools zu messen sind: ein „Eichmaß der Wirksamkeit“ sozusagen.

Eine nicht unerhebliche Lücke. Denn schauen wir uns einmal Qualitätsmanagementansätze an (EFQM), reicht es eben nicht aus, wenn nur ein Faktor von mehreren kontrolliert wird. Beliebt ist in unserer Branche der Hinweis auf eine Coach-Weiterbildung und ggf. eine Zertifizierung. Das ist nett, aber eben nur eine Inputvariable. Benutzt der Coach schlechte Instrumente und gestaltet er den Coaching-Prozess schlampig, ist ein zufriedenstellendes Ergebnis mehr als fraglich.

Theresa Wechsler hat daher aus vorliegenden, wissenschaftlich abgesicherten Konzepten „coachingtoolspezifische“ Wirkfaktoren extrahiert und damit ein Sample von Tools bewertet. Hochinteressant und aufschlussreich! Ich wette darauf, dass die Geschichte der Coaching-Tools nun in eine neue Ära eintreten wird. Lesen Sie selbst – weiter hinten im Heft.

Übrigens: Laut Duden kann man in deutscher Sprache als Plural von Coach jetzt auch „Coaches“ verwenden. „Coachs“ kann aber weiterhin gebraucht werden: Weil es besser aussieht, verwenden wir nun „Coaches“ als Plural. Das unterscheidet sich auch besser vom Genetiv Singular: „Coachs“.

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)

– Editorial –

Das Erste | S 3

– Szene –

Individuelle Praxistheorie des Coachs | S 6

Der Schweizerische Coaching Markt 2010  
aus Sicht von Coaches | S 6

Übungsformen in Coaching-Ausbildungen | S 7

Systemische Strukturaufstellung mit dem iPad | S 7

ESMT Coaching Kolloquium | S 7

– Verbandslandschaft –

DGSv will gesellschaftlichen Kulturwandel | S 8

ICF: 1. Berliner Coaching-Preis | S 8

DBVC: Deutscher Coaching-Preis 2012 | S 9

– Interview –

mit Eberhard Hauser | S 10

– Konzeption –

Coaching als Anleitung zum Selbstmanagement | S 18

– Praxis –

Führung im öffentlich-rechtlichen Rundfunk | S 22

Konflikt-Coaching am Beispiel eines konkreten Prozesses | S 27

– Spotlight –

Sind Coaching-Tools eine Hilfe zur Durchführung  
wirksamer Coachings? | S 32

– Coaching-Tool –

Motivation: Handlungsbarrieren überwinden | S 38



– Interview –

**mit Eberhard Hauser**

Wenn es um die Top-Ebene geht, dann reicht psychologisches und  
betriebswirtschaftliches Wissen nicht aus. | S 10



– Konzeption –

**Coaching als Anleitung  
zum Selbstmanagement**

Zeitdruck, diffuse Ziele, fehlende  
Prioritäten, Erfahrungsmangel: Aus dem beruflichen Alltag  
kennen wir genügend Beispiele,  
die eine gute Steuerungsfähigkeit  
verlangen. | S 18

– Praxis –

**Führung im öffentlich-  
rechtlichen Rundfunk**

| S 22



– Praxis –

**Konflikt-Coaching  
am Beispiel eines  
konkreten Prozesses**

| S 27





– Spotlight –  
**Sind Coaching-Tools  
eine Hilfe zur  
Durchführung wirk-  
samer Coachings?**

Nicht nur Coaching-Einsteiger erhoffen sich konkrete Handlungsanweisungen zur Gestaltung ihrer Coaching-Sitzungen, auch erfahrene Coaches wollen die Vorgehensweisen ihrer Kollegen kennen lernen. | S 32



– Wissenschaft –  
**Untersuchungen zur gemeinsamen  
„Augenhöhe“ von Coach und Klient**

Was – außer Sympathie – gehört noch dazu, damit ein erfolgreiches Arbeitsbündnis zwischen Coach und Klient entsteht? | S 44



– Philosophie/Ethik –  
**Kritische Reflexionen  
zu betrieblichen  
Compliance-  
Maßnahmen**

Coaches sind als ethische Experten und Sparringspartner gefragt. Und müssen hilfreich agieren. | S 53

– Pro + Kontra –

- Coaching nur für die oberen Ränge? ... | S 42
- ... Die Ressource sparsam und gezielt nutzen | S 43
- ... Keine Zwei-Klassen-Gesellschaft! | S 43

– Wissenschaft –

- Untersuchungen zur gemeinsamen „Augenhöhe“ von Coach und Klient | S 44

– Forschung international –

- Coaching durch den Vorgesetzten | S 49
- Leadership-Coaching | S 51

– Philosophie/Ethik –

- Kritische Reflexionen zu betrieblichen Compliance-Maßnahmen | S 53

– Rezensionen –

- Mein erstes Mal | S 58
- Coaching Basics | S 59
- Jetzt geht's! | S 60

– Coach-Ausbilder –

| S 61

– Top 10 Coaching-Bücher –

| S 64

– Conrad Coach –

- Nachhaltiges Coaching | S 65

– Dialog –

- Impressum | S 66
- Das Letzte | S 66

## Individuelle Praxistheorie des Coachs

### Teilnehmer gesucht: Forschungsprojekt an der Helmut-Schmidt-Universität Hamburg.

Arbeiten Coaches in ihrer Praxis ausschließlich nach ihrer einmal gelernten Theorie? Oder vermischen sich nicht eher mehrere Theorien zu einer individuellen Praxistheorie? Das möchte Stefanie Godemann im Rahmen ihrer Dissertation an der Helmut-Schmidt-Universität Hamburg herausfinden und benötigt dazu die Unterstützung der Coaches als Experten.

Untersuchungsgegenstand ist die Erstsitzung eines Einzel-Coachings, welches den Teilnehmern an der Studie auf folgendem Link als Video und Transkript zur Verfügung steht. Dort ist zudem ein Fragebogen hinterlegt, in dem die Experten-Meinung abgefragt wird.

Mit der Teilnahme können Coaches einen Beitrag zur Professionalisierung leisten. Nach Abschluss sendet Stefanie Godemann den Teilnehmern gerne ein Exemplar ihrer Arbeit zu. (tw)

[www.coach-gutachten.de/6\\_2\\_diss\\_godemann.htm](http://www.coach-gutachten.de/6_2_diss_godemann.htm)

## Der Schweizerische Coaching-Markt 2010 aus der Sicht von Coaches

**Nach dem Auftakt in 2009 wurde die zweite Marktumfrage des Departements Angewandte Psychologie der Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften (ZHAW) von der Deutschschweiz auf die gesamte Schweiz erweitert und in drei Sprachen durchgeführt.**

Dadurch wuchs die Stichprobe: Gegenüber 92 im letzten Jahr konnten die Forscher nun die Antworten von 207 Coaches (davon 58 % Frauen) auswerten.

Ein durchschnittlicher Coach ist 49 Jahre alt und blickt (bei großer Streuung) auf rund

acht Jahre Berufserfahrung als Coach zurück. Die meisten Befragten wohnen im Kanton Zürich. Coaching ist für Coaches – das zeigten auch schon andere Befragungen – eine Nebentätigkeit: Der durchschnittliche Anteil von Coaching an der Gesamttätigkeit liegt bei 30 Prozent. Die befragten Coaches begleiteten 2010 durchschnittlich zwölf (abgeschlossene) Einzel-Coaching-Prozesse. Daneben sind die meisten Befragten (Mehrfachnennung) in Training und Weiterbildung (57,3 %), Teamentwicklung (49,4 %) und Organisationsberatung (41,5 %) tätig. Psychotherapie ist unter den teilnehmenden Coaches kaum verbreitet. Unter „sonstigen Tätigkeiten“ wurden beispielsweise Führung und Qualitätsmanagement genannt.

Die befragten Coaches sind *hoch qualifiziert*: 83,4 Prozent weisen einen Hochschul- oder Fachhochschulabschluss als höchsten Bildungsabschluss auf. Nur 4,1 Prozent verfügen nicht über eine spezifische Coaching-Ausbildung. Und nach der Basisausbildung zum Coach haben 73,3 Prozent der Befragten eine weitere Coaching-relevante Weiterbildung absolviert. 74,6 Prozent der Befragten wünschen sich (sehr) einen Titelschutz.

Das Angebot der Coaches variiert erheblich und scheint immer flexibler zu werden. 70 Prozent coachen Menschen im Berufskontext (Führungskräfte, Projektleitung etc.), 36 Prozent bieten Life-Coaching an, 11 Prozent Gesundheits-Coaching und 18 Prozent nannten weitere Arten von Coaching, zum Beispiel Strategieentwicklung oder Workshop-Moderationen. 37,6 Prozent der Befragten sind auf bestimmte Anlässe, Themen oder Personengruppen spezialisiert. Die Klienten sind nahezu gleich oft männlich oder weiblich und kommen aus den unterschiedlichsten Branchen sowie Führungs- und Funktionsebenen.

Fast alle befragten Coaches (90,9 %) bieten Einzel-Coachings an, die Hälfte davon (51,8 %) mit mindestens 80 Prozent fast ausschließlich. 63,4 Prozent der Befragten coachen auch Gruppen. Doch bei lediglich 1,2 Prozent macht das mehr als 80 Prozent der Coaching-Aufträge aus. Neben „klassischem“ Face-to-

face-Coaching ist (bei Mehrfachnennung) Telefon-Coaching weit verbreitet (49,4 %). Auch Online-Coaching wird angeboten (15,2 %). Als *weitere Settings* wurden beispielsweise Outdoor-Coaching oder – am häufigsten – Coaching über Skype genannt, wobei dieses auch als eine Mischung aus Online- und Telefon-Coaching betrachtet werden kann. Bei den Methoden überwiegt nach wie vor die systemische und lösungsorientierte Ausrichtung.

Ein durchschnittliches Coaching dauert acht Sitzungen à 82 Minuten und kostet 203 CHF pro Stunde (164 Euro), insgesamt also 2.219 CHF oder 1.792 Euro. Bei zwölf Coaching-Prozessen verdienten die Coaches also durchschnittlich rund 26.628 CHF oder 21.504 Euro im Jahr 2010 mit Coaching.

Im Coaching werden *mögliche Risiken und unerwünschte Wirkungen* bislang von der Wissenschaft vernachlässigt, so die Forscher Dr. Christine Seiger und Prof. Hansjörg Künzli. In einer offenen Frage wollten sie wissen, was Coaches unter einem „Misserfolg“ im Coaching verstehen. Die Antworten lassen sich grob in sieben Kategorien einteilen:

- » Keine Zielerreichung (die mit Abstand am häufigsten genannte Antwort: 36 %)
- » Abbruch des Coachings
- » Misserfolg gibt es nicht oder er ist eine Lernchance
- » Coaching-Kompetenz unzureichend
- » Beziehungsaufbau nicht möglich
- » Coach und Klient haben andere Vorstellungen vom Coaching-Prozess
- » Systembedingte Grenzen

Die Forscher wollten außerdem wissen, ob die Coaches es für möglich halten, dass Coaching *unerwünschte Wirkungen* haben kann. 59,8 Prozent halten dies für möglich. Unter den Beispielen wurde am häufigsten (10 %) eine problematische Beziehung zwischen Coach und Klient genannt. Daneben halten es acht Prozent für möglich, dass Coaching als falsche Maßnahme angewendet wird, während 7,6 Prozent annehmen, dass Neuerkenntnisse der Klient(inn)en durch das Coaching entweder zu Schwierigkeiten im sozialen Umfeld oder

einer beruflichen Neuorientierung führen oder weitere oder größere Probleme auslösen können. Die Hälfte (52,4 %) hat noch keine „Nebenwirkungen“ beobachtet.

Wie schätzen die befragten Coaches die Entwicklung des Coaching-Markts ein? Im Jahr 2010 verzeichneten lediglich 15,9 Prozent einen Nachfrageeinbruch, 40,9 Prozent der Coaches gleich viele Sitzungen wie im Jahr zuvor, 43,2 Prozent berichten sogar einen Nachfragezuwachs. Für die Zukunft rechnen 47,4 Prozent mit einer erhöhten Nachfrage, während nur 3,8 Prozent annehmen, dass die Nachfrage sinken wird (gleichbleibend: 48,9 %). Coaching scheint also weiter zu boomen.

Die Studie wurde außerdem von der Hochschule für Soziale Arbeit der Fachhochschule Nordwestschweiz (FHNW), dem Berufsverband für Supervision, Organisationsberatung und Coaching (BSO) sowie den Schweizer Sektionen des European Mentoring and Coaching Council (EMCC) und der International Coach Federation (ICF) unterstützt. Sie soll weiterhin regelmäßig durchgeführt werden, um Entwicklungen zu beobachten. (tw)

[www.pd.zhaw.ch/hop/544183222.pdf](http://www.pd.zhaw.ch/hop/544183222.pdf)

## Übungsformen in Coaching-Ausbildungen

### Teilnehmer gesucht: Forschungsprojekt an der Leibniz Universität Hannover.

Im Rahmen ihrer Dissertation führt Denise Klenner in Kooperation mit dem Arbeitsbereich Bildungsforschung der Leibniz Universität Hannover (Leitung: Prof. Dr. Martin Heinrich) eine Studie zu Übungsformen in Coaching-Ausbildungen durch. Die Befragung richtet sich an Coaching-Ausbilder, also an Personen, die aktiv an der Durchführung von Coaching-Ausbildungen beteiligt sind. Dazu zählen auch Personen, die lediglich einzelne Module durchführen.

Die Teilnahme dauert etwa acht bis zehn Minuten. Sämtliche Daten dienen ausschließlich

wissenschaftlichen Zwecken und werden anonym erhoben, so dass keine Rückschlüsse auf einzelne Personen oder Ausbildungsinstitutionen möglich sind. (tw)

[www.unipark.de/uc/coachingausbildung\\_LUH](http://www.unipark.de/uc/coachingausbildung_LUH)

## Systemische Strukturaufstellung mit dem iPad

### Der Kölner Coach Stephan Holtmeier erschließt einen neuen Weg im Coaching.

„Warum“, fragt Stephan Holtmeier, „setzen nicht mehr Coaches gezielt einen Tablet-PC im Coaching ein?“ Sprach's und ging ans Basteln.

Im Coaching verwendet Holtmeier relativ häufig die Methodik der systemischen Strukturaufstellung in Anlehnung an Matthias Varga von Kibéd und Insa Sparrer. Bislang arbeitete Holtmeier ausschließlich – wie viele andere auch – mit kleinen Holzfiguren unterschiedlicher Farbe und Größe.

Seitdem Stephan Holtmeier das iPad nutzt, entdeckte er den Multitouchbildschirm des handlichen Tablet-PCs als interessantes Medium für Aufstellungsarbeit. „Auf dem Display lässt sich wunderbar spielerisch mit den Fingern die Konfiguration eines Systems aufstellen und verändern“, so Holtmeier. Lange habe er nach einer geeigneten App gesucht und sich dann für „OmniGraffle“ entschieden: „Um mit dieser Software systemische Strukturaufstellungen sinnvoll visualisieren zu können, war allerdings etwas Handarbeit nötig, denn es fehlen geeignete Symbole.“

Für den technikaffinen Psychologen und Geschäftsführer des Kölner Unternehmens Ki-bit, das sich auf Software zur Optimierung von Assessment Centern spezialisiert hat, kein Hindernis, sondern eher eine Herausforderung. Da „OmniGraffle“ sogenannte „Stencils“ verwendet, also Formen wie zum Beispiel Kreise, Rechtecke oder Dreiecke – glücklicherweise aber erlaubt, diese Standardelemente durch eigene zu ergänzen – kann sich jeder Coach mit

überschaubarem Aufwand seine persönliche Semantik aufbauen. Holtmeiers Stencils können von seiner Website heruntergeladen und dürfen frei verwendet werden. Eine Anleitung zur Arbeit mit der iPad-App findet sich online.

Das „Killerfeature“ ist für Holtmeier die Möglichkeit zur Dokumentation: „Denn jede Momentaufnahme der Aufstellung kann als PDF gespeichert oder per E-Mail verschickt werden. Im Verlauf eines Coachings kann somit immer wieder auf einen Zwischenschritt Bezug genommen und an exakt dieser Stelle erneut eingestiegen werden. Außerdem habe ich schon mit Gruppen gearbeitet und dafür die Visualisierung per Beamer an die Wand projiziert.“ (tw)

[www.holtmeier.de/ipad-aufstellung](http://www.holtmeier.de/ipad-aufstellung)

## ESMT Coaching Kolloquium

### Das Center for Leadership Development Research der The European School of Management and Technology (ESMT) und das Kets de Vries Institute (KDVI) luden im Dezember 2011 zum dritten „ESMT Coaching Kolloquium“ nach Berlin ein.

Das Thema der Veranstaltung lautete: Sex, Geld, Glück und Tod: Reflexionen im Führungskräfte-Coaching. Unter der fachmännischen Führung der Professoren Konstantin Korotov, Laura Guillen, Manfred Kets de Vries, Elisabet Engellau sowie der Programmleiterinnen Andreas Bernhardt (ESMT) und Elizabeth Florent-Treacy (INSEAD) wurde Akademikern, Coaches, Unternehmensberatern sowie Repräsentanten der Personalentwicklung und vereinzelt „Beobachtern“ (die keine Fallstudie eingereicht hatten) eine Möglichkeit zum Erfahrungsaustausch geboten.

Mit einer themenbezogenen Fallstudie für das Kolloquium konnten sich die Anwärter ab August bewerben. Voraussetzung dafür war nicht nur die eigene Fallstudie, die in kleinen Workshops den anwesenden Teilnehmern präsentiert werden sollte, sondern auch die



Bereitschaft, für zwei zugewiesene Fallstudien einen persönlichen schriftlichen Kommentar zu verfassen.

Am 16. und 17. Dezember herrschte eine fröhliche, dennoch arbeitsintensive Stimmung unter den mehr als 50 anwesenden internationalen Coaches, die unter anderem aus Malaysia, Russland, Frankreich, den Niederlanden, England, Italien und Deutschland angereist waren.

Nach einem ungewöhnlichen Kennenlernspiel als Begrüßungsrunde und einem Interview mit Manfred Kets de Vries und Elisabet Engellau, die erklärende und reflektierende Gedanken zum Kolloquium-Thema äußerten, kamen die Zuhörer anschließend in den Genuss der Forschungsergebnisse von Laura Guillen (INSEAD), die das Thema „Frauen in Führungskräfteforschungen“ kompetent, präzise und nachhaltig darstellte. Die Diskrepanz zwischen Fremd- (Superman) und Eigenwahrnehmung (unansehnliches Wesen) von weiblichen Führungskräften verdeutlichte ein illustres Beispiel. Der Hauptkonflikt der Rolleninkongruenz von weiblichen Führungskräften ist für das männliche Geschlecht dagegen nicht vorhanden. Ein handlungsorientiertes Verhalten und dementsprechende Machtkämpfe gehören durchaus zu deren Selbstverständnis. Die Studie wies darauf hin, wie notwendig es für weibliche Führungskräfte ist, mit Konflikten, Spannungen und Machtspielen nicht nur vertraut zu sein, sondern sich auf diesem Terrain auch wohlfühlen.

Mit großem Interesse verfolgten die Zuhörer anschließend die brillanten Erläuterungen von Dr. Tatjana Bachkirova (Oxford Brookes Universität), die über die Komplexität von Coaching-Themen berichtete sowie ihr Modell der Selbsttäuschung von Coaches vorstellte. Zu diesem interessanten Thema wurden Dreiergruppen gebildet, die Antworten zu verschiedenen Aufgabenstellungen finden mussten.

Am Samstag wurde dann die erste Hälfte einer ausgewählten Fallstudie den Zuhörern präsentiert, die daraufhin in kleinen Gruppen diskutierten, wie sie selbst in diesem Falle vorgehen würden. Im Plenum wurden die Antworten

den anderen mitgeteilt, die anschließend die überraschende Lösung des Falls mitgeteilt bekamen. Der restliche Tag wurde dann den einzelnen Fallstudien der Coaches gewidmet, die nach ihrer Präsentation in kleinen Gruppen in Workshop-Atmosphäre ein wertvolles Feedback ihrer Kollegen erhielten. Das Ganze wurde noch von mehreren zur Verfügung stehenden Workshops umrahmt sowie der Präsentation des „2011 Best Coaching Case Award“ für die beste eingereichte Fallstudie. Nach zwei erlebnisintensiven Arbeitstagen, die eine Fülle von Impulsen und Möglichkeiten zum gegenseitigen Kennenlernen boten, ging es dann zum Abschluss gemeinsam auf den Berliner Weihnachtsmarkt.

Fazit: Eine fantastische Veranstaltung, die es sich zu merken gilt! Ein „Muss“ für alle, die ihren Horizont erweitern möchten und an dem gelungenen Mix von Forschung, Praxis und dem internationalen Netzwerk interessiert sind. (Mona Haug)

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



### DGSv will gesellschaftlichen Kulturwandel

**Die Deutsche Gesellschaft für Supervision e.V. (DGSv) hat auf ihrer Mitgliederversammlung Mitte November in Berlin ein Programm zum stärkeren Engagement in der Förderung der gesellschaftlichen Entwicklung in Deutschland beschlossen.**

„Unsere Gesellschaft braucht dringend die Expertise von Fachleuten, um diese Zeit der gesellschaftlichen Umbrüche positiv zu nutzen. Unsere Profession Supervision, mit ihrer langen Erfahrung in der Begleitung von Veränderungsprozessen und ihren ausgewiesenen Kenntnissen darüber, wie Krisen zu Stärken gemacht werden können, nimmt diese Verantwortung an“, stellt Theresia Volk, stellvertretende Vorsitzende der DGSv, fest.

So erscheine die bisherige Debatte eher dadurch bestimmt, Probleme und Konflikte zu dramatisieren, dabei aber den Fokus auf Lösungen oder Chancen zu reduzieren. „So wenig wie ein schöner Urlaub oder eine Wellness-Kur bei steigendem Arbeitsdruck des Einzelnen die geeignete dauerhafte Problemlösung sein kann, so wenig kann in der gesamtgesellschaftlichen Situation ein Einzelbeschluss oder eine Einzelmaßnahme alles wieder auf ‚normal‘ zwingen. Wir brauchen einen Kulturwandel in der Debattenführung. Alle Aspekte des Problems – von der Person über die Organisation bis hin zu den Gesellschaftsregeln aller Ebenen – müssen analysiert werden“, so Volk. (tw)

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



### ICF: 1. Berliner Coaching-Preis

**Die deutsche Sektion der International Coach Federation (ICF-D) feierte ihr zehnjähriges Bestehen in Deutschland.**

Das Berliner Chapter veranstaltete deshalb Anfang November unter dem Motto „Qualität und Innovation im Coaching“ eine Coaching-Woche. Fast 250 Besucher erschienen. Höhepunkt war die Verleihung des 1. „Berliner Coaching-Preises“ an zwei Unternehmen aus der Region, die Coaching vorbildlich als Instrument ihrer Personalentwicklung einsetzen:

Beim Coaching-Konzept „Vom Experten zum Berater zum Coach“ der Mercedes-Benz Autohausberatung der Daimler AG haben Führungskräfte und Mitarbeiter gemeinsam einen innovativen und nachhaltigen Weg der Personalentwicklung beschritten, um das Konzernziel „Nummer 1 in der Kundenzufriedenheit in der Automobilbranche innerhalb von nur drei Jahren“ zu erreichen. Serviceleiter Christoph Fincken erhielt die Trophäe von ICF-Laudatorin Kerstin von Appen.

In der Kategorie „Mittelständische Unternehmen“ siegte die diakonische Einrichtung LA-FIM (Landesausschuss für Innere Mission), die im Land Brandenburg flächendeckend Betreuungseinrichtungen für Senioren, Jugendliche sowie Menschen mit Behinderung betreibt. Das Unternehmen hat einen eigenen Fachbereich gegründet, um die Coaching-Kultur auf allen Ebenen zu etablieren. „Bei uns können sich nicht nur die Führungskräfte, sondern alle Mitarbeiter im Coaching Unterstützung für ihren schwierigen Arbeitsalltag holen“, betonte Andreas Mende, Fachbereichsleiter Forschung, Organisation & Entwicklung bei der Preisverleihung.

Bei der Podiumsdiskussion „Coaching – Wahn oder Erfolgstrend?“, einer weiteren Veranstaltung der Coaching-Woche im ausverkauften BASE\_Camp unter den Linden, war sich die Expertenrunde um den Buchautor Dr. Erik Lindner („Der Coachingwahn“) und den Marktforscher Professor Michael Stephan (Marburger Coaching-Studie) darüber einig, dass der Coaching-Markt weiter wachsen wird – sowohl was die Anzahl der Coaches angeht als auch die Bereitschaft auf Kundenseite, Coaching einzusetzen. Doch von den geschätzten 40.000 Coaches in Deutschland schaffen es nur die wenigsten, sich dauerhaft zu etablieren, kontierte Kerstin Prause, Personalerin bei Coca-Cola. Es seien für die Entscheider in den Unternehmen vor allem die Persönlichkeit, Integrität und Felderfahrung wichtige Kriterien bei der Auswahl geeigneter Kandidaten. Ursula Wagner, Geschäftsführerin des Coaching Center Berlin, betonte, dass die Standards der ICF für Ausbildungsinstitute dem Wildwuchs im Gewerbe wirksam entgegenwirken können.

Am zweiten Abend wurde die Frage gestellt: „Was ist professionelles Coaching auf mastervollem Niveau?“ Monika Müller, die als Master Certified Coach (MCC) und Assessor Zertifizierung für die ICF abnimmt, gab dazu nicht nur theoretische Antworten, sondern ließ die Besucher bei einem Demo-Coaching Zeuge der praktischen Auswirkungen beim Klienten werden. Im Anschluss hatte jeder die Möglichkeit, bei einem Speed-Coaching mit Berliner ICF-Coaches eigene Erfahrungen zu sammeln.

Mit dem Website-Relaunch der ICF-D wurde eine Anpassung ans Layout von ICF-Global vorgenommen. „Die einzelnen Bereiche sind neu strukturiert und dadurch übersichtlicher geworden“ berichtet die International Coach Federation Deutschland (ICF-D) im ICF-Newsletter 6/11. Unter „ICF-D“ findet der Besucher alle Details zum nationalen Verband. Von dort gelangt man zu den lokalen Gruppen, aber auch auf die Sites der europäischen Schwesterverbände sowie der nordamerikanischen Mutter. Das Newsletterarchiv, ein Link auf die ICF-Xing-Gruppe sowie die Ansprechpartner (Vorstand) finden sich ebenfalls dort.

Ein Coach-Verzeichnis ist alphabetisch, nach Bundesland sowie nach Zertifizierungslevel recherchierbar. Es kann von den einzelnen Coaches nun eigenhändig gepflegt werden. Informationen zur Mitgliedschaft in der ICF, zum Zertifizierungsprozedere und zur Professionalisierung sowie zu Veranstaltungen werden ebenfalls vorgehalten. (tw)

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



### DBVC: Deutscher Coaching-Preis 2012

**Der Deutsche Bundesverband Coaching (DBVC) verleiht zum dritten Mal den Deutschen Coaching-Preis.**

Damit würdigt er herausragende Leistungen im Bereich Coaching in den Kategorien „Wissenschaft“ und „Organisationen“:

- » *Wissenschaftspreis*: Der mit 5.000 Euro in bar dotierte Preis geht an Personen, die einer Hochschule oder einer hochschulnahen Forschungseinrichtung angehören und sich durch hervorragende wissenschaftliche Leistungen empfehlen.
- » *Organisationspreis*: Der Preis würdigt Personalverantwortliche und Unternehmensvertreter, die sich durch innovative und erfolgreiche Formen der Implementierung von

Coaching-Programmen in Organisationen hervorgerufen haben.

Der Deutsche Coaching-Preis wird auf dem DBVC Coaching-Kongress 2012 verliehen, der unter dem Motto: „Innovatives Coaching – Wege aus der Vertrauenskrise“ vom 19. bis 20. Oktober 2012 in Wiesbaden stattfindet. Ausgewiesene und bekannte Experten der Branche werden dort in Vorträgen, Diskussionen, Live-Demonstrationen und Workshops praktische und konzeptionelle Einblicke in das Thema Coaching gewähren.

Die Jury des Deutschen Coaching-Preises 2012 wurde nun berufen und setzt sich aus renommierten Expertinnen und Experten aus Wissenschaft und Praxis zusammen:

- » Dr. Julia Eversmann, Geschäftsführung DBVC GmbH, Osnabrück
- » Prof. Dr. Siegfried Greif, Wissenschaftsexperte im Bereich Coaching (DBVC), Universität Osnabrück, Osnabrück
- » Prof. Dr. phil. Eric Lippmann, Leiter Zentrum Leadership, Coaching & Change Management, Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften, Zürich
- » Thomas Perlit, Director Corporate Global Human Resources, Gerresheimer AG, Düsseldorf
- » Dr. Astrid Schreyögg, Herausgeberin Zeitschrift OSC, Senior Coach DBVC, Berlin
- » Rita Strackbein, Diskurs Strackbein GmbH, Mitglied des DBVC-Vorstands, Wuppertal
- » Dr. Werner Vogelauer, Trigon Entwicklungsberatung, Senior Coach DBVC, Graz
- » Dr. Ulrike Wolff, Dr. Wolff Management-Beratung, Senior Coach DBVC, Berlin

Bewerbungen für den Deutschen Coaching-Preis 2012 können bis zum 29. Februar 2012 in der DBVC Geschäftsstelle eingereicht werden. (tw)

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



Foto: Mark Brand

## Interview mit Eberhard Hauser

Wenn es um die Top-Ebene geht, dann reicht psychologisches und betriebswirtschaftliches Wissen nicht aus

### *Ein Gespräch mit Thomas Webers*

*In den Schlagzeilen taucht er eher nicht auf. Werbung betreibt er kaum. Er ist ein Vertreter des stillen und diskreten Coachings. Und auch seine Fragen erscheinen auf den ersten Blick eher einfach und unkompliziert: Wer bin ich, welches Selbstbild habe ich? Wie schaue ich auf meine Mitmenschen? Welche Verantwortung habe ich? Welches Werk will ich schaffen? Und schließlich: Wie gut gelingt mir mein Leben? Auf den zweiten Blick wird klar: Während andere lautes Pfeifen im Walde üben, stellt er seinen Klienten die wesentlichen Fragen. Damit zeigt er zugleich, dass sich der Fokus im Coaching längst verschoben hat.*

## Sie sind schon sehr lange im Coaching-Geschäft. Hatten Sie das berühmte frühe Näschen für einen Trend?

Es war so, dass ich direkt nach meinem Studium HR-Spezialist wurde in einem sehr lebendigen und innovativen Unternehmen: Digital Equipment (DEC). Es war in den 1980er Jahren hinter IBM weltweit der zweitgrößte Computerhersteller. Für mich war es eine beeindruckende Erfahrung zu erleben, welchen hohen Stellenwert die Personalentwicklung hatte. Ken Olsen, der DEC-Chef, hat damals sehr aktiv daran gearbeitet, ein gutes Miteinander zu entwickeln. 1986 hieß es dann: Coaching! In den USA wurde eine neue Headline entwickelt und den einzelnen Ländern wurde die spezifische Implementierung überlassen. Alle meine erfahrenen Kollegen im Team haben gesagt, das ist doch Quatsch. Ich war dort der Jüngste und fand Coaching aber interessant.

## Unbefangenheit, Neugier oder ...

... es lag auch etwas in der Luft: Boris Becker hatte beispielsweise einen Coach. Ich als Diplom-Psychologe mit BWL-Background dachte mir, daraus müsste man doch etwas machen können. Bei DEC war das so, dass ein Train-the-Trainer-Workshop zum Thema durchgeführt wurde. Allen europäischen Ländern wurden in Paris die Ideen der Zentrale vorgestellt. Ich hörte mir das also an, war aber maßlos enttäuscht. Denn dort wurde ein ganz anderer Coaching-Begriff benutzt als ich ihn im Kopf hatte.

## An was hatten Sie denn gedacht?

Als ausgebildeter Gestaltpsychotherapeut dachte ich daran, Managern zu helfen, über sich selbst zu reflektieren – ähnlich wie in der Therapie, aber mit einem anderen Fokus. Die Amis dachten aber, dass Manager ihre Mitarbeiter coachen sollten. Und dafür hatten die sich schon ein sehr strukturiertes Prozedere überlegt. Ich kam nun zurück aus Paris und habe gedacht: Das macht keinen Spaß ... das ist langweilig. Das ist nur ein weiteres Training,

dieses Mal mit dem Aspekt Coaching. Ich habe dann aber meinen Chef überzeugen können, einen Versuch zu machen: Eine psychologische Einzelberatung für Führungskräfte – mit mir als Berater. Mein Chef sagte, er hätte keine Ahnung, ob das funktionieren könnte,

*Eine psychologische Einzelberatung für Führungskräfte – mit mir als Berater. Mein Chef sagte, er hätte keine Ahnung, ob das funktionieren könnte, aber er würdigte mein Engagement und ließ mich machen.*

aber er würdigte mein Engagement und ließ mich machen. Und es gab damals die Regel bei DEC, dass jeder ermutigt wurde, eine Idee zu verwirklichen, vorausgesetzt, er fand einen Sponsor aus dem Management, der sie finanziert. Das war meine Chance. Und ich fand auch einen Mächtigen, einen der wichtigsten Vertriebschefs. Der fand das toll und wollte, dass ich mit ihm gleich anfangen und das dann später für seine Leute anbieten. So hatte ich ein Referenzprojekt. Die Konsequenz war, dass sich bereits 1987 bei DEC neben den Säulen Training und Prozessberatung als dritte Säule der „Coaching-Support“ etablierte.

## Das ist jetzt 25 Jahre her! War das schon das, was wir heute unter Coaching verstehen würden?

Nicht in der heutigen Differenzierung, aber von der Grundrichtung her war es sehr ähnlich. Wir glaubten damals allerdings noch sehr, dass Coaching ein Setting ist und weniger eine Perspektive. Ich selbst meinte, dass es eine Einzelberatung sein muss, die durch Prozessberatungsanteile ergänzt wird. Da hat sich also im Laufe der Zeit noch einiges entwickelt. Auf der anderen Seite: Der Begriff war auch noch nicht verwässert! 1986, 1987 ... das war eine Zeit, da haben meines Wissens nur drei Leute etwas zu Coaching geschrieben: Wolfgang Looss, Hans-Jürgen Geißler und ich. Und ich war mit Ende zwanzig das Küken.

## Es gibt ja einen heimlichen Streit darüber, wer denn nun der „wirkliche“ Gründer hierzulande war ...

Wolfgang Looss war derjenige, der das erste Buch geschrieben hat. Aber es gab gleichzeitig schon eine lebhaft fachliche Diskussion unter Personalentwicklern. Ich erinnere mich an Meetings mit Kollegen, in denen wir lebhaft diskutiert haben – beispielsweise darüber, ob es internes Coaching geben kann. Das wurde seinerzeit von den meisten Kollegen vehement abgelehnt.

## Diese Themen, über die wir heute noch streiten, waren also schon ganz früh virulent?

Ich bin überzeugt, wir waren 1987 die Ersten, die internes Coaching als festen Teil der Personalentwicklung implementiert haben. Das Thema ist aber bis heute spannend geblieben, man kann ja sogar den Deutschen Coaching-Preis damit gewinnen – wie wir 2010 gesehen haben.

## Wie haben seinerzeit die Mitarbeiter auf das neue Format reagiert?

Meine Klienten waren Manager, die selbst Führungskräfte führten und Freude daran hatten, sich auf was Neues einzulassen. Und ich hatte auch ein wenig Glück. Dieser Vertriebschef hatte nämlich in seinem ersten Coaching echte Aha-Erlebnisse. Und wenn ein Vertriebschef sagt, das ist gut, dann ziehen viele nach. Somit stiegen die Anfragen. Danach wurde das Thema auch für meine Kollegen interessant, insbesondere die Erfahreneren, die inzwischen schon ein wenig eifersüchtig geworden waren.

## Das ist ja nicht ohne, als Youngster im Kollegenkreis plötzlich der Treiber zu sein.

Natürlich nicht! Aber es hat Spaß gemacht. Ich habe übrigens Coaching damals für eine

temporäre Erscheinung gehalten. Dass daraus mal mein Broterwerb werden würde, dass man 25 Jahre später immer noch drüber sprechen würde, auf die Idee bin ich damals nicht gekommen.

### **Was haben Sie denn gedacht: Wir machen jetzt einfach mal ein Experiment?**

Ich habe gedacht, das funktioniert nur in einem so modernen Unternehmen wie DEC. Und das bekam ich auch in den Arbeitskreisen zu hören, in denen ich damals mitarbeitete. Ein Unternehmen wie Allianz hat gesagt: „Das kommt für uns nicht infrage.“ Siemens dito. Thomas Sattelberger hat gesagt: „Alter Wein in neuen Schläuchen“. All die Großen und Wichtigen haben gesagt: „Nee, das ist nichts für uns.“ Und auch ich sah ja teilweise Schwierigkeiten, beispielsweise bei der Vertraulichkeit. Ich fragte mich als Personalentwickler, wenn das alles vertraulich bleiben soll, dann kann man das Wissen ja nicht fürs ganze Unternehmen nutzen. Also, ich wusste wirklich nicht, ob ein solches Coaching-Konzept dauerhaft trägt.

### **Was war Ihr Ansatz? Wie haben Sie Coaching intern verkauft?**

Ich argumentierte: Manager haben Nöte, über die sie nur schwer sprechen können. Wenn man Gelegenheiten schaffen kann, dass sie darüber sprechen können, ist das ein großer Gewinn für alle Beteiligten. Ich hatte ja zuvor diverse Workshops moderiert oder Teamentwicklungen begleitet. Da kam es immer wieder vor, dass ich mit dem ganzen Team an irgendwelchen Themen gearbeitet habe und plötzlich festgestellt habe: Das eigentliche Problem hat der Chef. Die entscheidenden Interventionen fanden dann nicht mehr im Workshop, sondern in den Pausen unter vier Augen statt. Da habe ich dann versucht, dem Chef zu helfen, dass er seine Rolle richtig wahrnimmt. Nach diesen Erfahrungen war es nur noch ein kleiner Schritt zum Coaching – aus dem Nebenbeigespräch wurde ein reguläres.

### **Sie sind nicht bei DEC geblieben. Wie ging es weiter für Sie?**

Ich war ein paar Jahre bei DEC und dann ging Ende der 1980er der erste Coaching-Boom los. Lutz von Rosenstiel bat mich, für sein Standardwerk „Führung von Mitarbeitern“ das Thema strukturiert aufzuarbeiten. Das war 1989. Plötzlich gab es eine mediale Aufmerksamkeit. Die „Wirtschaftswoche“ bat mich um ein Gespräch. Aber das war für mich als Angestellter schwierig, ich konnte ja nicht einfach Interviews geben. Deshalb musste dann immer der Pressechef dabei sitzen. Ich vermute, er hat damals Blut und Wasser geschwitzt. Später wurden dann Headhunter auf mich aufmerksam und ich lernte eine Welt jenseits von DEC kennen. Doch ich wollte eigentlich bleiben. Bis eine Versicherung mir die freiberufliche Existenz ermöglicht hat. Ich habe dann drei Jahre als Externer für dieses Unternehmen eine moderne Personalentwicklung aufgebaut. So konnte ich mich in aller Ruhe in der Selbstständigkeit etablieren.

### **Das war „ein gemachtes Bett“.**

In der Tat, ein sehr sanfter Übergang. Ich habe früh gemerkt, dass die Mischung, die ich anzubieten hatte, aus der Kenntnis von betrieblichen Verhaltensmustern, dem psy-

*Mit Coaching alleine hätte man sich damals nicht selbstständig machen können – das ist heute ja noch schwer.*

chologischen Hintergrund und der Tatsache, dass ich selber aus einer Unternehmerfamilie stamme, es mir erleichtert hat, schnell tragfähige, dauerhafte Beziehungen aufzubauen. Mit Coaching alleine hätte man sich damals nicht selbstständig machen können – das ist heute ja noch schwer. Mit manchen meiner Klienten aus jener Zeit arbeite ich übrigens heute noch. Die kommen nicht mehr so häufig, aber es ist schön, Karrieren über so lange Zeit sich entwickeln zu sehen. Das ist sehr befriedi-

gend. Und ich muss sagen, mich haben nie die kurzfristigen Anfragen, sondern immer nur die langfristig orientierten interessiert.

### **Das klingt so, als wären Sie weniger von Marge als vom Inhalt getrieben ...**

Ich möchte eigentlich immer wissen, was aus dem wird, was ich anstoße. Und das habe ich auch immer unseren Beratern vermittelt: „Solange ihr nicht wisst, was aus dem wird, was ihr macht“, so meine Rede, „könnt ihr doch gar nicht wissen, ob es funktioniert“. Dass eine Führungskraft kurz nach einem Coaching sagt, das ist gut, das ist doch kein Hexenwerk. Das kann jeder. Ob aber jemand nach drei, vier oder fünf Jahren auch tatsächlich noch sagt, das Coaching hat mir bestimmte Türen geöffnet, Möglichkeiten bereitet, seitdem kann ich etwas besser – das ist eine andere Sache! Viele kurzfristig funktionierenden Interventionen sind langfristig nicht erfolgreich, weil sie zu früh oder zu schnell oder nicht in die Kultur eingepasst waren.

### **Sie haben über Jahre hinweg ein enormes Erfahrungswissen angehäuft. Was sagen Sie dem Newcomer?**

Wenn ihr wirklich als Coaches arbeiten wollt, dann fangt nicht als Freiberufler an, sondern geht ein paar Jahre in eine Organisation, möglichst in eine gute, die euch viele Dinge zeigen kann. Wenn ihr dann begriffen habt, wie Entscheidungsprozesse wirklich ablaufen und wie man sie beeinflusst, dann kann man auch als Coach wirksam sein.

### **Ist das ein Plädoyer dafür, die berühmte Führungs- kompetenz selbst zu erwerben?**

Ja. Wobei ich das ergänzen würde durch das, was die Amerikaner „organizational sensitivity“ nennen. Man muss kapieren, wie Organisationen funktionieren. Dafür muss man aber nicht unbedingt selbst eine Führungsposition innehaben. Ich erlebe immer wieder, dass Coach-Kollegen tolle Ideen haben, die

aber nicht funktionieren. Jeder aber, der Organisationen von innen kennt, sagt sofort: Das klappt so nicht! Dieses Gespür für die Machbarkeit zu entwickeln, erwirbt man nur, wenn man es selber in einer Organisation erfahren hat.

### **Wir erleben ja nun, dass Coaches immer jünger werden. Junge Menschen lernen heute schon im Studium Coaching kennen.**

Mir liegt es fern, jüngeren Leuten Skepsis einzubläuen. Aber mir ist schon wichtig, dass man sich überlegt: Was ist das eigentlich für eine Dienstleistung, die ich da anbiete? Wir sehen, dass sich Coaching immer mehr differenziert. Wenn wir uns den Level von Coaching anschauen, der dem Training am nächsten ist, nämlich den des Tool-Einsatzes, kann auch ein junger Mensch sehr hilfreich sein. Methodenkompetenz ist ein wichtiger Aspekt. Wenn es aber um komplexere Fragestellungen geht, wenn es um die Top-Ebene geht, dann reicht auch psychologisches und betriebswirtschaft-

liches Wissen nicht mehr aus. Ich stelle zunehmend fest, Menschen an der Spitze brauchen einen philosophisch-humanistisch gebildeten Gesprächspartner. Es sind die existenziellen Themen, die diese Menschen beschäftigen. „Vertrauenskrise“ ist ja auch das Stichwort des diesjährigen Coaching-Kongresses.

### **Geht es um Werte und Ethik?**

Ja, aber nicht so sehr im Sinne von: „Wie sieht eine gute Welt aus?“ Sondern viel praktischer im Sinne einer Orientierungs- und Entscheidungshilfe. Nehmen wir den Pressesprecher eines Unternehmens, das kurz vor der Insolvenz steht: Der Vorstand ist außer Haus, in der Lobby warten die Journalisten, bewaffnet mit Block, Mikro und Kamera, die das Gras haben wachsen hören. Was soll er tun? Wenn der Coach kein inneres Bild davon hat, wie persönliche Freiheit und Selbstbestimmung auf der einen, und Loyalität und Pflicht auf der anderen Seite zusammenhängen, wenn er also die möglichen Konflikte nicht einordnen und

in einen größeren Kontext stellen kann, dann kommt man über gute Ratschläge nicht hinaus.

### **Wir haben nicht nur „Finanzkrise“, das ist auch meine Wahrnehmung. Wir erleben eine tiefe gesellschaftliche Sinnkrise. Es werden zunehmend höhere Anforderungen an Coaches gestellt.**

Und gerade die Klienten an der Spitze wollen einen Coach, der selbst eine klare Haltung hat! Nicht nur einen Coach, der ihnen beim Suchen hilft, sondern der auch sagt: Das finde ich nicht in Ordnung. Der Punkt ist, dass viele in Routinen verfallen und sich gar nicht mehr fragen: Will ich das eigentlich? Finde ich das ok, was ich mache? Diese Routinen haben sich vom Bewusstsein der Menschen immer mehr abgekoppelt. Wir halten sie für „alternativlos“, wie unsere Kanzlerin sagen würde. In ruhigen Stunden aber spüren die Menschen, und vor allem die aktiv reflektierenden, dass etwas nicht stimmt. Hieraus entsteht dann eine



Foto: Mark Brand

immer größere Spannung. Und der ist nicht nur mit psychologischen Mitteln zu begeben.

### **Werden damit Philosophie oder Theologie zur neuen Leitwissenschaft des Coachings?**

Fakt ist: Wir haben viel vergessen. Wir haben auch immer weniger Menschen, die das geistige Wissen in einer angemessenen Form transportieren können. Hier sehe ich eine große Herausforderung, aber auch Chancen für Coaches. Ein guter Coach weiß, wie man komplexe Inhalte in eine angemessene, lebendige und anschlussfähige Form bringt. Ich will das Thema nicht größer machen als nötig. Aber es geht darum sich zu erinnern, dass Führung und Organisation immer mit Beziehung und Menschenbild zu tun haben. Eine Reflexion darüber wird für viele Menschen immer drängender. Sie haben aber keine fundierte Übung darin. Sie brauchen Anleitung und ein Gegenüber dafür. Wer bin ich, welches Selbstbild habe ich? Wie schaue ich auf meine Mitmenschen? Welche Verantwortung habe ich? Welches Werk will ich schaffen? Und schließlich: Wie gut gelingt mir denn mein Leben? Hier verschiebt sich auf oberster Ebene in der Tat der Fokus im Coaching.

### **Aus welchen Quellen schöpfen Sie für diese neuen Anforderungen und Aufgaben?**

Die Fragen, die unsere Klienten haben, die beschäftigen mich ja selbst auch. Ich bin selbst auch auf der Suche. Dabei gehe ich systematisch vor, das ist dann das Professionelle daran. Das Wissen wurde doch seit Jahrtausenden entwickelt und ist unser geistiges Erbe. Aber es ist nicht immer leicht zugänglich, das fängt schon mit der sprachlichen Darstellung an. Lesen Sie mal Kant im Original ... schwierig! Uns sind offensichtlich Fähigkeiten abhanden gekommen, das Wissen zu verstehen. Trotzdem brauchen wir es heute – vielleicht noch nötiger als früher.

### **Hat das Konsequenzen für die Diskussion mit den Kollegen oder für die Coaching-Ausbildung?**

In der Coaching-Ausbildung legen wir Wert darauf zu erklären, wo bestimmte Konzepte herkommen und was sie uns zu sagen haben. Und die Teilnehmer sind – so unsere Erfahrung – wirklich daran interessiert zu erfahren, wer Marc Aurel, René Descartes, Martin Buber oder Fritz Perls war, in welcher Zeit sie gelebt haben und was sie grundsätzlich zu sagen haben. Sie wollen die Wurzeln kennen, um sich an ihnen orientieren zu können.

### **Dabei haben die Leute doch in der Schule Religions- oder Ethikunterricht gehabt und sind vielleicht auch im Studium auf solches Wissen gestoßen.**

Wahrscheinlich ist es thematisiert worden, aber in einer Art und Weise, dass es nicht relevant wurde. Der Hebel, den Coaches potenziell in der Hand haben, ist, dieses oft alte Wissen der Menschheit mit neuer Relevanz zu füllen. Das wird aber kein Schlagzeilen füllen, sondern eher ein stilles, nachdenkliches Coaching.

### **Ist das mit ein Grund dafür, dass Sie mit 35 Beratern in Deutschland vermutlich eins der größten, aber zugleich eins der unbekannteren Coaching-Unternehmen sind?**

Da ist bestimmt etwas dran. Wir schalten keine Werbung. Sie fanden bis vor kurzem unsere Coaching-Ausbildung noch nicht einmal im Coaching-Index. So gesehen sind wir sicher Vertreter eines diskreten Coachings. Das schätzen unsere Kunden auch und empfehlen uns oft weiter.

### **Wie würden Sie dann Ihre Rolle als Coach beschreiben?**

Unsere liebste Rolle ist nicht nur die des Coachs, sondern des Hoflieferanten. Für viele unserer Kunden sind wir der strategische Partner für Kulturentwicklung auf einer übergeordneten Ebene. Da spielt Coaching eine wichtige Rolle, aber es ist nicht alles. Wir können eine umfassende Begleitung im

Veränderungsprozess aus einer Hand bieten. Unsere Berater sind nicht entweder Trainer oder Coach, sondern jeder bei uns kann moderieren, trainieren und coachen. Und weiß, wo die Grenzen des jeweiligen Formats sind.

### **Es gibt ja auch die „dunkle Seite“ des Coachings. Wir wissen, manche sogenannte Kollegen haben eigenwillige Vorstellungen davon, was Coaching sein soll. Sie versuchen, ihre Klienten zu manipulieren oder sektenmäßig einzunorden. Es gibt üble Scharlatane. Ist der Ansatz bei einem philosophischen Coaching nicht auch gefährlich?**

Ich würde nicht von einem philosophischen Coaching sprechen. Wenn ich Coaching ernst nehme als Hilfe zur Selbsthilfe, muss es Antworten geben auf die Fragen der Klienten. Das schließt missionarischen Eifer und das Wissen um die „richtige Lehre“ aus. Ich bin Gesprächspartner auf Augenhöhe. Ich bin weder Seelsorger noch spiritueller Lehrer oder gar Philosoph.

### **Halten Sie es eher mit Heinz von Foerster, der meinte: vermehre die Möglichkeiten?**

Definitiv. Ich habe viel von ihm gelernt.

### **Sie sagten aber, Ihre Wurzeln liegen in der Gestalttherapie. In welchen weiteren Methoden und Konzepten haben Sie sich persönlich weitergebildet?**

An die meisten meiner Aus-, Weiter- und Fortbildungen bin ich aus Ratlosigkeit gekommen. Ich konnte mich schon zu Beginn nicht entscheiden, was ich studieren sollte. Deshalb habe ich ein Doppelstudium absolviert. Als dann die neuen Impulse der Systemtheorie kamen, habe ich wissen wollen, was das ist. Ich war Teilnehmer einer der ersten Ausbildungsgruppen von Roswita Königswieser und Axel Exner. Wir haben damals gemeinsam darum gerungen, wie man die Ansätze von

Selvini-Palazzoni und anderen in die Arbeitswelt übersetzen könnte. Es folgten dann die Begegnungen mit den Heidelbergern: Helm Stierlin, Gunther Schmidt, Bernd Schmid, Bernhard Trenkle ... Auch mit dem Weinheimer Institut und Menschen wie Arist von Schlippe fühle ich mich sehr verbunden. Das waren wichtige Stationen – und wir sind heute gute Freunde. All das hat sich 2004 mit der Gründung des Deutschen Bundesverbands Coaching intensiviert. Viele, die sich nur aus der Literatur kannten, standen sich plötzlich Aug' in Aug' gegenüber und diskutierten über

*Viele, die sich nur aus der Literatur kannten, standen sich plötzlich Aug' in Aug' gegenüber und diskutierten über Coaching. Das war höchst spannend*

Coaching. Das war höchst spannend. Bei aller individuellen Unterschiedlichkeit, allen Eigenarten, war für mich eine der schönsten Erfahrungen diejenige, zu erleben, dass wir so viele Gemeinsamkeiten haben. Ich glaube, ich bin dem DBVC so lange treu geblieben, weil ich immer spannend fand, dass die unterschiedlichsten Herkunftswege zu einer so großen Schnittmenge an Überzeugungen und Haltungen führte, dass es leicht war, gemeinsame Qualitätsstandards zu formulieren. Es ist für mich nach wie vor erfreulich, dass die Zusammenarbeit im Verband von so wenig Konkurrenz geprägt ist.

### **Sie sind ein großer Kunst-Fan. Ihr Unternehmen stiftet sogar einen Kunstpreis. Wie passen Coaching und Kunst für Sie zusammen?**

Das passt perfekt! Armin Nassehi, der Soziologieprofessor aus München, hat dies sehr schön folgendermaßen ausgedrückt: „Vielleicht sollte man junge Führungskräfte nicht sicherer machen, sondern unsicherer. Vielleicht sollte man sie in Museen und Galerien schicken. Nicht Künstler sollen sie dort werden, aber sehen, dass nichts notwendig so ist, wie es scheint.“ Das ist ein Leitgedanke, der mich selbst bei

der Auseinandersetzung mit Kunst beeinflusst hat, der aber auch immer in der Ausbildung unserer Mitarbeiter wichtig war: Die Bewältigung von Vieldeutigkeit. Wir kommen bei Kunst nicht weit, wenn wir mit vorgefertigten Meinungen auf ein Kunstwerk zugehen. Viele unserer Klienten, die wir mit unserem Kunstengagement konfrontieren, sind zunächst befremdet.

### **Sie schauen sich mit denen Kunstwerke an?**

Das mache ich mit großem Gewinn – und großer Freude! Es ist fast egal, welches Werk man nimmt, die Unterscheidung zwischen erstem Eindruck und der Auseinandersetzung mit einem Werk ist höchst aufschlussreich. Wenn es ein gutes Werk ist, lässt es verschiedene Betrachtungsmöglichkeiten und -deutungen zu. Daraus kann ein spannender Dialog über Führung und Persönlichkeit entstehen; über Suchprozesse, Bewertungen und Interpretationen, über Entscheidungskriterien. Für Coaches ist das eine Fundgrube.

### **Als Psychologe hätten Sie auch aus dem reichhaltigen Fundus der wahrnehmungspsychologischen Forschung schöpfen können: optische Täuschungen ...**

Sicher, aber das war mir ehrlich gesagt zu abgegriffen und zu langweilig. Spannender schien mir, bestimmte Bilder zu benutzen, die sofort in uns Interpretationen auslösen. Wir können beispielsweise heute eine „Mona Lisa“ von Leonardo Da Vinci nicht mehr unvoreingenommen betrachten, ohne nicht gleich auch die Rezeptionsgeschichte und die Vermarktung mitzudenken. Und gleichzeitig, wenn man sich das Bild dann in Ruhe anschaut, dann macht es etwas mit einem. Diesen Prozess zu beleuchten und zu sagen: „Aha! Da schaut ihr gerade mit vier Leuten drauf und bei jedem entsteht eine andere Resonanz“ – das ist erkenntnistreibend.

### **Haben Sie ein Sample an Bildern, mit denen Sie arbeiten?**

Es ist ziemlich egal, womit ich arbeite, ob mit der Mickey Mouse von Jeff Koons oder einem Holzschnitt von Albrecht Dürer. Und hin und wieder sagen unsere Coaching-Weiterbildungsteilnehmer oder auch unsere Klienten: „Komm, lass uns einmal ins Museum gehen“ oder „Da ist eine Ausstellung ...“. Das freut mich dann natürlich besonders.

### **Wie reagieren Ihre Weiterbildungskandidaten eigentlich auf Ihre Kunst-Interventionen? Gehen die zu Hauser, weil ...?**

Nein, wie in vielem spielen wir dieses Thema nicht sensationsheischend. Es ist eine Metapher unter vielen. Aber eine nützliche für eine ganz bestimmte Art von Haltung, die wir beim Coaching brauchen. Nämlich dieses Erleben von tatsächlich unterschiedlicher Wirklichkeit. Dass es sich nicht um Meinungen dreht, sondern um unterschiedlich konstruierte Wirklichkeiten. Denken Sie an die Bilder von Salvator Dalí: Wenn sich das Bildnis von Abraham Lincoln plötzlich verwandelt in das Antlitz einer nackten Frau – je nachdem, wo der Betrachter steht. Das befeuert Diskussionen über „Realität“.

### **Sind die Leute positiv berührt?**

Viele sind erst einmal verunsichert, die meisten haben mit Kunst wenig oder nur wenig erhellende Erfahrungen gemacht. Sie erinnern sich beispielsweise an den langweiligen Kunstunterricht in der Schule. Aber die Erfahrungen, die sie bei uns machen, sind so offensichtlich, und auch dermaßen selbstredend, dass sie uns also etwas über uns selbst erzählen, dass sie positiv berührt sind.

### **Wer sich mit Kunstgeschichte beschäftigt, lernt bestimmte Darstellungsformen und Konventionen kennen. Beispielsweise die Entdeckung der Perspektive in der Renaissance. Die Konventionen mögen heute im Detail nicht mehr immer gelten. Aber**



## **Konventionen gibt es auch heute noch – wenn auch andere.**

Genau das ist es doch: Für Führungskräfte wird es immer wichtiger, in diesen (ver-)unsicher(t)en Zeiten ein klares Menschenbild zu haben. Worüber wird ein Menschenbild besser transportiert als über die Kunst einer Epoche? Das Menschenbild der Renaissance hat sich eben vom ikonenhaften Heiligenbild des Mittelalters zum Individuum mit all seinen Details entwickelt.

## **Kunst didaktisch zu nutzen ist das eine. Sie haben vor zehn Jahren einen Kunstpreis ins Leben gerufen und kooperieren mit den Städtischen Sammlungen der Stadt Augsburg und der Pinakothek der Moderne in München. Gehen Sie auch in einen professionellen Dialog mit – nehmen wir einmal Ihren jüngsten Preisträger – Antonio Paucar?**

Ach, das ist so eins dieser Projekte, die auf der Warteliste stehen! Das wäre sicher unglaublich spannend, eine solche Plattform zu bilden und einen Dialog zu gestalten. Das müsste aber bestimmt sehr gut vorbereitet werden. Wenn auch – das will ich auch gleich wieder einschränken – wir ja gar nicht die große Bühne um der Bühne willen suchen. Uns geht es nicht um Inszenierung, sondern darum, Reflexionsprozesse anzustoßen, mehr über sich selbst zu erfahren. Wir sind in der Tiefe Persönlichkeitsentwickler und keine Theaterregisseure.

## **Sie betreiben das Geschäft jetzt 25 Jahre lang. Manche Leute denken da schon einmal drüber nach, wann sie in Rente gehen. Andere finden den Gedanken eher langweilig. Was stellen Sie sich für die Zukunft vor? Was wünschen Sie sich persönlich, fürs Unternehmen und für die Branche?**

Ich persönlich habe einen lang gehegten Traum: Ich fand immer schon die Vorstellung

attraktiv, in meinem eigenen Unternehmen als Berater tätig zu sein. Das fände ich verlockend. Zu wissen, dass die Unternehmensführung und die operative Geschäftsführung in anderen Händen liegen, und ich mich darauf konzentrieren könnte, das zu tun, was ich am besten kann: neue Entwicklungen zu verstehen und aufzugreifen, komplexe Situationen zu strukturieren und widersprüchlich scheinende Tendenzen zu integrieren. Das ist auch mein wichtigster Beitrag, den ich im Verband leisten will – die gemeinsame Schnittmenge aufzuzeigen von Positionen, die zunächst recht widersprüchlich aussehen. Als Jüngster von sechs Kindern, glaube ich, fällt mir dieser Blick womöglich leichter als anderen.

## **Und für die Firma?**

Ich finde, wir haben eine höchst komfortable Größe. In wirtschaftlichen Boomzeiten sind wir moderat gewachsen und in Krisenzeiten meistens auch. Der einzige Unterschied war, dass wir je nach Phase andere Dinge machen. Insofern, wenn das so stabil bleibt, wie es die letzten zwanzig Jahre war, mache ich mir keine Sorgen und wünsche mir auch nicht mehr.

Und für das Coaching-Feld insgesamt wünsche ich mir, dass es uns gelingt, noch mehr verknüpfen, inhaltlichen Diskurs zu haben. Ich finde, dass es schon gut gelingt, Pluralität zu erzeugen. Was mir oft fehlt, ist die Zeit und die Ruhe, diese Unterschiedlichkeiten zu betrachten und respektvoll in sich aufzunehmen, statt sie nur nebeneinander zu stellen.

## **Was meinen Sie damit genau?**

Eine vertiefte Betrachtung: „Was hat Dich dazu geführt, das so zu machen, wie Du es machst?“ Ich hatte gerade mit den Kollegen Bernd Schmid und Gunter Schmidt eine sehr schöne Begegnung. Es ging darum zu verstehen: „Warum machst Du es so, wie Du es machst? Wir wissen, wie Du es machst. Aber warum machst Du es so und nicht anders? Warum komme ich zu anderen Schlussfolgerungen als Du? Und was hat das mit meinen Erfahrungen zu tun, mit meiner Lebensgeschichte, mit meinen Fähigkeiten und Vorlieben?“ So entsteht eine neue Qualität. Und das wünsche ich mir für die Szene, dass der Fokus wieder mehr auf Inhalte geht.

## **Portrait**



Foto: Mark Brand

Eberhard Hauser, Diplom-Psychologe, Weiterbildungen zum systemischen Organisationsberater und zum Gestalttherapeuten. Senior Coach (DBVC). Als Gründer und Geschäftsführer von hauserconsulting GmbH & Co. KG in Augsburg begleitet er seit 1989 Unternehmen und Führungskräfte bei Veränderungsvorhaben. Seine Arbeitsschwerpunkte sind Executive Coaching, Führungskräfte trainings, Kultur- und Organisationsentwicklung sowie Krisen- und Konfliktmanagement. Zahlreiche Veröffentlichungen, Dozent an der Universität Augsburg. Seit 2004 ist Eberhard Hauser als Gründungsmitglied und Vorstandsmitglied des DBVC aktiv an der Professionalisierung des Coachings im deutschsprachigen Raum beteiligt.

[www.hauserconsulting.com](http://www.hauserconsulting.com)



19.-20.10.2012 | Wiesbaden

## DBVC Coaching-Kongress 2012

### Innovatives Coaching – Wege aus der Vertrauenskrise

Der Deutsche Bundesverband Coaching e.V. (DBVC) veranstaltet vom 19.-20.10.2012 den Coaching-Kongress 2012 in Wiesbaden. Unter dem Motto: „Innovatives Coaching – Wege aus der Vertrauenskrise“ werden ausgewiesene und bekannte Experten der Branche in Vorträgen, Diskussionen, Live-Demonstrationen und Workshops praktische und konzeptionelle Einblicke in das Thema Coaching gewähren.

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

## Coaching als Anleitung zum Selbstmanagement

*Von Dr. Jörg Pscherer*

*Zeitdruck, diffuse Ziele, fehlende Prioritäten, Erfahrungsmangel: Aus dem beruflichen Alltag kennen wir genügend Beispiele, die eine gute Steuerungsfähigkeit verlangen. Ungeachtet externer Begrenztheiten ist der Einzelne gefordert, sich wirksam zu organisieren.*



Insbesondere Führungskräfte betrifft es: Sie planen, entscheiden und kommunizieren. Die persönlichen Voraussetzungen dafür sind vielfältig – Motivation und Selbstvertrauen, Offenheit und Überzeugungskraft, Wissen und Handlungsfähigkeit. Allzu oft jedoch wird man abgelenkt, gerät durcheinander, findet nicht den richtigen Ton, verbrennt eigene Energien – bis zum gefürchteten Burnout. So ist ein großer Markt entstanden: Ratgeber, Tools und Kurse nehmen sich dem Bedürfnis nach Veränderung an – mit praktischen Hilfen zu Zeit-, Stress- und Konfliktbewältigung. Ob nun mehr an den Aufgaben oder der eigenen Person ansetzend, *Selbstmanagement soll die Kontrolle über das eigene Handeln optimieren*. Ein erfolgreiches Selbstmanagement im Berufsleben, formuliert die Personalpsychologin Bettina Wiese (2008), umfasst die zyklische Anpassung von Zielsetzungen und -handeln an sich ändernde, personenimmanente sowie externe Möglichkeiten und Restriktionen.

## Selbstmanagement und Coaching

Neben Selbstmanagement-Trainings, wie sie zum Beispiel die Autoren Klein et al. (2003) oder Kehr (2009) konzipiert haben, bietet sich natürlich das Einzel-Coaching an, um Selbststeuerungsfähigkeiten individuell aufzubauen. Systematisch werden eigene Ziele geprüft, Motivationen und Fertigkeiten gestärkt sowie Handlungsbarrieren überwunden. Ursprünglich aus dem klinischen Bereich kommend, hat ein gut evaluierter Ansatz mittlerweile den Weg in die Arbeitswelt gefunden: der *kognitiv-verhaltenstherapeutische Selbstmanagement-Ansatz* (Kanfer et al., 2006). Als individuell problemlösungsorientiertes, die Selbstwirksamkeit fokussierendes Konzept bildet es eine fundierte und gut übertragbare Arbeitsgrundlage für die Coaching-Praxis, dem Ruf nach Professionalisierung folgend. Welche Prinzipien sind dabei zu berücksichtigen?

Aufbauend auf lerntheoretischen Grundsätzen lassen sich zunächst *drei Selbstkontrollstrategien* zur Steuerung des eigenen Verhaltens unterscheiden: *Positive Verstärkung*, *Selbstbestrafung* und *Stimuluskontrolle*. Beispielsweise belohnt

sich ein Projektmitarbeiter für das Erreichen von Zwischenzielen mit Kaffeepausen (Positive Verstärkung), hindert Aufschieben durch Weglassen ablenkender Gespräche oder schaltet „verlockende“ E-Mail-Signale aus (Stimuluskontrolle). Das mag relativ banal klingen, aber jeder kennt den Unterschied zwischen guten Absichten und deren Umsetzung! Selbstmanagement ist so gesehen selbstverpflichtend, systematisch und konsequent. *Gedankensteuerung spielt dabei eine wichtige Rolle* – etwa durch Selbstinstruktion und Selbstlob (z.B. „eins nach dem anderen“, „gut gemacht“). Ziel- und Wertfragen dienen der Motivierung, Realitätsübungen ermöglichen Bewältigungserfahrungen durch Aufbau neuen Verhaltens. Handlungserfolge wirken sich wiederum auf das Kompetenzgefühl aus: die Selbstwirksamkeit als Erwartung, ein bestimmtes Verhalten wie gewünscht ausführen zu können.

## Die Rolle des Coachs

Der Coach versteht sich in diesem Prozess als „Assistent der Selbstregulation“ durch Vermitteln von Kompetenzen des zielorientierten, eigenständigen Problemlösens. *Selbstregulation ist ein dynamischer Prozess auf mehreren Ebenen*: der Ebene des beobachtbaren Verhaltens, der kognitiv-emotionalen sowie physiologisch-körperlichen Ebene. Ein individuelles Bedingungsmodell erklärt den Regelkreis interner und externer Einflussfaktoren (Situation, Organismus, Reaktionen und deren Folgen). Selbstmanagement optimiert je nach Problemstellung (etwa Stress) die Interaktion dieser Faktoren beispielsweise durch Ändern von Stress-Trigger, selbstüberfordernden Einstellungen, körperlicher Anspannung und stresserzeugenden Verhaltensmustern. Ein typisches Selbstmanagement-Coaching orientiert sich an folgendem Ablauf, der in der Regel etwa 10 bis 15 Sitzungen umfasst:

- » *Eingangsphase*: Problemidentifizierung, Schaffen eines guten Arbeitsbündnisses, Aufbau von problemlösungsorientierter Änderungsmotivation, Ressourcenexploration
- » *Selbstbeobachtung/Problemanalyse*: Monitoring der aufrechterhaltenden situa-

tiven und kontextuellen Problembedingungen, plausibles biopsychosoziales Bedingungsmodell

- » *Zielsetzung und Selbstmotivierung*: Ist-/Soll-Vergleiche, Konkretisieren der Änderungsziele (spezifisch, messbar, attraktiv, realistisch, terminiert), Selbstverpflichtung
- » *Selbstbewertung/-veränderung*: Planen und Durchführen spezifischer Änderungsschritte
- » *Evaluation und Transfer*: Erkennen und Stabilisieren der Fortschritte, Rückfallprophylaxe

Bezüglich der Wahl der Interventionen nutzt der Selbstmanagement-Coach dem individuellen Anliegen angemessene, wissenschaftlich fundierte *Methoden aus dem kognitiven, verhaltens- und erlebnisaktivierenden Spektrum* (z. B. sokratischer Dialog, Rollenspiele, Kreativitätstechniken). Eine große Stärke des Ansatzes nach Kanfer ist das individualisierte Vorgehen nach dem Prinzip der minimalen Intervention, dessen Nutzen in Effektivitätsstudien nachgewiesen wurde. Größere (Lebens-)fragen werden nachrangig bearbeitet, um dem Abwertungseffekt von vagen Fernzielen entgegenzuwirken. Erfolgswirksam ist das Anpeilen von machbaren, direkten Fortschritten. Eines der „Gesetze“ für den Coach lautet: *Arbeite zukunftsorientiert, suche nach konkreten Lösungen und richte die Aufmerksamkeit auf die Stärken des Klienten*. Gesamtziel ist, diesen schrittweise zum eigenen Selbstmanagement-Experten anzuleiten. Eine ressourcen- und lösungsorientierte Grundhaltung des Coachs, die Selbstverantwortung und menschliche Dynamik achtet, ist dabei unabdingbar.

## Ressourcen und Motive

Das Aktivieren eigener Stärken und Möglichkeiten ist unverzichtbar für das Selbstmanagement. Ohne persönliche Ressourcen wirken Aufgaben fremdgesteuert, Erreichtes ist kaum nachhaltig. Das *Zürcher Ressourcenmodell* (Storch & Krause, 2010) trainiert auf neuropsychologischer Basis ein „lustvolles Verfahren des Selbstmanagements“. Ziele werden hand-

lungswirksam, wenn sie als attraktive, positiv formulierte Ziele unter eigener Kontrolle liegen (Annäherungs- statt Vermeidungsziele) und durch stimmige körperliche Signale (somatische Marker) besetzt sind – erkennbar etwa durch authentisches Lächeln. Es gilt herauszufinden, welche körperliche Verfassung Ziele am besten unterstützt (man denke an den Unterschied aufrechter gegenüber gebückter Sitzhaltung). Ein individueller Ressourcenpool, Fantasie- und Realitätsübungen mit Erinnerungshilfen dienen dazu, Ziele erlebnisnah in den Alltag zu bringen. Ressourcenorientiertes Selbstmanagement bedeutet, unbewusste Motive zu achten, Potenziale ganzheitlich zu aktivieren und Erfolge durch systematisches Anwenden der Ressourcen zu automatisieren.

Die Integration von Motivationslagen berücksichtigt auch das Schnittmengenmodell von Hugo Kehr (2009; vgl. Coaching-Magazin 4/2011). Strategien der Willensstärke (z. B. Aufmerksamkeitskontrolle) helfen, störende Impulse zu unterdrücken, umgekehrt stärken implizite Bedürfnisse (z. B. nach Entlastung)

### Die wichtigsten Selbstmanagement-Regeln für das (Selbst-)Coaching

Selbstmanagement heißt: positiv, kleinschrittig, flexibel, zukunftsorientiert denken, planen und handeln: Denn das Leben kommt von vorn ...

- » minimale Interventionen planen, Selbstverantwortung stärken, Ressourcen aktivieren
- » kurzfristige und realitätsnahe Interventionen planen (statt Fünf-Jahres- lieber Monatsziele)
- » verhaltens- und lösungsorientiert denken (Verhaltensgewohnheiten sind änderbar)
- » Ziele auf dem neuesten Stand halten, eigene Erfolge und Misserfolge prüfen

Freude an der Tätigkeit. Führungskräfte sollten also nicht zu viel rationalisieren und planen, sonst sind sie in einem Modus der Überkontrolle. Sinnvoll ist vielmehr „authentisches Selbstmanagement“ – eine Passung von Kopf, Bauch und Fähigkeiten. Martens & Kuhl (2011) sprechen in diesem Zusammenhang von einem aktivierten Selbstsystem: Lösungen erfühlen, statt sie zu berechnen, und eigenen Erfahrungen vertrauen. Die Person befindet sich dann in einer Gestalter- statt Opferrolle. Unter Berücksichtigung der bedürfnis- und werteorientierten Ich-Aspekte kann Selbstmanagement auch als *Selbstführung* interpretiert werden, da es mit dem ganzen Menschen und seinem Lebensumfeld zu tun hat: Achtsames Selbst- statt einseitiges Fremdmanagement. Was kann eine Führungskraft zu einem förderlichen Arbeitsklima beitragen? Welche Ressourcen braucht sie, damit die Kommunikation mit Mitarbeitern besser funktioniert?

Praktische Implikationen hat der Selbstmanagementansatz auch für die *Laufbahnberatung*. Eine handlungspsychologisch fundierte Beratung wird dabei ansetzen, persönliche Ziele zu klären und wie sich kurz-, mittel- und langfristige berufliche Ziele mit den Vorstellungen zur Lebensgestaltung verbinden lassen (s. Wiese, 2008). Vorhandene interne und externe Ressourcen in spezifischen Phasen der Erwerbsbiografie werden reflektiert. Von einer Lebensspannenperspektive aus betrachtet sind Prozesse der Selektion, Optimierung und Kompensation nötig, etwa bei neuen Führungsaufgaben oder beim Umgang mit Karriere-Misserfolgen. Es geht darum, adäquate Möglichkeiten auszuwählen, effektiv zu gestalten und gegebenenfalls anzupassen. Gutes Selbstmanagement ist kein kühles, erfolgsfixiertes Kalkül, sondern zeigt sich in – wenn nötig – reduzierter Anspruchshaltung: Von einem Ziel Abstand nehmen und flexibel sein für Alternativen. Die wirksame Führungskraft fordert heraus, ist aber auch nachsichtig zu sich selbst und den Mitarbeitern. Selbstmanagement-Coaching hilft dabei, neue Aufgabenbereiche zu suchen, das Tätigkeitsfeld bedürfnis- und fähigkeitsgerecht zu gestalten und durch das eigene Vorbild Personen im beruflichen Umfeld zu motivieren.

Selbstmanagement-Kompetenzen können wie folgt zusammengefasst werden:

- » Einsichten über psychische Prozesse und Potenziale gewinnen
- » Ziele mittels persönlicher Ressourcen realisieren, Grenzen respektieren
- » mentale, emotionale und motivationale Vorgänge steuern und ändern

### Fall-Beispiel

Herr K., eine Führungskraft des öffentlichen Dienstes, meldet sich zum Coaching, nachdem aufgrund festgestellter Führungsschwächen im kommunikativen Bereich („zu hitzig, unbeherrscht“) eine Versetzung droht. K. selbst erlebt sich in Konflikten als impulsiv und gestresst. Sein Arbeitsmotto lautet: „Schnell erledigen, Fleiß zahlt sich aus.“ Herz-Kreislaufbeschwerden machen sich zunehmend bemerkbar. Im Folgenden werden die Phasen des Selbstmanagements idealtypisch geschildert, die sich in der Praxis rekursiv überschneiden.

- » *Vorgespräch und Eingangsphase*: Informationen über Selbstmanagement, Arbeitsbündnis, Organisatorisches, problem- und erwartungsbezogene Exploration (individuelles Interview und standardisierte Fragebögen zum Führungsverhalten, Stärken/Schwächen, Stressoren).
- » *Aufbau von Änderungsmotivation*: Herr K. möchte lernen, konstruktive Gespräche zu führen und emotional ruhiger zu reagieren. Auch will er seine bisherige Rolle als Führungskraft und den Stellenwert im Unternehmen kritisch reflektieren. Ihm ist an systematischer Problemerkennung und praxisorientierten Lösungen gelegen – nicht zuletzt für die Planung seiner weiteren Laufbahn.
- » *Verhaltensanalyse und funktionales Bedingungsmodell*: Der Klient führt ein Verhaltenstagebuch, um sein Führungs- und Kommunikationsverhalten zu beobachten. Ergänzende Informationen über Stresszusammenhänge, Konfliktauslöser und -verstärker führen zu einem Modell der Pro-

blematik auf situativer und Systemebene (grafische Veranschaulichung von internen/ externen Einflussfaktoren, Reaktionen/ Folgen). Das Erkennen von ambivalenten Macht- und Leistungsansprüchen spielt hier eine wichtige Rolle.

- » *Veränderungsziele werden vereinbart und in Fragebögen skaliert:* Achtsamkeit/Gelassenheit, Stressbewältigung, Konfliktkompetenz. Zwischenziele werden anhand der SMART-Regel konkretisiert, Kriterien definiert (innere und äußere Zielmerkmale, Denken/Fühlen/Handeln).
- » *Methodenplanung/-einsatz:* Schrittweise werden verhaltensnahe Übungen mit entsprechenden Hausaufgaben (Realitätstestung) lösungsorientiert eingesetzt. Hierbei kommen Methoden der Stressbewältigung (Selbstinstruktionen, Verhaltensexperimente, Zeitmanagement) und Impulskontrolle (PMR, Stopp-Technik) zum Tragen sowie Bausteine des Kommunikationstrainings (Rollenspiele mit Video-Feedback). Unter systemischen Aspekten hilft eine ziel-/wertorientierte Reflexion beruflicher Ansprüche und Grenzen (Work-Life-Balance), implizite Abgrenzungskonflikte werden imaginativ bearbeitet (Team-Modell). Eine ressourcenaktivierende Coaching-Haltung fokussiert dabei immer wieder Bedürfnisse, Kompetenzen und Ideen des Klienten.
- » *Fortschrittsevaluation:* Global- und Detailfragen mittels Skalierungen erleichtern die wiederholte Selbsteinschätzung der Selbstmanagementfortschritte, die durch Außen-Feedback von Kollegen und Familienmitgliedern ergänzt wird (gelasseneres Auftreten in Besprechungen, Ausgeglichenheit im Privatumfeld).
- » *Transfer:* Mögliche künftige Risikosituationen werden durchgespielt und entsprechende Strategien vorbereitet (Erkennen von Leistungsfallen, Selbstdistanzierung, Energie-Refreshing). Ein Follow-up-Gespräch nach drei Monaten mit Evaluations-Fragebogen bestätigt die positiven Veränderungen hinsichtlich emotionaler

Stressregulation, Rollenverständnis und Kommunikationskompetenz.

Herr K. erlebt seine berufliche Rolle mit neuer Motivation, insbesondere durch die Fähigkeit der besseren Abgrenzung und Achtsamkeit. Eine Versetzung kann verhindert werden, auch gesundheitlich fühlt sich Herr K. stabiler durch reduzierten Leistungsdruck. Hilfreich im gemeinsamen Änderungsprozess waren die hohe Eigenmotivation des Klienten, problematische Verhaltensmuster zu prüfen, und die aktive Bereitschaft, Methoden der Selbststeuerung einzuüben.

#### Literatur

- » **Kanfer, F. H., Reinecker, H. & Schmelzer, D. (2006).** Selbstmanagement-Therapie. Ein Lehrbuch für die klinische Praxis (4. Aufl.). Berlin: Springer.
- » **Kehr, H. M. (2009).** Authentisches Selbstmanagement. Übungen zur Steigerung von Motivation und Willensstärke. Weinheim: Beltz.
- » **Klein, S., König, C. & Kleinmann, M. (2003).** Sind Selbstmanagement-Trainings effektiv? Zwei Trainingsansätze im Vergleich. Zeitschrift für Personalpsychologie, 2 (4), 157-168.
- » **Martens, J. U. & Kuhl, J. (2011).** Die Kunst der Selbstmotivierung. Neue Erkenntnisse der Motivationsforschung praktisch nutzen (4. Aufl.). Stuttgart: Kohlhammer.
- » **Storch, M. & Krause, F. (2010).** Selbstmanagement – ressourcenorientiert. Grundlagen und Trainingsmanual für die Arbeit mit dem Zürcher Ressourcen Modell (ZRM).
- » **Wiese, B. S. (2008).** Selbstmanagement im Arbeits- und Berufsleben. Zeitschrift für Personalpsychologie 7 (4), 153-169.

Der Coach wurde als unabhängiger und vertrauensvoller Begleiter für einen begrenzten Zeitraum erlebt, der sachlich-konstruktiv und flexibel auf die Bedürfnisse des Klienten eingehend den Prozess steuert. Eine entscheidende Hilfe sei das zukunfts- und lösungsorientierte Vorgehen gewesen: „Was kann ich ändern oder besser integrieren, welche Ressourcen besitze ich, wie kann ich diese stärken?“

Wie für viele Erwerbstätige stand auch für Herrn K. eine Frage ganz oben: Wie gestalte ich meine Rollen in Beruf und Privatleben ausgewogen? Berufliches Selbstmanagement wird hier zum Life-Management, zur Frage des Umgangs mit begrenzten Zeit- und Energieressourcen. Eine Erweiterung des eigenen Möglichkeitsraums – Selbstmanagement-Coaching ist eine systematische, problemlösungsorientierte Anleitung dazu.

#### Der Autor



Foto: Claudia Diemel

Dr. phil. Jörg Pscherer, Diplom-Psychologe, arbeitet als Psychotherapeut und Business-Coach in eigener Praxis, daneben Lehraufträge, Seminare und fachjournalistische Beiträge, Supervisionen sowie Qualitätszirkel-Tutor der Kassenärztlichen Vereinigung. Als lösungs- und ressourcenorientierter Verhaltenstherapeut/Coach für Selbstmanagement lautet sein berufliches Motto: „Das Leben kommt von vorn, gestalte es jetzt.“  
[www.praxis-pscherer.de](http://www.praxis-pscherer.de)

## „Die da oben machen mit uns ja sowieso, was sie wollen“. Kollegiale Führung im öffentlich-rechtlichen Rundfunk

*Von Clea Buttgereit und Thorsten Braun*

*Sie sind Künstler, Experten, Einzelkämpfer – und müssen doch im Team arbeiten, soll das Werk gelingen. Über die Organisation, in der sie arbeiten, schimpfen sie in der Regel. Das verbindet sie mit Mitarbeitern anderer Organisationen des öffentlichen Sektors. Doch die so schnell gestellte Diagnose verbaut häufig den Lösungsweg: Rollen müssen klar definiert und gelebt werden.*



## „Der Sender gibt Geld aus“

„Der SWR ist keine Schraubenfabrik!“ Dieses Zitat stammt von Peter Boudgoust, dem Intendanten des SWR und er hat damit in vielerlei Hinsicht recht. Sein Wort zielte auf die gemeinsame Verantwortung aller Mitarbeiter für das Programm. Auf die Frage von Coaching- und Seminarteilnehmern, was denn etwa den öffentlich-rechtlichen Sender von Wirtschaftsunternehmen unterscheidet, antworten wir als Coaches und Trainer regelmäßig: „In der Wirtschaft wird Geld verdient – der Sender gibt Geld aus.“ Darüber müssen viele Teilnehmer zunächst lachen, obwohl sie es eigentlich wissen. Strategie, Struktur und Kultur im öffentlich-rechtlichen Rundfunk weisen einige Besonderheiten auf, die sie von anderen Unternehmen dieser Größenordnung wesentlich unterscheiden.

So ist die strategische Zielsetzung nicht Gewinnmaximierung, sondern die bestmögliche Erfüllung eines öffentlichen Auftrags. Öffentlich-rechtliche Rundfunkunternehmen verkaufen keine Schrauben oder Autos – sie haben den Auftrag, Meinungsbildung zu ermöglichen. Dabei genießen sie das Privileg, über Gebühren weitgehend unabhängig von kommerziellen Interessen zu sein.

Ob dem Auftrag entsprochen wurde, entscheiden auch die Gremien mit Vertretern aus Parteien, Verbänden, Gewerkschaften und Kirchen. Das Ansehen der Gremien hat in den letzten Jahren gelitten. Sie stehen in dem Ruf, Beute von Parteipolitik geworden zu sein. Die Art und Weise, mit der der damalige Ministerpräsident Roland Koch die Ablösung von ZDF-Chefredakteur Nikolaus Brender durchsetzte, hatte daran keinen unbedeutenden Anteil. Brender hatte sich geweigert, inoffizielle Einflussnahme von Gremienmitgliedern auf das Programm zu akzeptieren. Denn von Spitzen-Führungskräften in öffentlich-rechtlichen Rundfunkanstalten wird bislang auch erwartet, auf Parteiinteressen Rücksicht zu nehmen und selbst politisch zu agieren. Es geht um die Deutungshoheit, wann und wie der Auftrag erfüllt ist, und darum, immer wieder die gesellschaftliche Legitimation bei den Gremien

dafür zu gewinnen. Dass das nötig ist, macht die ständige Diskussion über die Höhe der Gebühren deutlich. Der Programmdirektor der ARD, Volker Herres, ist überzeugt: Wenn es der ARD nicht gelingt, sich in der Zuschauergunst dauerhaft unter den vordersten drei Plätzen zu behaupten, wird die politische Diskussion über die Legitimität der ARD als System nicht aufzuhalten sein.“

## Rollenambiguität

Daraus ergibt sich *eine besondere Gemengelage für die Spitzen-Führungskräfte im öffentlich-rechtlichen Rundfunk* – sie müssen in zweierlei Hinsicht agieren:

- » Als Manager müssen sie sich am Prinzip Effizienz orientieren, denn öffentlich-rechtliche Rundfunkanstalten müssen sich mit „Schraubenfabriken“ messen. Sie bewegen sich mit ihren Programmen auf einem Markt, auf dem Privatunternehmen gewinnorientiert konkurrieren. Dort müssen sie sich bewähren, paradoxerweise nach den Prinzipien eines Wirtschaftsunternehmens. Die „Schraubenkunden“ entscheiden am Ende, ob die Legitimität des Systems noch Bestand hat.
- » Als Politiker sind sie orientiert am Prinzip Konsens, müssen die Kunst beherrschen, Mehrheiten hinter sich zu bringen. Es geht dabei um den Erhalt der eigenen Macht, zugunsten der Deutungshoheit darüber, ob und wie der kulturelle und gesellschaftliche Auftrag der Organisation erfüllt wurde und zu erfüllen ist; und den Auftrag immer wieder zu legitimieren.
- » Und last but not least geht es in den Sendeanstalten der ARD darum, Einfluss auf das Gesamtprogramm zu nehmen.

Denkt man beide Prinzipien konsequent zu Ende, wird klar, dass sie und damit auch beide Rollen nur nebeneinander – reflektiert und bewusst differenziert – gelebt werden können. Sicherlich ein Grund dafür, warum die Führungskultur des öffentlich-rechtlichen Rundfunks öfters von den eigenen Mitarbeitern als „unentschlossen“ und „schwammig“ wahrgenommen wird (s. Kasten).

## Fallbeispiel aus einer Hörfunkredaktion

Chefredaktion und Redaktionsleitung sind damit beschäftigt, gegenüber den Gremien (also stellvertretend gegenüber dem Gebührenzahler) zu legitimieren und zu verhandeln, warum diese im Schichtdienst produzierten Sendungen mit welchen Mitarbeiterzahlen zu erhalten sind. Die Verhandlungen ziehen sich über Monate und Jahre, der genaue Stand ist den Mitarbeitern nicht exakt mitteilbar, changiert im Ergebnis. Der Redaktionsleiter erlebt einen Rollenkonflikt, » einerseits als „Betriebsrat“ seine Redaktion im Sinne von Arbeitsplatzertand und Bewahren von damit verbundenen Qualitätsmaßstäben zu schützen und » auf der anderen Seite als „politischer Strategie“ zu agieren, der vielleicht hier und da Zugeständnisse macht, um wiederum für spätere Zeiten Verbündete für andere Gemengelagen zu gewinnen. In der Zwischenzeit leidet das Kooperationsvermögen. Unter den 60 Mitarbeitern herrscht „ein Klima von Intrigantentum“, und „Mobbing“ erfahren wir Coaches vor der Intervention anonym aus der Redaktion. Die zwei Kollegen, die unter dem Redaktionsleiter qua Funktion führen sollen, trauen sich nicht, wollen nur für Produkte, aber nicht für das Miteinander verantwortlich sein.

Hieraus resultieren bestimmte kulturelle Merkmale. An erster Stelle steht das – sprachliche und auch häufig kreative – Produkt und eine ausgeprägte Identifikation damit. Dabei sind in der Wahrnehmung der Beteiligten mehr Hierarchie und Reglementierung eher hinderlich. Außerhalb klarer hierarchischer Rollen „in die Führung zu gehen“, ist eine wenig ausgeprägte Verhaltensweise.

Aus Sicht der Autoren ist die Situation zu entlasten, indem bewusst – im Sinne kollegialer Führung – *mehr Führungsverantwortung nach unten delegiert* wird. Im Sinne des operativen,



managementorientierten Führungsgeschäfts: An die Mitarbeiter aus Programm und Produktion, die tagtäglich darüber entscheiden, welche Produkte wie auf Sendung kommen.

Führungskräfte niedrigerer Hierarchieebenen können diese Rolle klarer leben, weil sie nicht oder weniger in das politische Moment der Führung involviert sind. Durch eine ausdrückliche Autorisierung kann man diese Kollegen in die Führungsrolle bringen und ihre Führungsleistung bewertbar machen. Dazu gibt es bislang in einigen Sendern Tendenzen: Kollegen müssen zunehmend mehr Verantwortung und Entscheidungen vor Ort übernehmen. Häufig sind Teams aufgesplittet über mehrere Standorte, häufig erfordert die Aktualität eine selbstständige Vorgehensweise. (s. Abb. 1).

Bislang gibt es hier zwar viele Funktionen, die Führung implizieren sollen, wie zum Beispiel den „Chef vom Dienst“ oder den „Redakteur vom Dienst“ im Programm oder den „Ersten Kameramann“ oder „Regisseur“ im Studio. Diese Funktionen sind aber mit wenig institutionalisierter Macht ausgestattet, den wenigsten Mitarbeitern ist darüber hinaus klar, dass sie hier nicht nur „irgendwie führen sollen“, sondern führen „dürfen“ – und „müssen“. *Viele haben den Führungsimpuls, leben ihn aber nicht konsequent.* Viele schauen „nach oben“, missdeuten das „politische Führen“ als nicht „wahrgenommene Führung“, finden dort kein Vorbild für eigenes Führen – und verfallen in Passivität.

## Interventionen

Die Resonanz auf das Coaching- und Seminarthema „Kollegen führen Kollegen“ der ARD.ZDF-medienakademie in Nürnberg zeigt, dass es einen großen Bedarf gibt, Kompetenzen in diesem Bereich zu erwerben. Zum Teil wird das Angebot inhouse von den Sendern für mehrere Gruppen einer Abteilung gebucht. Neben ganz praktischen Werkzeugen zu den Themen Arbeitsabsprachen, Kontrolle und Feedback, die hier vermittelt werden, wird jedes Mal ein großer Diskussionsbedarf deutlich, der sich um die „Haltung“ und die „Rolle“ des führenden Kollegen dreht. Fragestellungen von Seminarteilnehmern wie Klienten lauten entsprechend häufig:

- » Wie geht man mit rotierender Führung um?
- » Wie gelingt es mir, die Leitung zu übernehmen?
- » Wie kann ich für mehr Klarheit im Umgang mit Chefs und Kollegen sorgen?
- » Was, wenn keiner die Führung übernimmt?
- » Ich will mich nicht mehr komisch fühlen, wenn ich die Führung übernehme!
- » Welche Führungsinstrumente stehen mir in der kollegialen Führung zur Verfügung?

Sämtliche Interventionen orientieren sich entsprechend an dem *Ziel, Rollen klar zu definieren und zu leben und in die Verantwortung zu gehen.* Da für diese Anforderungen ein Standard-Seminar-Design wenig geeignet erscheint, haben wir klassische Seminarinhalte mit einem (Gruppen-) Coaching-Ansatz kombiniert: Neben Inputs zu situativer Führung,

Umgang mit Konflikten, Felder der Führung, Kommunikationsmustern und Teamdynamiken setzen sich Teilnehmer vor allem mit ihren spezifischen Rollen auseinander. Das heißt: Die Teilnehmer reflektieren gemeinsam ihre Fragestellungen und erarbeiten, unterstützt durch kollegiale Beratung und individuelles Coaching, mögliche Lösungsansätze.

Viele Teilnehmer nehmen nicht freiwillig an der Maßnahme teil, sondern werden von ihren eigenen Vorgesetzten dafür „disponiert“ und erfahren davon durch ihren Dienstplan. Sie sind anfangs sehr skeptisch und ängstlich und haben viele Vorurteile gegenüber dem „Psychokram“. Sie sitzen bei der Erwartungsabfrage zum Teil mit demonstrativ verschränkten Armen da und „... wissen auch nicht, was wir hier sollen“. Für die meisten ist es das erste Mal, dass sie ein Seminar mit selbstreflexiven Elementen besuchen.

*Die Branche führt erst seit etwa zehn Jahren regelmäßig Führungskräfte-Entwicklungen durch.* In vielen Sendern ist diese nach wie vor freiwillig. Das heißt an dieser Stelle entwickelt sich erst sehr langsam eine Vorbildfunktion. Hinzu kommt ein Professionsverständnis, das sich vor allem mit Analyse und Berichterstattung über andere beschäftigt. Diese Fertigkeiten werden zum Teil auch auf das eigene Umfeld angewendet. In der intuitiv gelebten Rolle ist jedoch kaum ein Impuls dafür vorhanden, aus zum Beispiel so analysierten zwischenmenschlichen Missständen eigene Handlung abzuleiten und in Verantwortung zu gehen. *Vielleicht eine Art „deformation professionelle“?*

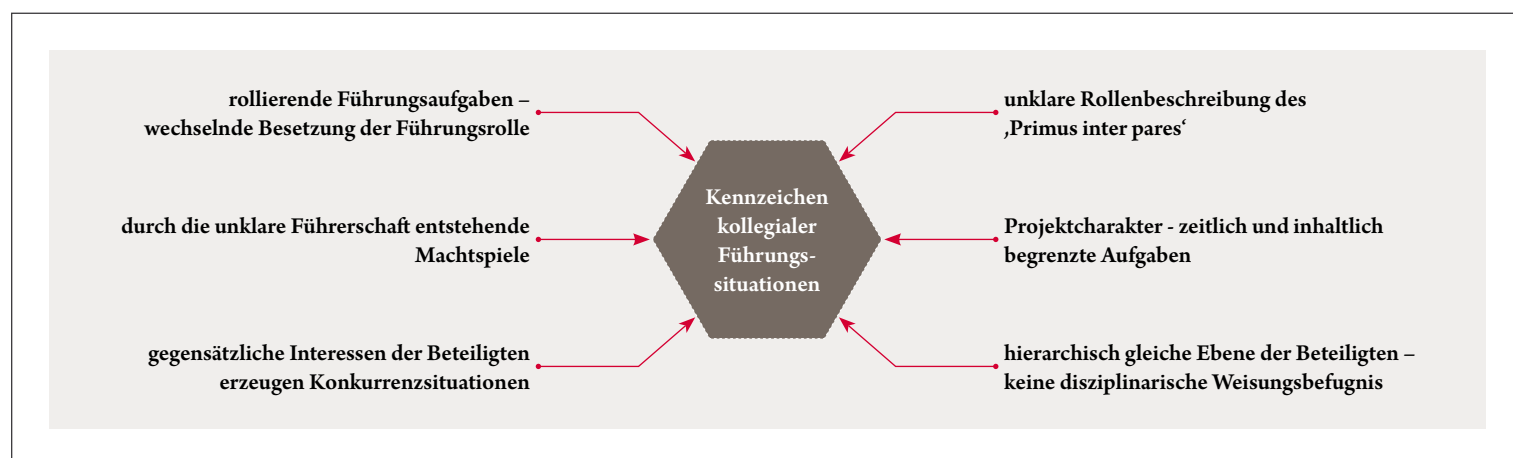


Abb. 1: Kennzeichen kollegialer Führungssituationen

Wir Trainer und Coaches fangen hier viele Ängste und Widerstände auf, indem wir absolut konsequent und kompromisslos Themen setzen, sehr klar in die Führung gehen und Führung vorleben.

Eines der zentralen Elemente ist also die persönliche Rollenklarheit. Über ein *Selbstportfolio* werden ein persönliches Profil und mögliche Handlungsfelder erarbeitet. Zentrale Fragestellungen dabei sind:

- » Welche (Führungs-) Aufgaben habe ich?
- » Welche Entscheidungsbefugnisse habe ich?
- » Was verantworte ich?
- » Was davon kann/will/darf ich?
- » Wo klemmt es?

Viele meinen, nach fünf Minuten fertig zu sein, und haben das erste „Aha-Erlebnis“ in der Auswertungsrunde, wenn ihnen mit uns gemeinsam auffällt, dass sie gar keine Führungsaufgaben genannt haben. Weil sie kein Vokabular dafür haben oder aber, weil es ihnen nicht bewusst ist, dass es eigene Aufgaben sind. Für viele hier neu: *Das Differenzieren zwischen fachlichen Aufgaben und Führungsaufgaben*; und dass eine weitere „Aufgabe“ aktiv wahrgenommen werden muss, nämlich die des „Rollenmanagements“: Wie gehe ich mit einer Rolle um, die ich auch wieder ablegen will oder zwischenzeitlich muss?

Nun geht es darum, die Rolle für sich persönlich mit Leben zu füllen. Dazu diskutieren wir mit den Teilnehmern die Themen Selbstverantwortung und Selbstführung: „Welcher Machtquellen kann man sich in der kollegialen Führung bedienen?“ „An welchen Stellen ist der verantwortliche Einsatz dieser Macht erforderlich?“

„Ich will gar keine Macht ausüben, das ist ja ekelhaft“, hören wir oft von Teilnehmern, nun können wir mit ihnen ein differenzierteres Verständnis von Macht entwickeln. „Schöpferisch“ in die Macht zu gehen ist für viele neu, viele schließen sich dem geradezu erleichtert auf, hierzu bieten wir im Verlauf des Coachings viele Kommunikationstools an. „Verantwortung in der kollegialen Führung muss gewollt

gelebt werden“, ist das Fazit aus dieser Einheit. Ein weiteres Thema ist die Loyalität zum Sender und dem nächst höheren Vorgesetzten, die sich unmittelbar aus der Rolle ableitet. Hier entspinnen sich regelmäßig hitzige Diskussionen. Viele Teilnehmer haben hier zum ersten Mal *die Erkenntnis, dass sie mit Gejammer und Gemecker über das System als solches nicht nur ihrer Rolle nicht gerecht werden, sondern das System systematisch destabilisieren* (s. Kasten).

### Praxistransfer

Welche Führungsinstrumente können nun in der Praxis genutzt werden, um auf der Ebene schöpferischer Macht Verbindlichkeit zu entfalten? Durch das Fehlen klassischer Machtinsignien bleibt auf der Ebene kollegialer Führung anderer vor allem *die Steuerung der Interaktionen durch klare, strukturierte und eindeutige Kommunikation*. Im Praxisteil werden

- » Führen mit klaren Arbeitsaufträgen,
- » Führen mit Feedback,
- » Führen mit Fragen und
- » situative Führung

anhand einfacher Modelle erläutert und ausgiebig erprobt. Viele Teilnehmer gehen davon aus, vieles sei selbstverständlich. „Der müsste doch wissen, dass seine Leistung nicht gut war. Das muss ich dem doch jetzt nicht extra sagen.“ „Feedback? – Bloß nicht am Freitag! – Das könnte den Kollegen ja noch am Wochenende beschäftigen“. Wir entwickeln, um im Duktus der Branche zu bleiben, beispielsweise *kleine Drehbücher für Feedbackgespräche*, an denen es aus unserer Sicht am meisten mangelt.

Teilnehmer profitieren dabei vom Perspektivenwechsel, wenn sie sich in der Rolle des geführten Mitarbeiters mit mal mehr, mal weniger gut gemachter Führungskommunikation konfrontiert sehen. „Was vermissen Sie bei ihren eigenen Vorgesetzten am meisten?“ „Klare Ansagen“. „Dann machen Sie selbst welche!“ Allein durch das Ausprobieren im geschützten Rahmen fühlen sich viele autorisiert, sich im Alltag nun anders zu verhalten (s. Kasten Seite 26).

### Beispiel aus dem Gruppen-Coaching

„Ich weiß gar nicht, warum ich in dieser Maßnahme sitze“, beschwerten sich manche der disponierten Teilnehmer, „mein Vorgesetzter sollte hier sein, der ist es doch, der nicht führen kann! Warum soll ich jetzt seinen Job machen?“

„Wissen Sie“, sagen wir darauf, „letzten in einem großen Sender treffen wir im Foyer den Besucherführer, der fragt, was wir hier machen. ‚Selbstführung für Abteilungsleiter‘ antworten wir. Woraufhin er sagt: ‚Ach, Du Sch... ande nee. Wie gut, denn die haben es wirklich nötig, wir werden hier ja von den größten Nieten geführt“.

Daraufhin lachen viele Teilnehmer beifällig und glauben, die Geschichte sei zu Ende. Dann erzählen wir weiter und sagen: „Natürlich haben wir den Abteilungsleitern davon erzählt und raten Sie mal, wie die daraufhin reagiert haben? – Genauso wie Sie jetzt, sie haben gelacht, obwohl sie selbst gemeint waren und haben den Ernst dieser Situation, genauso wie Sie hier, völlig verkannt.“

Nun werden viele Teilnehmer unwillig und wollen von uns Coaches das Zugeständnis, dass es ja „wohl mal erlaubt sei“, auf die nächst höhere Führungsebene zu schimpfen. „Vollposten muss man auch mal beim Namen nennen!“ Doch dieses Commitment bekommen die Teilnehmer *nie* von uns. Und aus den teils zornigen Reaktionen gehen sehr stille, nachdenkliche Mienen hervor.

### Fazit

Die hier dargestellten Rahmenbedingungen zeigen sich auch in anderen Organisationen des öffentlichen Sektors. Im universitären Kontext gibt es vergleichbare Gremienstrukturen und im öffentlichen Dienst Einflussnahme durch Parteipolitik. Damit verbunden sind ähnliche Phänomene von nicht gelebter Verantwortung und kollegialer Führung, weil

„die da oben ja sowieso mit uns machen, was sie wollen“. Gleiches gilt auch für die Zusammenarbeit in Kliniken: zwischen Ärzteschaft, Pflegepersonal und den Verwaltungsdiensten. Rahmenbedingungen, die diese Situation fördern, ähneln sich in allen drei Kontexten:

- » Extreme Rollenvielfalt gekoppelt mit zunehmenden Anforderungen an unternehmerisches Denken und Handeln
- » Eingeschränkte Führungskräfteentwicklungsprogramme – man wird quasi automatisch Führungskraft
- » Im eigenen Selbstbild tritt der Aspekt Führung häufig zugunsten der Fachexpertise in

den Hintergrund – man begreift sich vor allem als unabhängiger Berichterstatter, Forscher oder Lebensretter

An dieser Stelle gilt es, die Kompetenzen und Befugnisse des „Mittelbaus“ zu stärken, um das Niveau von Produkten und Dienstleistungen systematisch weiter zu entwickeln. Das ermöglicht den höheren Führungsebenen, sich auf ihre unternehmerischen und politischen Aufgaben zu fokussieren. Im Falle des öffentlich-rechtlichen Rundfunks sollten gut gemachte/geführte Sendungen und Produktionen ihnen ihre Legitimierungsaufgabe gegenüber der Gesellschaft stark erleichtern!

#### Fallbeispiel aus der Hörfunkredaktion

Auch in der *Teamentwicklung* greift das Metakzept der „kollegialen Führung“. In zuvor genannter Hörfunkredaktion (s. Kasten S. 23) wurden die Teilnehmer systematisch mit in die Führungsperspektive genommen. Das erreichen die Coaches mit dem *Instrument der Teamdiagnose*, in der sich die Teilnehmer auch mit Strategie und Zielen ihrer Redaktion auseinandersetzen müssen und in dem ein Szenario geschaffen wird, in der *die Redaktionsmitglieder ihre sie führenden Kollegen und den Redaktionsleiter in Hinblick auf deren Aufgaben beraten*. „Wissen Sie eigentlich, wie besch... eiden es mir die ganze Zeit geht?“, erzählt der Redaktionsleiter. „Ich stehe doch selbst nicht hinter diesen ganzen Sparmaßnahmen. Ich bin hier aus dem Kollegenkreis hervorgegangen und weiß genau, wie groß der Stress ist, der jetzt entsteht. Und jetzt machen sich die Leute auch noch gegenseitig Stress und niemand würdigt, dass ich hier die ganze Zeit damit beschäftigt bin, Verträge zu erhalten. Das ist doch auch ein politisches Signal, dass bis jetzt niemand gehen musste.“

In der kollegialen Beratungssequenz hört der Redaktionsleiter nun folgendes:

- » „Mich verunsichert es total, dass er immer so depressiv wirkt, seine Launen treiben das Klima bei uns mit in den Keller.“
- » „Er ist immer so doppeldeutig, wenn es hier um Qualität geht, ich weiß nie, ob er es witzig meint oder ernst, davon fühle ich mich bedroht.“
- » „Mit einigen Kollegen geht er Bier trinken, wahrscheinlich, um sich mal auszuheulen, aber davon fühlen sich die anderen ausgeschlossen und fangen das Lästern an.“

Die Mitarbeiter beraten ihn nun dahingehend, stärker zu seiner Rolle und zu den Interessen des Senders zu stehen, den er repräsentiert. Sie wünschen sich, er möge „ernsthafter“ mit ihnen umgehen und weniger Privates mitteilen. Sein Schlussfazit berührt: „Ich verstehe, dass ich ein Stück mehr Einsamkeit in Kauf nehmen muss, um meiner Rolle und Euch gerecht zu werden.“

Im Einzel-Coaching arbeiten wir weiter mit ihm zum Themenkomplex Selbstführung in „stürmischen Zeiten“ und bestärken ihn darin, seine beiden „kollegialen Führungskräfte“ stärker fürs Operative zu autorisieren. Mit den beiden entwickeln wir im Coaching ein gemeinsames Rollenverständnis.

#### Die Autoren



Foto: Sonja Thomas

Clea Buttgerit, Diplom-Psychologin, Beraterin und Coach (ISB, IGST) und ausgebildet als Hörfunk- und Fernsehjournalistin. Sie kennt den öffentlich-rechtlichen Rundfunk von zwei Seiten: als Journalistin und als Beraterin und Trainerin. Sie prägt das Thema „kollegiales Führen“ seit mehreren Jahren in den Sendern der ARD und ZDF. Darüber hinaus begleitet sie Veränderungsprozesse im öffentlichen Dienst, in Kliniken und macht Coaching mit Universitätspersonal, Ärzten und Führungskräften aus der Wirtschaft.

[www.mediencoaching-buttgerit.de](http://www.mediencoaching-buttgerit.de)



Foto: Christiane Braun

Thorsten Braun, Diplom-Psychologe und systemischer Coach und Berater. Mit einem Standbein Personal- und Organisationsentwickler bei der Daimler AG, mit dem anderen freiberuflicher Berater und Coach mit den Schwerpunkten Führungskräfte-Coaching, Teamentwicklungen und Begleitung von Veränderungsprozessen in unterschiedlichsten Branchen – von Universitäten über Kliniken und öffentlich-rechtlichen Rundfunk bis hin zu Wirtschaftsunternehmen.

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

## Eine überraschende Wendung

Konflikt-Coaching am Beispiel eines konkreten Prozesses – Fortsetzung

*Von Dr. Walter Schwertl*

*In der Ausgabe 4/2010 des Coaching-Magazins wurde der erste Teil dieser Praxisreflexion vorgestellt. Mittlerweile ist der Prozess fortgeschritten und hat kurz vor seinem Ende eine überraschende Dynamik erhalten. Zeit also für den Coach, den realen (anonymisierten) Fall, bei dem es sich um einen klassischen Konflikt zwischen Führungskräften handelt, zu Ende zu schreiben.*



## Die Vorgeschichte

Das Unternehmen, eine hundertprozentige Tochter eines großen international operierenden Konzerns, hatte zwei Geschäftsführer als Doppelspitze. Der Jüngere, Herr Ost, sollte Nachfolger von Herrn West werden, wenn dieser aus Altersgründen in zwei Jahren ausscheidet. Zwischen den beiden kam es immer wieder zu erheblichen Konflikten, auch in Anwesenheit anderer Mitarbeiter. Die Differenzen führten zu Fraktionsbildungen und anderen Irritationen.

Zur Vorbereitung des Coachings wurden mit allen Beteiligten längere Telefonate geführt. Am Ende des ersten Interviews gelang folgende Erstvereinbarung zwischen Herrn Ost und Herrn West:

- » Auseinandersetzungen vor anderen Führungskräften werden unterlassen, der Diskurs über den Dissens wird auf einen anderen Zeitpunkt gelegt. Wer aus Versehen die Regel bricht, wird dem Kollegen gegenüber die Verantwortung hierfür übernehmen.
- » Fraktionsbildungen werden verhindert. Sollten Mitarbeiter dazu einladen, wird dies aktiv abgelehnt. Die Verantwortung für Fraktionsbildungen übernimmt der jeweilige Geschäftsführer. Informationen an Dr. Bergwald (Koordinator des Konzerns) ist obligatorisch.
- » Aussagen des Kollegen werden nicht interpretiert. Bei Unklarheiten bezüglich des Gesagten wird der Sprecher um erklärende Informationen gebeten.
- » Wenn Gefahr einer weiteren Eskalation droht, kann diese durch ein vereinbartes Zeichen von einem der Kontrahenten beendet werden. Jeder ist berechtigt, von diesem Zeichen Gebrauch zu machen. Ist dies erfolgt, gilt es, ohne weitere Kommentierung die Interaktion abubrechen.
- » Die Inhalte von Meetings werden vorher abgestimmt.

Lang andauernde Konflikte führen zu Vertrauensverlust. Verbunden mit dem Misstrauen gegenüber dem Konfliktpartner geht auch das Vertrauen in die Fähigkeit verloren, praktika-

ble Lösungen zu finden. Die Etablierung von ersten Vereinbarungen – ein allen Beteiligten bekanntes Kommunikationsformat – blockiert häufig weitere Eskalationen. Es wird symbolisch Handlungsfähigkeit dokumentiert und ein (erneuter) Lösungsprozess gestartet.

## Erste Rückmeldungen

In der Folge berichteten beide Herren, dass die Atmosphäre sich erheblich entspannt habe. Sie bestätigten sich gegenseitig eine erfolgreiche Einhaltung der Erstvereinbarung. Der Umgang miteinander sei bedeutend höflicher geworden. Es komme zu mehr Rücksichtnahmen und bei Bedarf zu Entschuldigungen. Unabhängig voneinander sei beiden aufgefallen, dass es plötzlich mehr Aussagen im Plural geben würde.

Durch Entspannung verändern sich die Interaktionsformen. Wichtig hierbei ist, dass die Veränderungen von den Akteuren wahrgenommen, kommuniziert und somit Teil eines neuen Kulturprogramms (S. J. Schmidt) werden können. Damit wird, wenn auch nur sehr langsam, der Anteil an gemeinsamer Wirklichkeit größer und die trennenden Aspekte reduzieren sich. Diese Übergangsphase birgt auch Risiken, denn die alten Kommunikationsmuster werden relativiert und die neuen sind noch instabil.

## Neue Schwierigkeiten

Gleichzeitig wurde berichtet, dass im Moment die Auftragslage große Sorgen bereitet. Das Geschäft ist zum großen Teil saisonalen Schwankungen unterworfen und von der Investitionsbereitschaft der Kunden abhängig. Diese korreliert wiederum mit Konjunkturprognosen. Das Bangen um Aufträge ist daher für das Unternehmen ein wiederkehrendes Phänomen; gleichzeitig bedarf es genauer Beobachtungen, um außergewöhnliche Schwankungen frühzeitig zu erkennen und darauf reagieren zu können. Das Unternehmen hatte bisher unter der Leitung von Herrn West sehr erfolgreich operiert und verfügte in Relation zum Jahresumsatz über außergewöhnlich hohe Rückstellungen. Innerhalb des Gesamtkon-

zerns ist das Unternehmen mit besten Bewertungen ausgestattet und wird im Konzernbericht immer wieder positiv hervorgehoben.

In der Interaktionsdynamik manifestierte sich genau an der Sorge um die Auftragslage ein erheblicher Dissens: Herr West, auf seinen Stil der bisherigen Unternehmensführung vertrauend, war für organisches, also mit Bedacht betriebenes Wachstum. Herrn Ost konnte es nicht schnell und nicht weit genug gehen. Die Diskussionen kreisten um die Frage, den chinesischen Markt schnell zu erobern oder zunächst eine solide Chancen-Risiken-Studie zu erstellen. Die Offerte eines chinesischen Geschäftsmanns, so die Aussage von Herrn Ost, stelle einen schnellen Markteintritt in China in Aussicht.

Wie nicht anders zu erwarten, waren die Rollen altersspezifisch verteilt und bedienten damit das alte (Kampf-) Muster. Herr West verwies auf die Geschichte des Unternehmens und vertraute, mit Blick auf die erreichten Erfolge, auf genau diesen Stil. Herr Ost sah in der Offerte des chinesischen Partners eine große Chance. Er sah größte Eile geboten, denn, wenn der Eintritt in den chinesischen Markt nicht rechtzeitig erfolge, könne dies das Unternehmen gefährden.

## Vorschlag: Verhandlungen führen

An einem solchen Prozesszeitpunkt gibt es für den Coach viele Möglichkeiten der Fortsetzung. Konflikte können sich auf der Inhaltsebene (richtige Strategie) oder der Beziehungsebene (wer darf bestimmen?) oder beiden Ebenen manifestieren. Zu diesem Prozesszeitpunkt durchmischten sich hier die Ebenen. Im Diskurs um die richtige geschäftliche Strategie wurde gleichzeitig der verdeckte Versuch unternommen, die Zuständigkeit zu klären: Wer hat hier das Sagen?

Zukunftsfragen sind grundsätzlich nicht entscheidbar, sie bieten daher den Kontrahenten viele weitere Möglichkeiten der Konfliktfortsetzung. In diesem Fall entschied sich der Coach, die nicht lösbare inhaltliche Frage zu verlassen und einen Versuch zu unternehmen,

auf der Beziehungsebene eine Klärung herbeizuführen. Er intervenierte mit einem Angebot: Die angesprochene strategische Frage sei für die zukünftige Geschäftsentwicklung von zentraler Bedeutung, deshalb sei es bei allem Dissens richtig, darüber zu verhandeln.

Er schlug vor, zunächst ähnlich wie in Diplomatenkreisen, das Prozedere auszuhandeln. Alles, was in dessen Klärung an Energie investiert werde, würde sich durch spätere Leichtigkeit gut amortisieren. Solch wichtige Fragen müssten mit Leidenschaft geführt werden. Dies sei anstrengend und es sei daher selbstverständlich, Pausen zu fordern, um die eigene Position immer wieder überdenken und neu bewerten zu können. Die für das Unternehmen so bedeutenden strategischen Fragen könne man nicht hitzig durch ein einfaches Pro oder Kontra zu einem Vorschlag entscheiden.

Der Kampf ließ sich damit zumindest wieder unterbrechen, die beiden Geschäftsführer einigten sich darauf, ihre Strategien sachlich und argumentativ vorzubereiten, um sie dann gegeneinander abwägen zu können. Bei Bedarf solle der Berater eingreifen und ihnen helfen, sich wieder auf die vereinbarte Dialogebene zu begeben.

In der restlichen verbliebenen Zeit wurde eine Vorgehensweise mit einem verbindlichen Zeitplan und den jeweiligen Verantwortlichkeiten vereinbart. Im Abschluss-Feedback zeigten alle Beteiligten (einschließlich des Beraters) große Zufriedenheit.

### Unerwartete Vorwürfe und ihre Folgen

Es gelang, wenn auch nicht ohne lenkende Einflussnahme, die inhaltlich vereinbarten

Themen im nächsten Termin weiter zu prozessieren. Der quantitative Anteil an Co-Produktion (M. L. Staubach) wurde zunehmend größer, reziprok hierzu sank das Gegeneinander. Die Komplexität der Verhandlungen reduzierte sich aufgrund von mehr Vertrauen deutlich und die Prozesssteuerung wurde leichtgängiger.

Plötzlich kam – vollkommen unerwartet – der Vorwurf, Herr West würde zu seinem persönlichen wirtschaftlichen Vorteil agieren. Umgehend verbat sich der Beschuldigte solche Unterstellungen und verwies auf das seit Jahren von Wirtschaftsprüfern ausgestellte Testat (das Unternehmen galt auch diesbezüglich als vorbildlich).

Bevor der Coach überhaupt verstand, worum es ging, hatte sich der mühsam erreichte Dialog in einen wilden verbalen Kampf ver-



Fachhochschule Nordwestschweiz  
Hochschule für Soziale Arbeit

## Coaching meets Research ... Praxisfelder im Fokus

### 2. Internationaler Coaching-Forschungskongress im deutschsprachigen Raum, 5./6. Juni 2012, Basel/Schweiz

Coaching, das innovative Beratungsformat, verbreitet sich zunehmend in unterschiedlichen Praxisfeldern (z. B. Politik, Bildung und Gesundheit). Der 2. Internationale Coaching-Forschungskongress nimmt diese Erweiterung in den Fokus.

#### Insgesamt bietet der Kongress

- Sechs Key-Notes und 40 Workshop-Beiträge
- Podium zur Etablierung von Coaching in Organisation
- Kongress-Think-Tank zur Coaching-Praxis der Zukunft
- Vor-Kongress-Kolloquium mit aktuellen Beiträgen
- Social-Event und weitere Möglichkeiten zum aktiven Networking

Angesprochen sind Personen, die sich für die Entwicklung von Coaching interessieren.

#### Datum und Ort

5./6. Juni 2012, Basel/Schweiz

#### Information und Anmeldung

Fachhochschule Nordwestschweiz, Hochschule für Soziale Arbeit

Frau Silvia Vogelsang

T +41 62 311 96 19

E-Mail [silvia.vogelsang@fhnw.ch](mailto:silvia.vogelsang@fhnw.ch)

#### Detaillierte Information und Anmeldung

[www.coaching-meets-research.ch](http://www.coaching-meets-research.ch)

wandelt. Herr Ost wirkte verwundert ob des angerichteten Schadens, sprang auf und wollte mit einem „Das hat doch alles keinen Zweck!“ den Raum verlassen. Herr West hingegen blieb betont gefasst und ermahnte – leicht altväterlich – Herrn Ost, doch endlich dazuzulernen.

Aus der Retrospektive betrachtet, galt es, um den bisherigen Teilerfolg nicht zu gefährden, Herrn Ost daran zu hindern, den Raum zu verlassen. Hierfür gab es einen einfachen Grund: In einen Verhandlungsraum zurückzukehren ist wesentlich schwieriger, als ihn gar nicht erst zu verlassen. Der Hinweis des Beraters, Herr Ost möge, bevor er wegläuft, doch darüber nachdenken, welchen Vorwurf er in den Raum gestellt habe, bewirkte die Rückkehr an den Verhandlungstisch.

Die Zeit für eine wohlüberlegte Intervention gab es nicht, der Umbruch kam viel zu schnell und zu heftig. Den einzigen Erfolg, den es in einem Chaos an gegenseitigen Beschimpfungen sowie verzweifelten Interventionen des Beraters gab, war der Umstand, dass es zu keinem Abbruch des Prozesses mit unbekanntem Folgen kam. Damit schienen zunächst Makel am Ende der erfolgreichen beruflichen Laufbahn von Herrn West und am Anfang der Karriere von Herrn Ost abgewandt.

Es folgten gegenseitige Entschuldigungen und die Situation beruhigte sich. Die Terminierung

eines gemeinsamen Workshops mit der nachgeordneten Unternehmensebene wurde vorgenommen. Optimistisch betrachtet schien es, als wäre alte Kampfbereitschaft noch einmal aufgeblitzt, jedoch die neuen Kommunikationsformen schon zu gut etabliert.

Mit Bedacht wurden gegen Ende dieses anstrengenden Termins einige Aspekte als wichtige Teilerfolge hervorgehoben:

- » Der Dialog wurde bisher nicht abgebrochen.
- » Die getroffenen Absprachen wurden weitgehend eingehalten.
- » Der in den Raum gestellte Vorwurf konnte besprochen und richtiggestellt werden.
- » Die vereinbarten Schritte wurden nicht infrage gestellt.

Dies mag wenig erscheinen, aber Vertrauen in Dialoge als Konfliktlösung entsteht nicht durch Betonung des Defizitären, durch den pädagogischen Zeigefinger oder durch Klagen, sondern durch eine nüchterne Hervorhebung des Geleisteten. Natürlich geschieht dies in der Hoffnung, die Kunden mögen sich der eigenen Sichtweise anschließen und ausreichend Mut zur Fortsetzung des Prozesses aufbringen.

### Wer verantwortet was?

Die meisten Coaching-Konzepte betonen eine Aufteilung der Verantwortung. Coaches verantworten den Prozess der Entwicklung von

Lösungsstrategien, Kunden deren Umsetzung im Unternehmen. Dies klingt zunächst plausibel und erscheint auch praxistauglich zu sein.

Im Konkreten kann genau dies zu erheblichen Irritationen führen. Was tun, wenn Äußerungen fallen, die ausdrücklich Konflikt verschärfend wirken, in Form oder Inhalt inakzeptabel sind und bei Nichtbeachtung das Risiko des Abbruchs deutlich erhöhen?

Wir suchen zunächst immer nach Erklärungen von Verhalten. Wann immer es möglich erscheint, bilden wir Kategorien, Cluster oder Phasenmodelle in der Hoffnung, besser zu verstehen. Dies mag gute Dienste leisten und von akademischem Interesse sein. In der Praxis ist dies nur begrenzt hilfreich. Insbesondere dann, wenn Kooperation tagtäglich nötig, aber immer wieder bedroht ist, sind Erklärungen darüber, wie das Problem heißt und woher es kommt, zu wenig.

Der Coach wird an einem möglichst schnell erreichten Erfolg und weniger an seinen Erklärungen gemessen. Dies kann man bedauern oder als Herausforderung begreifen – entscheidend ist, dass es Konsequenzen hat. Je ausgeprägter und emotionaler sich ein Konflikt für die Beteiligten manifestiert, je mehr Zeit benötigt man zur Lösung, aber umso weniger Zeit wird zugestanden.



In diesem Falle drängte der Auftraggeber nicht, die Androhung des Abbruchs durch Herrn Ost jedoch ließ sich als Warnung interpretieren. Das Vertrauen in Dialoge als Mittel der Konfliktlösung war bei ihm nicht sehr ausgeprägt. Konflikte im Dialog zu einer Lösung führen zu können, ist eine soziale Kompetenz. Wenn diese bei einem Konfliktpartner nicht stabil vorhanden ist, mutet man dieser Person die Teilnahme an Prozessen zu, zu denen ihr die innere Gelassenheit fehlt, die vielleicht mit Angst besetzt sind. Hier ist allerdings nicht der Hochmut von Beratern gegenüber der fehlenden sozialen Kompetenz erforderlich, sondern Geduld, Toleranz und immer wieder die erneute Prozessreflexion.

### Die Überraschung und die Reaktion

Einige Wochen vor dem geplanten Workshop – die inhaltliche Planung war bei den Teilnehmern bereits auf positive Resonanz gestoßen – rief Dr. Bergwald den Coach an und informierte ihn über folgende Begebenheit: Herr Ost habe sich an ihn gewandt und folgenden Vorschlag unterbreitet: Er wäre bereit die Geschäftsführung sofort allein zu übernehmen. Herr West könnte abgefunden werden und entsprechend früher in den Ruhestand gehen oder geschickt werden. Mit ihm, Herrn Ost, habe das Unternehmen eine solide Zukunftsperspektive, hingegen stamme Herr West aus einer anderen Zeit und sei den heutigen Anforderungen nicht mehr gewachsen.

Dr. Bergwald fragte zurück, was passieren würde, wenn der Vorschlag keine Akzeptanz fände. Herr Ost teilte mit, dass er in solch einem Falle kündigen würde. Dr. Bergwald bat ihn um etwas Bedenkzeit, besprach sich mit Kollegen und fragte auch den Berater um seine Meinung. Innerhalb des Unternehmens wurde das Vorgehen als illoyal mit einem Charakter von Nötigung bewertet und als inakzeptabel angesehen. Der Coach verwies darauf, dass solchen Bewertungen immer das Kulturprogramm (S. J. Schmidt) des Unternehmens zugrunde gelegt werden müsse, und kam mit Dr. Bergwald inhaltlich zu gleicher Erkenntnis. Der Vorschlag von Herrn Ost war mit den Vor-

stellungen des Konzerns, wie mit verdienten Mitarbeitern umzugehen sei und wie relevante Führungspositionen zu besetzen seien, nur schwer vereinbar.

Herrn Ost wurde mitgeteilt, dass sein Vorschlag nicht akzeptiert würde. Er kündigte umgehend und wurde mit sofortiger Wirkung freigestellt. Details wurden in einem Auflösungsvertrag geregelt. Das nachgereichte Angebot von Herrn Ost, dem Unternehmen als externer Berater zur Verfügung zu stehen, wurde abgelehnt.

Innerhalb des Konzerns wurde schnell ein Nachfolger gefunden, der bereits in Wartestellung für eine entsprechende Geschäftsführerposition war. Dieser nahm bereits an dem geplanten Workshop teil. Über Herrn Ost wurde nicht mehr gesprochen.

### Fazit

Der Auftrag des Coachs bestand darin, mit den Beteiligten eine Lösung des Konfliktes zu finden. Hierbei blieb immer deutlich, dass die Trennung von einem der beiden Kontrahenten nur als zweitbeste Lösung gesehen wurde. Die Trennung wurde nicht durch den Coach, sondern durch die Initiative von Herrn Ost forciert.

Sicherlich gibt es in diesem Falle verschiedene Möglichkeiten der Bewertung. Eine Lösung des Konflikts wurde gefunden, gleichzeitig wurde das Ziel nicht erreicht, sich von keinem der Herren zu trennen. Dem wiederum kann entgegen gehalten werden, dass die Lösung innerhalb des Kundensystems gefunden wurde. Der Berater hatte auf den Plan von Herrn Ost keinen Einfluss, war auch an seiner Entwicklung nicht beteiligt. Offen bleibt die Frage, ob Herr Ost ausreichend Vertrauen zu dem gewählten Verfahren entwickelte oder aus seiner Sicht letztlich nur alles auf eine Karte setzen konnte.

Nachzutragen ist, dass alle Beteiligten – Herr Ost war nicht zu erreichen – im Rahmen einer Nachfrage mit dem Prozess und dessen Ergebnis sehr zufrieden waren. Die Koopera-

tion zwischen Herrn West und dem Nachfolger von Herrn Ost funktioniere gut und der Prozess der organischen Führungsübergabe nehme die gewünschte Entwicklung.

Es wird nun nicht mehr zu klären sein, ob die Trennung nicht doch der einzig gangbare Weg war. Ganz sicher hingegen ist, dass Berater ein solches Ende sehr genau reflektieren sollten und zwar von Anfang an.

### Der Autor



Foto: Sascha Erdmann

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 organisationalen Veränderungsprozessen und Mentoring bei Konfliktmanagement und Führungsthemen.

[office@schwertl-partner.de](mailto:office@schwertl-partner.de)





## Sind Coaching-Tools eine Hilfe zur Durchführung wirksamer Coachings?

*Von Theresa Wechsler*

*Ob in Buchform, als Videosequenzen auf DVD, im Internet oder live in der Weiterbildung – Coaching-Tools erfreuen sich schon länger großer Beliebtheit. Nicht nur Coaching-Einsteiger erhoffen sich konkrete Handlungsanweisungen zur Gestaltung ihrer Coaching-Sitzungen, auch erfahrene Coaches wollen die Vorgehensweisen ihrer Kollegen kennenlernen. Doch sind die Coaching-Tools auch wirklich hilfreich? Eine Analyse der Ausprägung von Wirkfaktoren in Coaching-Tools verspricht erste Hinweise.*

Coaching-Tools werden offenbar aus der Intention heraus veröffentlicht, das eigene Wissen und die Erfahrungen mit Kollegen zu teilen, bieten für den Autor aber auch die Gelegenheit, sich als Coach bekannt zu machen. Mit jedem veröffentlichten Coaching-Tool wächst jedoch auch die Kritik an der Konzentration auf reine „Werkzeuge“ und es stellt sich die berechtigte Frage nach der Qualität der zahlreich auf den Markt geworfenen Tools. Stellen Coaching-Tools tatsächlich eine Hilfe zur Durchführung möglichst wirksamer Coachings dar? Oder sollte auf deren Einsatz besser verzichtet werden, weil sie bloß zur „gedankenlosen Tool-Klempnerei“ verleiten?

Eine pauschale Antwort auf diese Frage gibt es natürlich nicht. Selbstverständlich birgt der wahllose und unreflektierte Einsatz von Coaching-Tools Gefahren wie beispielsweise die leichtfertige Vereinfachung der Probleme des Klienten, die Vermittlung widersprüchlicher Botschaften durch Verwendung von Coaching-Tools aus unterschiedlichen methodischen Richtungen oder den Verlust des Vertrauens des Klienten durch eine unsichere Anwendung – um nur einige Punkte aus der Literatur zu nennen. So warnte ja schon Paul Watzlawick vor geraumer Zeit: „Wer als Werkzeug nur einen Hammer hat, sieht in jedem Problem einen Nagel“. Auf der anderen Seite können Coaching-Tools jedoch auch eine Hilfe zur Erweiterung der Methodenkompetenz oder einen kreativen Input darstellen.

## Wirkfaktoren

Die Lösung scheint also in einem goldenen Mittelweg zu liegen: Damit Coaching-Tools wirksam eingesetzt werden können, müssen *etliche Rahmenbedingungen und Voraussetzungen* eingehalten werden. Dazu zählen zum Beispiel:

- » Einbettung in einen konzeptuellen Rahmen
- » Einbettung in ein Prozessmodell
- » Flexible Anwendung
- » Hintergrundwissen über zugrundeliegende Methoden
- » Gute Beziehung zwischen Coach und Klient
- » Verzicht auf manipulative Verfahren

- » Passung zu Setting und Situation
- » Passung zu Anlass und Thema
- » Passung zu Coach und Klient
- » Übereinstimmung mit allgemeinen Zielen des Coachings und zugrundeliegenden Methoden
- » Auswahl nach Wirkungen, Wirksamkeit und Wirkfaktoren

Ein wichtiger Punkt, der bisher in der Literatur noch kaum Beachtung gefunden hat, ist die Beachtung der Umsetzung von Wirkfaktoren bei der Auswahl und Anwendung von Coaching-Tools. Wirkfaktoren sind Merkmale, welche wirksame Coachings gemeinsam haben und auf die die Wirkungen eines Coachings zurückzuführen sind (s. Kasten). Deren Umsetzung in Coaching-Tools ist deshalb sowohl aus wissenschaftlicher Perspektive als auch für Praktiker, die Coaching-Tools möglichst erfolgversprechend anwenden möchten, von Interesse.

Im Rahmen ihrer Diplomarbeit an der Otto-Friedrich-Universität Bamberg hat sich die Autorin den Aspekt der Umsetzung von Wirkfaktoren herausgegriffen und die derzeit so beliebten Coaching-Tools hinsichtlich der darin verwirklichten Wirkfaktoren genauer unter die Lupe genommen. Eine solche wissenschaftlich fundierte Analyse von Coaching-Tools hinsichtlich ihrer Wirkfaktorausprägung kann Erkenntnisse bezüglich eines möglichst wirksamen Einsatzes generieren und erscheint aufgrund der Popularität von Coaching-Tools bei Praktikern mehr als sinnvoll.

In der Literatur existieren mehrere Wirkfaktorenmodelle, wobei das aus der Psychotherapieforschung stammende *Wirkfaktorenmodell von Klaus Grawe* (s. Tabelle 1) das bekannteste sein dürfte. Speziell für den Coaching-Bereich entwickelt wurde zudem das *Modell von Siegfried Greif* (s. Tabelle 2). Für die sinnvolle Auswahl von Coaching-Tools sind diese Wirkfaktoren jedoch nur eingeschränkt von Bedeutung. Wirkfaktoren wie beispielsweise „Wertschätzung und emotionale Unterstützung“ sind viel zu sehr abhängig von der Person des Klienten und des Coachs, als dass es möglich wäre, diese als konkrete Vorgehensweise in einem Coa-

## Wirkungen, Wirksamkeit und Wirkfaktoren

Während die Wirkungen die tatsächlichen Effekte eines Coachings bezeichnen, geht es bei der Wirksamkeit darum, ob die angestrebten Wirkungen erreicht wurden. Demzufolge wird ein Coaching dann als wirksam bezeichnet, wenn vorher festgelegte Wirkungen eintreten. Wirkungen von Coaching sind beispielsweise Veränderungen des Verhaltens, die Verbesserung interpersonaler Beziehungen oder eine Steigerung des Wohlbefindens (s. Mäthner et al., 2005). Wirkfaktoren schließlich sind Merkmale, die wirksame von weniger wirksamen Coachings unterscheiden und die als Mechanismen dazu beitragen, dass die Wirkungen erreicht werden oder das Coaching wirksam ist.

**Tabelle 1: Das Wirkfaktorenmodell von Klaus Grawe (2005)**

Motivationale Klärung
Problembewältigung
Problemaktualisierung
Ressourcenaktivierung
Therapiebeziehung

**Tabelle 2: Erfolgsfaktoren aus dem Strukturmodell der Wirkungen beim ergebnisorientierten Einzel-Coaching von Siegfried Greif (2008)**

Wertschätzung und emotionale Unterstützung
Affektreflexion und -kalibrierung
Ergebnisorientierte Problemreflexion
Ergebnisorientierte Selbstreflexion
Zielklärung
Ressourcenaktivierung und Umsetzungsunterstützung
Evaluation der Fortschritte im Verlauf
Individuelle Anpassung und Analyse

ching-Tool zu beschreiben. Es stellt sich also die Frage: Welche Wirkfaktoren spielen speziell in Bezug auf Coaching-Tools eine Rolle?

Obwohl mittlerweile neben dem Greif-Modell für den Coaching-Bereich weitere Wirkfaktorenmodelle – so zum Beispiel von Wissemann (2006) und Riedelbauch & Laux (2011) – existieren, gibt es bisher noch kein Wirkfaktorenmodell, welches speziell auf Coaching-Tools bezogene Wirkfaktoren enthält. Die Entwicklung eines solchen Wirkfak-

torenmodells hat sich die Autorin deshalb zur Aufgabe gemacht. Der erste Schritt bestand darin, die Wirkfaktoren von Grawe, Greif und Wissemann dahingehend zu untersuchen, ob sie in Coaching-Tools umgesetzt sein können. Im zweiten Schritt wurden unter Berücksichtigung dieser Ergebnisse geeignete Wirkfaktoren ausgewählt, gegebenenfalls modifiziert und neu strukturiert.

Das Resultat stellt das sechs Wirkfaktoren umfassende „*coachingtoolspezifische*“ Wirk-

*faktorenmodell* (Wechsler, 2011) dar (s. Tabelle 3). Es ist aus dem Wirkfaktorenmodell von Greif als Ausgangsmodell abgeleitet und kombiniert Aspekte dieses Modells mit Aspekten des Wirkfaktorenmodells von Grawe. Die Besonderheit besteht darin, dass es ausschließlich solche Wirkfaktoren enthält, die in Coaching-Tools mit deren Besonderheiten in Aufbau und Inhalt umgesetzt sein können. Sie sollten bei der Auswahl und dem Einsatz von Coaching-Tools unbedingt berücksichtigt werden.

**Tabelle 3: Das „coachingtoolspezifische“ Wirkfaktorenmodell (Wechsler, 2011)**

Wirkfaktor	Erläuterung
Ergebnisorientierte Selbstreflexion	<p>Reflexionen zu Vorstellungen und Handlungen mit Bezügen zum realen und idealen Selbstkonzept sowie Ableitung von Folgerungen</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>» Klärung eigener Normen, Werte, Wünsche, Bedürfnisse, Motive, Stärken und Schwächen</li> <li>» Klärung der Zusammenhänge des eigenen Erlebens, Fühlens, Denkens und Verhaltens</li> <li>» Reflexionen über die eigene Beziehung zu anderen Menschen</li> <li>» Reflexionen über das eigene Verhalten in Konflikten</li> </ul>
Ergebnisorientierte Problemreflexion	<p>Analysen und Reflexionen zu nicht selbstkonzeptbezogenen Problemen oder Situationen sowie Ableitung von Folgerungen</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>» Aktive Auseinandersetzung mit einem Problem/einer Situation</li> <li>» Sehen der Situation/des Problems aus einer anderen Perspektive</li> <li>» Analysieren von Zusammenhängen, Ursachen und Wirkungen</li> <li>» Auseinandersetzung mit dem Verhalten anderer Personen und mit Interaktionen anderer Personen untereinander oder mit dem Klienten</li> </ul>
Zielklärung	<p>Konkretisierung und genaue Beschreibung von Zielen oder Problemlösungen</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>» Klären möglicher Ziele oder Problemlösungen</li> <li>» Priorisieren und Auswählen von Zielen</li> <li>» Konkrete, spezifische, messbare und zeitlich festgelegte Beschreibung</li> <li>» Überprüfen der Wichtigkeit, Erreichbarkeit sowie Selbstkongruenz</li> <li>» Kontrastieren der realen Situation mit dem Zielzustand in der Vorstellung</li> </ul>
Umsetzungsunterstützung	<p>Unterstützung der Umsetzung von Zielen durch übende Maßnahmen oder das Aufstellen von Plänen</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>» Entwickeln, Einüben oder Erfahren von eigenen Kompetenzen zur Zielerreichung</li> <li>» Machen der Erfahrung, einer Situation besser gewachsen zu sein</li> <li>» Aufsuchen/Nachstellen/Vorstellen von Realisierungsmöglichkeiten</li> <li>» Entwickeln und Überprüfen von Aktions- oder Zeitplänen</li> </ul>
Ressourcenaktivierung	<p>Identifizierung und genaue Beschreibung von Ressourcen sowie Überlegungen zu deren Nutzung zur Zielerreichung</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>» Analysieren, konkretes Benennen und Hervorheben der Kompetenzen und Möglichkeiten zur Zielerreichung</li> <li>» Analysieren und Übertragen erfolgreicher Strategien/positiver Fähigkeiten/Energie gebender Situationen aus der Vergangenheit auf die aktuelle Situation</li> <li>» Einnahme der Ressourcenperspektive</li> </ul>
Umsetzungsunterstützung	<p>Erlebnismäßige Aktualisierung der im Coaching behandelten Themen/Probleme</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>» Fördern des realen Erlebens durch Aufsuchen oder Nachstellen von Situationen/Problemen</li> <li>» Aktive, handelnde (statt nur verbale) Auseinandersetzung mit einem Thema</li> <li>» Fokus auf inneres Erleben und Fördern der emotionalen Involvierung</li> </ul>

## Wirkfaktorenausprägung in Coaching-Tools

Um der Frage nachzugehen, ob die „coaching-toolspezifischen“ Wirkfaktoren auch in Tools aus bekannten Sammlungen umgesetzt sind, wurden im Rahmen der Diplomarbeit exemplarisch 71 Coaching-Tools der Sammlungen „Coaching-Tools“ und „Coaching-Tools II“ des Herausgebers Christopher Rauen hinsichtlich der Umsetzung der sechs Wirkfaktoren untersucht. Dazu wurde im Rahmen eines inhaltsanalytischen Vorgehens die Ausprägung der sechs Wirkfaktoren in jedem einzelnen Coaching-Tool mit Hilfe eines ausführlichen Bewertungsleitfadens auf einer dreistufigen Skala eingeschätzt. Das Ergebnis stellt auf die Bewertungen der Autorin beruhende Wirkfaktorenprofile (s. Tabelle 4) für alle 71 analysierten Coaching-Tools dar.

Tabelle 4: Exemplarisches Wirkfaktorenprofil: „Die fünf Säulen“ (Rauen, 2011, S. 99f.)

Wirkfaktor	Ausprägung
Ergebnisorientierte Selbstreflexion	3 (stark verwirklicht)
Ergebnisorientierte Problemreflexion	1 (geringfügig oder gar nicht verwirklicht)
Zielklärung	1 (geringfügig oder gar nicht verwirklicht)
Umsetzungsunterstützung	1 (geringfügig oder gar nicht verwirklicht)
Ressourcenaktivierung	2 (verwirklicht)
Erlebnisaktivierung	1 (geringfügig oder gar nicht verwirklicht)

Tabelle 5: Auswahl von hinsichtlich ihrer Wirkfaktorenausprägung besonders empfehlenswerten Coaching-Tools

Wirkfaktor: stark verwirklicht	Beispiel (aus den Coaching-Tool-Bänden)
Ergebnisorientierte Selbstreflexion	„Missionskompass“ von Jörg Middendorf (C-T 2, S. 178-184)
Ergebnisorientierte Problemreflexion	„Fragekompass“ von Andreas Patrzek (C-T 2, S. 103-109)
Zielklärung	„Werte-Ziele-Zielgruppen-Analyse“ von Horst Rückle & Alexander Mutafoff (C-T 1, S. 179-186)
Umsetzungsunterstützung	„MEP“ von Klaus Häck (C-T 2, S. 290-301)
Ressourcenaktivierung	„Die guten Wünsche – Ein Ressourcenkreis“ von Anette Schirmer-Rusch (C-T 2, S. 283-289)
Erlebnisaktivierung	Nur begleitend zu anderen Wirkfaktoren relevant

2012 – Das Jahr der neuen Helden!

werdewelt.info  
marketing & kommunikation

Konzeption für Ihre zielscharfe Positionierung.  
Wir erweitern Ihre Präsenz mit Nachhaltigkeit!

## Buchen Sie jetzt Ihr exklusives Marketing-Paket!

### Das exklusive Marketing-Paket:

- » Direktbetreuung durch Benjamin Schulz
- » strategische und konzeptionelle Beratung
- » Unterstützung bei Vertriebs- und Aquis- Aktivitäten
- » Social-Media-Marketing
- » Presse- und Öffentlichkeitsarbeit
- » Online-Marketing
- » Verlags- und Medienarbeit

Auf Wunsch übernehmen wir für Sie Ihre gesamten Marketingaktivitäten. So haben Sie für eine Monatspauschale Ihre eigene Marketingabteilung, die Ihre Interessen vertritt, so dass Sie Ihre Zeit voll Ihrem Kerngeschäft widmen können. Nutzen Sie unser Branchen-Know-how mit einer starken Agentur im Background!

werdewelt – Die mit den Marketing-Heroes

werdewelt.info | T +49 2773 74 37-0 | mail@werdewelt.info | www.werdewelt.info



Die Analyse der Profile einzelner Coaching-Tools zeigte, dass in den Sammlungen von Rauen sowohl Coaching-Tools mit einer starken Ausprägung eines oder mehrerer Wirkfaktoren als auch Coaching-Tools mit einer geringen oder gar nicht vorhandenen Ausprägung aller sechs Wirkfaktoren existieren. Bei einer zufälligen Auswahl eines Coaching-Tools kann demnach sowohl ein „wirkfaktorenstarkes“ als auch ein „wirkfaktorenschwaches“ Coaching-Tool gezogen werden. Aufgrund dieser großen Unterschiede in der Wirkfaktorenausprägung von Coaching-Tools ist die *Schlussfolgerung* zu ziehen, dass bei der Auswahl eines Tools unbedingt auf die Umsetzung von Wirkfaktoren geachtet und nur solche mit einer starken Verwirklichung mindestens eines Wirkfaktors eingesetzt werden sollte. Im Rahmen der Diplomarbeit wurden deshalb auch für jeden Wirkfaktor besonders empfehlenswerte Coaching-Tools mit einer hohen Ausprägung desselben zusammengestellt (s. Tabelle 5, S. 35).

Die übergreifende Analyse aller Wirkfaktorenprofile zeigte, dass Wirkfaktoren in den Coaching-Tools der Sammlungen von Rauen grundsätzlich eine Rolle spielen (s. Abb. 1). Die sechs Wirkfaktoren sind in 14,1 bis 39,4 Prozent der Coaching-Tools verwirklicht und in 12,7 bis 32,4 Prozent der Tools sogar stark verwirklicht. Coaching-Tools müssen also

nicht prinzipiell aufgrund mangelnder Umsetzung von Wirkfaktoren abgelehnt werden.

Als der in den Coaching-Tools am stärksten ausgeprägte Wirkfaktor erwies sich der Wirkfaktor „ergebnisorientierte Selbstreflexion“, welcher in 67,6 Prozent der bewerteten Coaching-Tools (stark) verwirklicht ist. Neben dem Vergleich der relativen Häufigkeiten ergab der sogenannte Vorzeichen-Test sogar eine *signifikant stärkere Ausprägung des Wirkfaktors „ergebnisorientierte Selbstreflexion“ gegenüber den anderen Wirkfaktoren*. Die Ergebnisse zeigen jedoch auch, dass alle anderen Wirkfaktoren in den bewerteten Coaching-Tools am häufigsten in der Ausprägung „Wirkfaktor geringfügig oder gar nicht verwirklicht“ umgesetzt sind. Somit kann von einem leichten Mangel an Coaching-Tools, in denen die Wirkfaktoren ergebnisorientierte Problemreflexion, Zielklärung, Umsetzungsunterstützung, Ressourcenaktivierung und Erlebnisaktivierung stark ausgeprägt sind, ausgegangen werden.

Dies wirft natürlich zahlreiche Fragen auf wie etwa: Stellt die Betonung des Wirkfaktors „Selbstreflexion“ eine bewusste Schwerpunktsetzung der Rauen-Sammlung dar? Ist die Umsetzung des Wirkfaktors „Selbstreflexion“ im Coaching-Bereich – im Vergleich zum Psychotherapiebereich – insgesamt wichtiger als

beispielsweise die der „Umsetzungsunterstützung“? Oder werden die anderen Wirkfaktoren in ungerechtfertigter Weise vernachlässigt?

Da auf obige Fragen bisher keine abschließende Antwort gefunden werden konnte, bleibt für die Auswahl und Anwendung von Coaching-Tools die *Schlussfolgerung* zu ziehen, dass unbedingt auf die umfassende Umsetzung aller relevanten Wirkfaktoren geachtet und die einseitige Umsetzung eines bestimmten Wirkfaktors vermieden werden sollte. Dies ist auch deshalb von besonderer Relevanz, da je nach individuellen Merkmalen des Klienten oder der Phase des Coaching-Prozesses die Umsetzung ganz unterschiedlicher Wirkfaktoren von Bedeutung ist.

### Fazit

Insgesamt lässt sich festhalten, dass der Einsatz wirkfaktorenstarker Coaching-Tools durch die Verbesserung der Umsetzung von Wirkfaktoren zu einer höheren Wirksamkeit eines Coachings beitragen kann. Das heißt, dass Coaching-Tools nicht grundsätzlich abzulehnen sind, da wirkfaktorenstarke Tools durchaus eine Hilfe zur Durchführung wirksamer Coachings darstellen können.

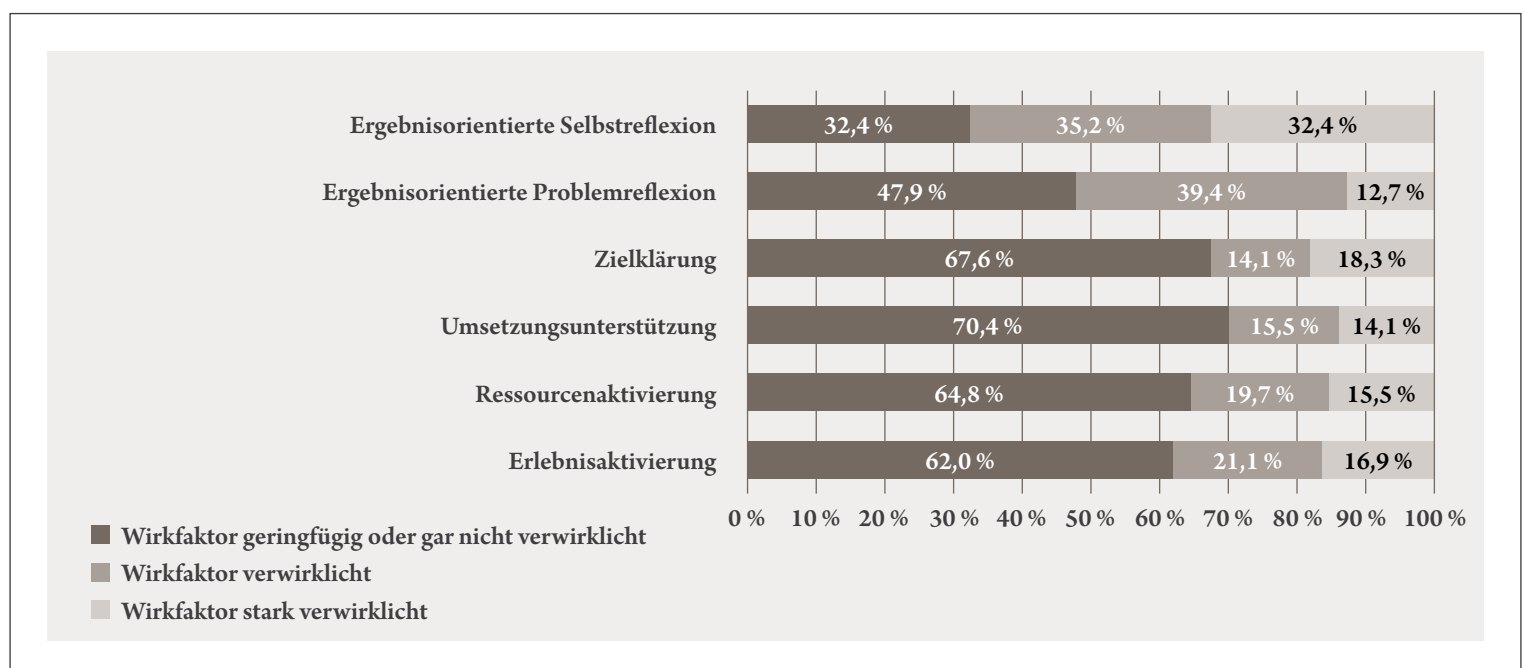


Abb. 1: Bewertung von 71 Coaching-Tools der Sammlungen von Rauen hinsichtlich der Wirkfaktorenausprägung

In diesem Zusammenhang sei jedoch angemerkt, dass die Umsetzung eines Wirkfaktors in der schriftlichen Beschreibung eines Coaching-Tools natürlich nicht der Umsetzung des Wirkfaktors in der realen Durchführung des Coaching-Tools entsprechen muss. Diese ist unter anderem abhängig von der Person des Coachs und dessen praktischer Durchführung der Coaching-Tool-Beschreibung. Die tatsächliche Wirksamkeit des betreffenden Coaching-Tools hängt auch zusätzlich von der Einhaltung verschiedener Rahmenbedingungen und Voraussetzungen ab – wie der Passung des Tools zum Thema des Klienten oder aber der Ausprägung „nicht-coachingtoolspezifischer“ Wirkfaktoren wie zum Beispiel einer guten Coaching-Beziehung, welche deshalb nicht weniger relevant sind.

### Konsequenzen für die Praxis

Wie können nun Coaching-Praktiker von den Erkenntnissen über die Wirkfaktorausprägung von Coaching-Tools profitieren?

- » *Coaching-Einsteiger* können Coaching-Tools mit einer starken Wirkfaktorausprägung als Orientierung gebende, konkrete Handlungsanweisung zur Durchführung wirksamer Coachings nutzen. Langfristig könnte so die Umsetzung von Wirkfaktoren als implizites Wissen verinnerlicht und automatisiert werden.
- » *Coaching-Profis*, die generell kaum Coaching-Tools einsetzen, da sie ihren eigenen Stil bereits gefunden haben, können Erkenntnisse über den wirkfaktorengeliteten Einsatz von Tools vor allem als Anregungen zur Reflexion und Optimierung ihres Vorgehens nutzen. Dies könnte helfen, die ausgewogene Umsetzung aller Wirkfaktoren zu verbessern und das Vorgehen noch besser auf den individuellen Klienten abzustimmen.
- » *Coaching-Tool-Autoren* kann das Wirkfaktorenmodell behilflich sein, die Qualität von Coaching-Tools immer weiter zu verbessern. Vor allem sollten solche Tools entwickelt werden, die – neben der „ergebnisorientier-

ten Selbstreflexion“ – auch eine starke Ausprägung anderer Wirkfaktoren aufweisen.

So könnten Anwender von Coaching-Tools das Spektrum dessen, wie Coaching wirken kann, optimal nutzen. In diesem Zusammenhang wäre auch an eine *Kennzeichnung der Coaching-Tools* hinsichtlich der Verwirklichung der verschiedenen Wirkfaktoren, zum Beispiel in Form von *Wirkfaktorenprofilen*, zu denken (s. Tabelle 4). Dies würde Praktikern die Möglichkeit eröffnen, Tools noch gezielter auszuwählen und ihr Vorgehen den Besonderheiten des jeweiligen Coaching-Prozesses anzupassen.

### Die Autorin



Foto: Foto Studio 4

Theresa Wechsler, Dipl.-Psychologin, arbeitete als studentische Mitarbeiterin mehrere Jahre am Lehrstuhl für Persönlichkeitspsychologie, Diagnostik und Intervention von Prof. Dr. Lothar Laux an der Universität Bamberg und beschäftigte sich dort intensiv mit Persönlichkeits-Coaching. Sie schrieb dort auch ihre Diplomarbeit mit dem Titel „Wirkfaktoren in Coaching-Tools unter der Lupe – Entwicklung und Anwendung eines Bewertungssystems“. Derzeit lebt sie in München, arbeitet als Psychologin im Max-Planck-Institut für Psychiatrie, bildet sich als Psychologische Psychotherapeutin weiter und beschäftigt sich mit praktischen und theoretischen Fragen zum Thema Coaching.  
[theresa.wechsler@yahoo.de](mailto:theresa.wechsler@yahoo.de)

### Literatur

- » **Grawe, K. (2005)**. (Wie) kann Psychotherapie durch empirische Validierung wirksamer werden? *Psychotherapeutenjournal* (1), 4-11.
- » **Greif, S. (2008)**. Coaching und ergebnisorientierte Selbstreflexion. Göttingen: Hogrefe.
- » **Jones, G. & Gorell, R. (2009)**. 50 Top Tools for Coaching. A complete toolkit for developing and empowering people. London: Kogan Page.
- » **Klein, S. (2010)**. Tools für Business-Coaching. Anfangssituationen [DVD-ROM]. Offenbach: Gabal.
- » **Mäthner, E.; Jansen, A. & Bachmann, T. (2005)**. Wirksamkeit und Wirkfaktoren von Coaching. In C. Rauen (Hg.). *Handbuch Coaching* (3. Aufl., S. 55-75). Göttingen: Hogrefe.
- » **Rauen, C. (Hg.) (2011)**. *Coaching-Tools* (7. Aufl.). Erfolgreiche Coaches präsentieren 60 Interventionstechniken aus ihrer Coaching-Praxis. Bonn: managerSeminare.
- » **Rauen, C. (Hg.) (2009)**. *Coaching-Tools II* (2. Aufl.). Erfolgreiche Coaches präsentieren Interventionstechniken aus ihrer Coaching-Praxis. Bonn: managerSeminare.
- » **Riedelbauch, K. & Laux, L. (2011)**. *Persönlichkeitscoaching. Acht Schritte zur Führungsidentität*. Weinheim: Beltz.
- » **Schreyögg, A. (2003)**. *Coaching. Eine Einführung für Praxis und Ausbildung*. Frankfurt: Campus.
- » **Vogelauer, W. (2011)**. *Methoden-ABC im Coaching. Praktisches Handwerkszeug für den erfolgreichen Coach*. (6., akt. u. erw. Aufl.). Neuwied: Luchterhand.
- » **Wechsler, T. (2011)**. *Wirkfaktoren in Coachingtools unter der Lupe – Entwicklung und Anwendung eines Bewertungssystems* (Unveröffentlichte Diplomarbeit). Bamberg: Otto-Friedrich-Universität.
- » **Wissemann, M. (2006)**. *Wirksames Coaching. Eine Anleitung*. Bern: Huber.



## Motivation gezielt fördern

Ein Coaching-Tool von Professor Dr. Hugo M. Kehr und Matthias Strasser

### Kurzbeschreibung

Mithilfe des 3K-Modells der Arbeitsmotivation kann man systematisch Zielkonflikte erkennen und reduzieren sowie die intrinsische Motivation erhöhen. Ausgehend von einer fundierten Analyse der Ziele und Bedürfnisse des Klienten können Coach und Klient hilfreiche Maßnahmen einleiten, um sinnvoll Ziele zu setzen und diese mit den unbewussten Motiven des Klienten abzustimmen.

### Anwendungsbereiche

Der Einsatz des Tools lohnt sich vor allem in der Analysephase des Coachings. Zum einen, um von Anfang an aktuelle Ziele und Zielkonflikte schlüssig, prägnant und umfassend herauszuarbeiten. Zum anderen, um implizite (nicht bewusste) Motive des Klienten zu erfassen und mit den gegenwärtigen Zielen abzugleichen. In der Veränderungsphase des Coachings kann man mithilfe des Tools die

Ziele des Klienten an seine persönlichen Motive anpassen und eine Verlaufsdiagnostik durchführen. Der Nutzen des Tools nimmt mit der Menge und der Komplexität von Zielen und Motiven des Klienten zu. Es eignet sich deshalb für Coaching-Klienten, die in Beruf und Privatleben vor vielfältige und komplexe Aufgaben gestellt werden.

## Zielsetzung

Das Tool kann Selbsterkenntnis, Veränderungsbereitschaft und intrinsische Motivation fördern. Im ersten Schritt schafft man systematisch Klarheit über die Ziele und die bestehenden Zielkonflikte des Coaching-Klienten. Im zweiten Schritt ergründet man die tiefer liegenden, impliziten Motive des Klienten. Darauf aufbauend kann im dritten Schritt die Anpassung der persönlichen Ziele an die eigenen impliziten Motive erfolgen.

## Ausführliche Beschreibung

In jedem Coaching geht es um berufliche und private Ziele der Klienten. In der Regel haben die Coaching-Klienten nicht nur ein einziges Ziel, sondern mehrere Ziele gleichzeitig. Einige dieser Ziele sind unabhängig voneinander und können auch separat im Coaching behandelt werden. Die meisten der Ziele aber bedingen sich gegenseitig: Sie fördern sich gegenseitig, widersprechen oder stören sich oder heben sich auf. Dazu kommt, dass nicht alle Ziele gleichermaßen energisch verfolgt werden. Manche Ziele packt man umgehend voller Energie und mit „Herzblut“ an, während man andere, zum Teil sehr wichtige Ziele hinten anstellt, weil man ein „ungutes Bauch-

gefühl“ hat oder emotional völlig unbeteiligt ist. In der Motivationspsychologie spricht man davon, dass man bei Zielen, die man mit Energie anpackt, *intrinsisch motiviert* ist. Man wird durch die persönlichen, meist unbewussten Motive energetisiert und fühlt sich auf eine positive Art zur Zielerreichung „getrieben“. Bei der zweiten Art von Zielen ist man dagegen *extrinsisch motiviert*. Man fühlt sich lediglich von äußeren Anreizen zu den Zielen „gezogen“.

### Das 3-K-Modell der Arbeitsmotivation

Das 3-Komponenten-Modell der Arbeitsmotivation bietet die Grundlage für eine Reihe von Tools, mit denen diese Aufgaben gelöst werden können. Das Modell (s. Abb. 1) umfasst die drei Komponenten der Motivation: explizite (selbst eingeschätzte) Motive, implizite (unbewusste) Motive und subjektive Fähigkeiten. In der Coaching-Praxis verwenden wir dafür die Metaphern Kopf, Bauch und Hand. Explizite Motive bestimmen die eigenen rationalen Absichten, die persönlichen Ziele und die Bereitschaft, Handlungen auszuführen. Implizite Motive dagegen bestimmen Emotionen, mit der Handlung verbundene Hoffnungen und Ängste sowie unbewusste Bedürfnisse. Subjektive Fähigkeiten repräsentieren die Fertigkeiten, die Erfahrung und die Kenntnisse,

die wir für die Verfolgung unserer Ziele und Bedürfnisse benötigen.

Wenn diese drei Komponenten bei einer Tätigkeit erfüllt sind, ist man intrinsisch motiviert, hoch konzentriert und erledigt die Dinge, die man sich vorgenommen hat, gern. Ist dagegen bei einer Tätigkeit oder einem Projekt nur eine dieser Komponenten nicht vorhanden, fühlt man sich wahlweise überfordert, lustlos oder planlos – auf jeden Fall nicht optimal motiviert. Solange diese Demotivation von einem subjektiven Fähigkeitsdefizit stammt, sind die Kompensationsmöglichkeiten relativ klar: Schulung, Weiterbildung, Training oder Unterstützung durch andere Personen können für die mangelnden Fähigkeiten kompensieren. Ist das Fähigkeitsdefizit rein subjektiv, zum Beispiel aufgrund vergangener Misserfolge oder mangelndem Selbstwertgefühl, kann die fehlende Motivation sehr gut allein durch Training und Mentoring zurückgewonnen werden.

Wie aber kompensiert man ein Motivationsdefizit, das aufgrund fehlender expliziter oder impliziter Motive besteht? Wenn Ziele und unbewusste Motive nicht übereinstimmen, braucht der Klient *Willenskraft*, um die mangelnde intrinsische Motivation zu kompensieren. Er muss Ziele trotz Unlust oder ungu-

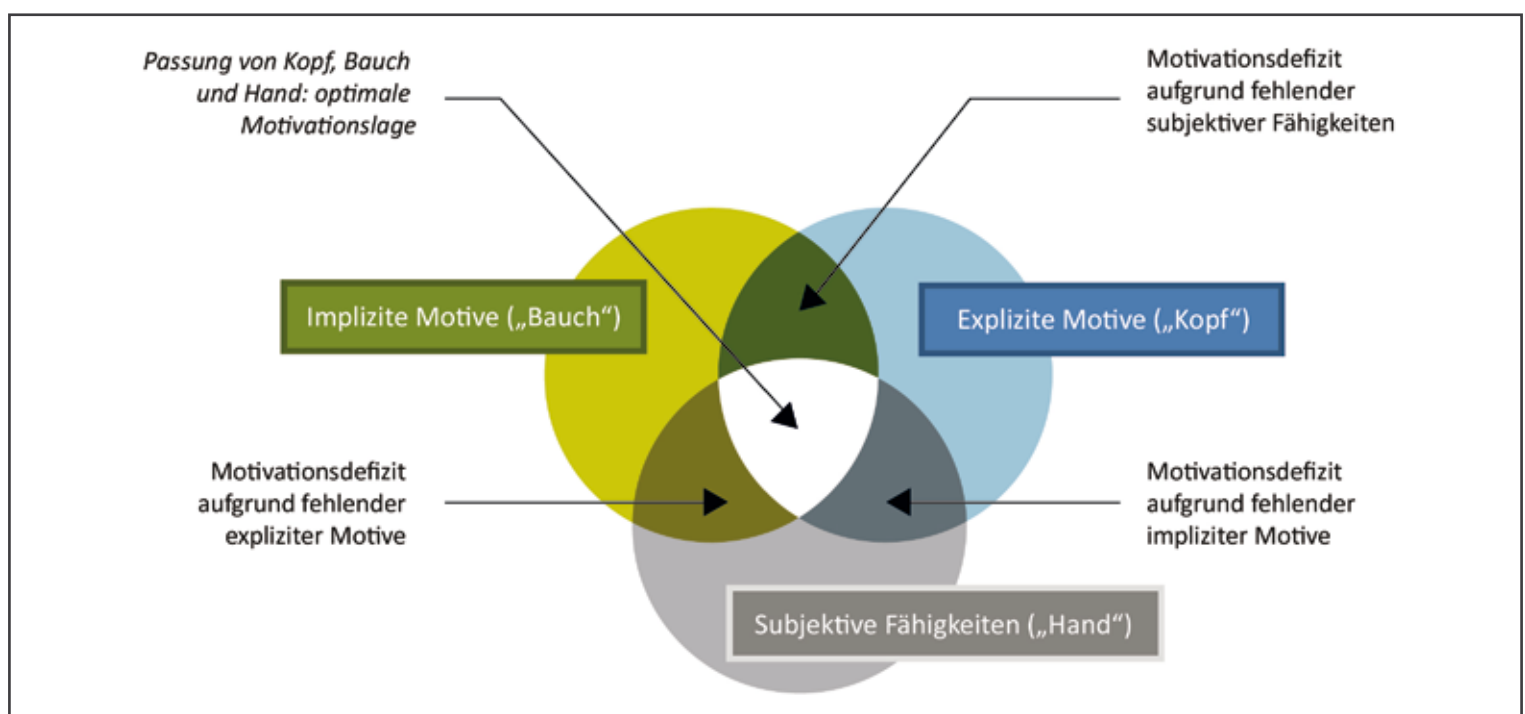


Abb. 1: Das 3K-Modell der Arbeitsmotivation



Bauchgefühle hartnäckig und mit äußerster Selbstdisziplin verfolgen oder die eigenen Wünsche unterdrücken, um die wichtigen Dinge zu erledigen. Es gibt aber auch Techniken, mit denen man Ziele und implizite Motive näher zusammenbringt, also die Schnittmenge zwischen den beiden Bereichen vergrößert (s. Abb. 1. S. 39) und so mehr intrinsische Motivation für die eigenen Ziele schafft. Das folgende Tool stellt eine Auswahl einiger dieser Techniken und einen sinnvollen Leitfaden für die Coaching-Praxis dar.

### **Session 1: Ziele erkennen und Zielkonflikte vermindern**

Zunächst geht es darum, Ziele und Zielkonflikte des Klienten zu erkennen. In der Terminologie des 3K-Modells befinden wir uns dabei im Bereich des „Kopfs“: explizite Motive, rationale Absichten, Ziele. Zur Verringerung von Zielkonflikten bietet das Modell eine ganze Reihe von Strategien. Eine systematische und einfache Strategie wird im Folgenden beschrieben. Vor der Session sollte sich der Coaching-Klient seine wichtigsten beruflichen und privaten Ziele aufschreiben. Anschließend folgt ein Schritt, der entweder vor der Session oder bei genügend Zeit auch während der Session gemacht wird: Jedes Ziel wird in eine von vier Kategorien eingeteilt:

- » *Verbündeter*: Ein Ziel, das sich besonders günstig auf die übrigen Ziele auswirkt.
- » *Störenfried*: Ein Ziel, das sich besonders ungünstig auf die übrigen Ziele auswirkt.
- » *Opfer*: Ein Ziel, das von den übrigen Zielen stark beeinträchtigt wird.
- » *Begünstigter*: Ein Ziel, das von den übrigen Zielen mit getragen und von ihnen unterstützt wird.

Sind die Ziele kategorisiert, gibt es für jede Zielkategorie *eindeutige Maßnahmen und Regeln*:

- » *Verbündeter*: Stellenwert des Ziels erhöhen, mehr Ressourcen darauf verwenden.
- » *Störenfried*: Wenn möglich, Priorität vermindern, zurückstellen, weniger gewichten.
- » *Opfer*: Es kostet viel Kraft, dieses Ziel ge-

genüber den anderen Zielen zu priorisieren. Entweder man verringert die Priorität des Opfers oder man überlegt sich Abschirmstrategien, mit denen man das Opfer vor den anderen Zielen schützen kann.

- » *Begünstigter*: Je nach Zielkonstellation entweder die Gunst der Stunde nutzen und sofort ohne viel Aufwand realisieren oder das Ziel „mitschwimmen lassen“, die Priorität verringern und davon profitieren, dass man diesem Ziel automatisch näher kommt, wenn man andere Ziele verfolgt.

Nicht immer kann man diese Empfehlungen 1:1 umsetzen. Eine wenig wünschenswerte Maßnahme wäre die Empfehlung „Familie abschaffen“, wenn familiäre Angelegenheiten die beruflichen Ziele stören. Der Wert der dargestellten Systematik liegt darin, dass Bereiche und Maßnahmenkomplexe aufgedeckt werden, in denen Zielkonflikte vorhanden sind.

### **Session 2: Unbewusste Motive erkennen**

Motivation entsteht aus der Anregung von persönlichen Motiven. Eine Person mit einem hohen Leistungsmotiv wird gerade dann hoch motiviert bei der Sache sein, wenn sie die Gelegenheit wahrnimmt, sich selbst etwas beweisen zu können. Ein Großteil unserer Ziele wird von drei grundlegenden und meist unbewussten sozialen Motiven getrieben: *Leistung, Macht und Anschluss*. Jahrelange Forschung zu diesen Motiven hat erstens gezeigt, dass sich die Ausprägungen der drei Motive zwischen Personen sehr stark unterscheiden. Zweitens weiß man, dass die meisten Menschen ihre persönlichen impliziten Motive schlecht bis gar nicht selbst einschätzen können – sie sind eben unbewusst und in der Regel hat man keinen „Zugriff“ auf die eigenen impliziten Motive. Deshalb werden in der zweiten Session die impliziten Motive systematisch ergründet, um in der dritten Session Ziele und implizite Motive aneinander anzupassen.

Das Erkennen der impliziten Motive kann durch systematische Verhaltensbeobachtung (das ist der Königsweg, verlangt aber viel Zeit und Übung bei der Introspektion), durch situative und verhaltensbezogene Fragen (durch

den Coach) oder durch Motivmessung (mit etablierten Tests) erreicht werden. Die Messung durch Tests ist ökonomisch, objektiv und wird in aller Regel als spannend und aufschlussreich akzeptiert. Im deutschen Sprachraum haben sich vor allem der *Thematische Apperzeptionstest* (TAT; Murray, 1938), das *Multi-Motiv-Gitter* (MMG; Sokolowski et al., 2000) und der *Operante Motivtest* (OMT; Kuhl & Scheffer, 1999) zur Messung impliziter Motive etabliert. Bei diesen Verfahren assoziiert der Klient bestimmte Aussagen und Bedürfnisse mit Bildern. Er kann diese Tests in Eigenregie durchführen – die Auswertung erfolgt durch einen Diplom-Psychologen. Für das MMG und den OMT existieren leicht durchführbare Auswertungsschemata, weshalb diese beiden Verfahren dem viel aufwendigeren TAT in der Coaching-Praxis vorzuziehen sind. Die Testergebnisse sollten unbedingt mit dem Klienten besprochen werden und anhand von systematischer Selbst- und Fremdbeobachtung geprüft werden. Kehr (2009) liefert Leitfragen für die Einschätzung der eigenen Motive durch Selbstbeobachtung.

### **Session 3: Intrinsische Motivation für die eigenen Ziele herstellen**

Jetzt werden die Ziele mit den impliziten Motiven abgestimmt. Es ist wichtig, dass Coach und Klient in Session 2 ein gemeinsames Verständnis für die impliziten Motive des Klienten entwickelt haben. Eine Reihe von Strategien kann nun helfen, die Motivation für die eigenen Ziele mit Hilfe der persönlichen Motive zu erhöhen.

Die *Visualisierung der Ziele* hilft dabei, auf die Bauchgefühle zu achten. Um den Kopf-Bereich an den Bauch-Bereich anzupassen, muss der Klient auf seine impliziten Motive achten. Die Anregung impliziter Motive und die daraus resultierenden Emotionen entstehen besonders bei mentalen Bildern und Vorstellungen. Bei jedem Ziel des Coaching-Klienten ist also auf seine damit verbundenen Emotionen zu achten, wenn er sich das Ziel bildlich vorstellt. So kann man feststellen, ob das Ziel bereits durch die impliziten Motive unterstützt wird (positive Emotionen bei der bildlichen Vor-

stellung) oder eben nicht (negative oder keine Emotionen bei der bildlichen Vorstellung).

Die *Entwicklung einer Vision* hilft bei der Ableitung der Ziele. Fällt es dem Coaching-Klienten schwer, sich seine Ziele bildlich vorzustellen, wird er in der Regel auch wenige Emotionen bei seinen Zielen spüren. Hier ist es oft wirksam, gemeinsam mit dem Klienten eine persönliche Vision – ein positives und erreichbares Bild der Zukunft – zu entwickeln. Sie kann an die bekannten impliziten Motive angepasst werden. Zum Beispiel wird die Vision, ein herausforderndes Projekt abzuschließen, bei dem die eigene Leistung entscheidend war, bei einem Klienten mit hohem Leistungsmotiv positive Emotionen auslösen. Elaboriert man diese Vision gemeinsam mit dem Klienten, kann man aus dieser Vision wiederum leistungsbezogene Ziele ableiten oder die zuvor bearbeiteten Ziele des Klienten in die Vision integrieren.

Eine ähnliche Technik ist das *Reframing*. Hierbei geht es darum, einige der Ziele, die der Klient in Session 1 genannt hat, so umzuformulieren, dass sie seine impliziten Motive ansprechen. Beispielsweise könnte ein Klient mit einem hohen Anschlussmotiv das Ziel haben, „mich weiterzubilden, um die Bereichsleitung zu übernehmen“ – ein Ziel, das so formuliert Macht- und Leistungsmotiv anspricht, aber nicht das Anschlussmotiv. Die Fragen des Coachs sollten nun darauf abzielen, welche anschlussbezogenen Vorteile, Möglichkeiten und Teilziele der Klient in diesem Ziel sieht. Beispielsweise könnte der Klient sich zum Ziel setzen, dass er bei den Weiterbildungen interessante Kollegen kennenlernt oder in der angestrebten Position mehr kommunizieren kann. Reichert der Klient auf diese Weise sein ursprüngliches Ziel an, wird er mehr positive Emotionen gegenüber dem Ziel empfinden und mehr Energie zur Zielerreichung verspüren.

### Voraussetzungen/Kenntnisse

Die beschriebenen Tools richten sich an Coaches, die mit motivationspsychologischen Techniken arbeiten. Idealerweise haben sie

eine psychologische Ausbildung durchlaufen und sind in ihrer Arbeit häufig mit Motivationsproblemen ihrer Coaching-Klienten konfrontiert. Die beschriebene Testauswertung verlangt Grundkenntnisse in psychologischer Diagnostik. Die Tests können von psychologisch geschulten Mitarbeitern objektiv ausgewertet werden. Kern der beschriebenen sowie weiteren Techniken ist das 3K-Modell der Arbeitsmotivation.

### Ausblick

Die vorgestellten Maßnahmen zielen darauf ab, intrinsische Motivation herzustellen, also einen Zustand optimaler Motivation, der auf einem Abgleich von Zielen und Motiven basiert. Nicht mit allen Zielen ist das möglich. Und nicht immer sind Klienten bereit oder imstande, unmittelbar Ziele zu verfolgen, die ihren impliziten Motiven entsprechen. Deshalb ist es auch wichtig, die eigene Willenskraft einzusetzen und zu trainieren, um Ziele trotz innerer Widerstände zu realisieren und Überkontrolle (zu starke kopflastige Zielverfolgung) abzubauen. Auch für diese Problembereiche bietet das 3K-Modell Strategien (Kehr, 2009).

### Quellen/Weiterführende Literatur

**Kehr, H. M. (2004).** Integrating implicit motives, explicit motives, and perceived abilities: The compensatory model of work motivation and volition. *Academy of Management Review*, 29, 479-499.

**Kehr, H. M. (2009).** Authentisches Selbstmanagement – Ein wirksames Konzept zur Stärkung von Motivation und Wille (2. Aufl.). Weinheim: Beltz.

**Schattke, K. (2011).** Motivation mit Kopf, Bauch, Hand – und wissenschaftlicher Erkenntnis. *Coaching-Magazin*, 4/2011, 18-21.

**Strasser, A. (2011).** The relevance of mental images: Personal visions bridge the gap between implicit motives and personal goals (Doctoral dissertation). Technische Universität München. <http://mediatum.ub.tum.de/node?id=1081862>.

### Technische Hinweise

Abhängig von Menge und Komplexität der Ziele und Zielkonflikte der Klienten dauern die einzelnen Sessions 60 bis 120 Minuten.

### Die Autoren



Foto: Maria Kehr

Prof. Dr. Hugo M. Kehr leitet den Lehrstuhl für Psychologie an der Technischen Universität München.

Neben seinen akademischen Tätigkeiten berät und trainiert der Motivationsexperte Unternehmen in Hinblick auf Führung und Motivation.  
[sekretar@wi.tum.de](mailto:sekretar@wi.tum.de)

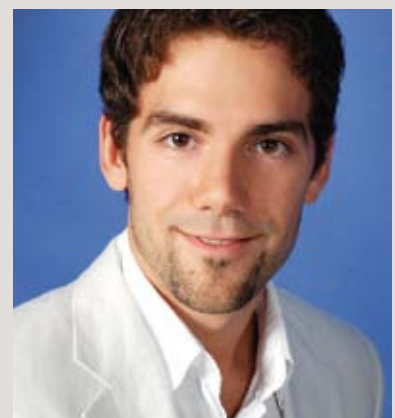


Foto: Zacharias

Matthias Strasser ist Diplom-Psychologe, zertifizierter Coach, Trainer und Karriereberater. Er lehrt und forscht als wissenschaftlicher Mitarbeiter am Lehrstuhl für Psychologie der Technischen Universität München.  
[strasser@wi.tum.de](mailto:strasser@wi.tum.de)

Coaching nur für die oberen Ränge?

## Die Ressource sparsam und gezielt nutzen

Im Idealfall tragen alle Beschäftigten durch ihr Wirken zum wirtschaftlichen Erfolg der Unternehmung bei. Insoweit sollte die Unternehmensführung natürlich daran interessiert sein, allen „Mitwirkenden“ Hilfe und Unterstützung, zum Beispiel in Form eines Coachings oder eines Trainings, angedeihen zu lassen, um den wirtschaftlichen Erfolg zu sichern. Diese Entscheidung wird allerdings immer unter dem Kosten-Nutzen Aspekt getroffen.

*Coaching ist eine für die Unternehmen teure Angelegenheit* – mit ungewissem Ausgang. Ungewiss deshalb, weil Einstellungen, Hintergründe und Glaubenssätze des Klienten zu Beginn eines Coachings noch nicht bekannt sind, also auch nicht ganz klar ist, ob Coaching die richtige Maßnahme für den Betroffenen darstellt. Daher muss zunächst abgeklärt werden, ob Coaching die beste Intervention darstellt, oder ob nicht eine andere Intervention (beispielsweise ein Training) zielführender ist. Diese Klärung



Foto: Elisabeth Freundel

### Michael Krato, Burgkunstadt

Diplom Betriebswirt (FH), seit 2005 Leiter der Personalentwicklung bei BAUR Versand GmbH & Co KG und verantwortlich für die Themen Personalentwicklung, Personalmarketing, Personalcontrolling. Integrative Ausbildung zum Coach ICA und Unternehmensgründung [coachupyourlife.com](http://coachupyourlife.com) (2011).

[michael.krato@baur.de](mailto:michael.krato@baur.de)

betrifft grundsätzlich alle Mitarbeiter – vom Lagerarbeiter bis zum Geschäftsführer.

*Führungskräfte bewegen sich meiner Ansicht nach aber in einer wesentlich komplexeren Welt als Mitarbeiter ohne Führungsverantwortung.* Neben den fachlichen Kompetenzen (abhängig von der Berichtsebene), werden den Führungskräften in weit umfänglicherer Weise zusätzlich sozial-ethische, methodische, kommunikative und strategische Kompetenzen abverlangt als vergleichsweise den Mitarbeitern ohne Führungsverantwortung. Führungskräfte stehen einfach durch ihre Position in der Verantwortung und damit im Fokus.

Nun kann man begründet davon ausgehen, dass Führungskräfte im Verlauf ihrer Karriere weit mehr als das „Kleine Einmaleins“ der Führung gelernt haben. Probleme, mit denen sie konfrontiert werden, verlangen zumeist *mehr als Standardlösungen* wie man sie zumeist in Führungstrainings lernen kann. Sie betreffen auch ganz andere Themen als sie der normale Sachbearbeiter hat. Und die Tragweite der Entscheidungen, die eine Top-Führungskraft verantwortet, reichen über den Tellerrand des Sachbearbeiters deutlich hinaus.

Durch die Interaktion einer Führungskraft sind zudem meist, je nach *Führungsspanne*, eine Vielzahl von Personen betroffen, was die Dringlichkeit des Handelns seitens des Unternehmens bei „Problemen“ dieser Führungskraft verschärft. Die betroffene Führungskraft kann relativ großen wirtschaftlichen und emotionalen Schaden durch Handeln oder eben Nicht-Handeln verursachen. Um diesen wirtschaftlichen oder emotionalen Schaden so gering wie möglich zu halten – das mag man *Risiko-Management* nennen – geben Unternehmen in solchen Fällen auch mehr Geld aus, um der Führungskraft schnell, manchmal auch über einen längeren Zeitraum hinweg, helfen zu können.

Der Fall für das Coaching, der glücklicherweise sehr viel häufiger vorkommt, ist die Begleitung von Führungskräften, die neu im Unternehmen oder neu in ihrer Aufgabe als Führungskraft sind. Oder aber Führungskräfte, die Konflikte zwischen zwei Mitarbeitern auflösen wollen. Auch hier ist offensichtlich, *welchen langen Hebel sie zu bewegen haben und welche Kosten daran hängen.* Der Aufwand Coaching steht in Relation zum erwarteten Nutzen. Deshalb ist Coaching für Führungskräfte oft eher angezeigt als für „normale“ Mitarbeiter. Es wird sich mittelfristig betrachtet auf die Ebene Führungskräfte und eventuell Mitarbeiter in Spezialistenfunktionen beschränken.

Dabei kann ich für BAUR sagen, dass nicht nur „Häuptlinge“ für ein Coaching infrage kommen, sondern dass Coaching über alle Führungsebenen hinweg eingesetzt wird. Für Mitarbeiter ohne Führungsverantwortung bieten wir zwar explizit keine Einzel-Coachings an, wir arbeiten in diesem Bereich aber mit sogenannten Kleingruppen-Coachings zu unterschiedlichen Themenfeldern. Diese Kleingruppen bestehen aus maximal vier Teilnehmern. Das ist meiner Ansicht nach nicht nur wirtschaftlich vertretbar, wir haben damit auch sehr gute Erfahrungen bei der Entwicklung der Change-Kompetenz und des Lerntransfers gemacht.

### 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)

Coaching nur für die oberen Ränge?

## Keine Zwei-Klassen-Gesellschaft!

Für die „normalen“ Mitarbeiter gibt es das Standard-Weiterbildungsprogramm. Den Führungskräften werden Spezialangebote offeriert – exklusiv per Mail. Warum? Haben anspruchsvolle Maßnahmen nur Führungskräfte verdient? Das wäre am Beispiel einer Fußballmannschaft so, als ob man nur dem Kapitän einen Coach zur Seite stellen würde – der Rest der Mannschaft muss ohne auskommen. Seltsam, nicht wahr? Schießen nur Kapitäne Tore? Sind es nicht auch andere Mannschaftsspieler? Und selbst wenn sie selbst keine Tore schießen, bereiten sie mit ihrem Passspiel nicht den Spielaufbau vor, um genau das zu ermöglichen? Wehren sie vor dem heimischen Tor nicht Angriffe ab?

Warum wird in unseren Unternehmen eine Zwei-Klassen-Gesellschaft gepflegt? Da ist es nicht verwunderlich, wenn Mitarbeiter erst gar nicht auf die Idee kommen oder sich nicht trauen, nach einem Coaching zu fragen. Oft wissen sie auch gar nicht, dass die Möglichkeit besteht.

*Sind es die Themen?* In Zeiten der dramatischen Zunahme von Burn-out schaffen es die Arbeitnehmer – nicht nur die Top-Führungskräfte – oft nicht allein, aus dem Hamsterrad auszu steigen. Deshalb ist es absolut unverständlich, wenn nur die Führungsriege die benötigte Unterstützung bekommt. Haben Sachbearbeiter etwa keinen Stress? Sind nicht gerade sie der zunehmenden Informationsflut ausgeliefert? Und müssen nicht besonders sie erst lernen, Prioritäten zu setzen und „Nein“ zu sagen?

*Ab welchem Rang gehört man dazu?* Was ist mit der mittleren und unteren Führungsebene, die zwischen den Fronten von oben und unten aufgerieben wird? Spricht man hier nicht von der Sandwich-Position? Wie viel würde gerade dort ein Coaching bewirken? Die „Indianer“ sollen selber klar kommen. Interessanterweise gibt es hierzu eine Analogie auf Coach-Seite: Kennen Sie etwa einen Coach, der nicht von

sich behaupten würde, „nur“ Top-Führungskräfte zu coachen? Hand aufs Herz – so viel Top-Executives kann es doch gar nicht geben.

*Ist es eine Imagefrage?* Was befürchten Unternehmen, wenn Sie „einfachen“ Mitarbeitern ein Coaching gewähren sollen? Eine Anspruchsinflation? Will man im Wording „den Ball flach halten“? Warum werden die Weiterbildungsangebote fürs „Fußvolk“ von Trainern durchgeführt? Heißt das, man bekommt nur Ware von der Stange? Nach dem Motto: Das muss reichen? Reicht aber nicht immer. Schlaue Trainer haben das längst erkannt und binden Coaching-Elemente ein, um den Teilnehmern individuelle Hilfestellung geben zu können. Das darf dann in den Unternehmen aber auf keinen Fall „Coaching“ genannt werden! Sondern „Training on the Job“ oder persönliche Beratung, individuelle Unterstützung und so weiter.

*Ist es „nur“ eine Kostenfrage?* Oder lügt man sich selbst in die Tasche? Es ist doch eine Milchmädchenrechnung, 20 Mitarbeiter in ein Training zu schicken, dessen Transferstärke begrenzt ist und dessen Umsetzungsgrad überschaubar ist. Wie viel mehr würde es bringen, wenn der Mitarbeiter durch ein Coaching innerhalb kurzer Zeit befähigt wird, mehr Eigenverantwortung zu übernehmen und seine Ressourcen optimal zu nutzen.

Einige Unternehmen bilden *interne Coaches* aus, die ihre Kollegen – meist die ohne Führungsverantwortung – unterstützen. Besonders in Bereichen der Work-Life-Balance, Karriereplanung, Zeit- und Selbstmanagement und Arbeitsorganisation kommen diese zum Einsatz. Ohne die Leistungen der internen Coaches schmälern zu wollen, ist es doch fraglich, ob hierbei eventuell tiefer liegende Probleme erkannt und gegebenenfalls angesprochen werden können. Der interne Coach arbeitet für denselben Arbeitgeber. Ob man sich da immer öffnen mag? Die Chefetage

sucht sich den Coach extern. Hier wird das Argument einer betrieblichen Befangenheit plötzlich ernst genommen.

Warum bekommt nicht einfach derjenige ein Coaching, der es braucht oder will? Erfahrungsgemäß stärkt ein Coaching die persönliche Bindung an das Unternehmen. Der Mitarbeiter erfährt Wertschätzung, fühlt sich wahrgenommen, akzeptiert und unterstützt. Man sollte sich entscheiden, ob man grundsätzlich eine Coaching-Kultur pflegen möchte. Oder Business as usual betreiben. Die Mitarbeiter sind ja nicht dumm. Sie bemerken die Ungleichbehandlung. Ärger und Neid machen sich so breit. Daran ändert auch die hübsche Sprachverpackung nichts.



Foto: Franz-Josef Seidl

### **Christiane Wittig, München**

Nach mehreren Führungspositionen in der Industrie und Zusatzausbildungen für Systemische Beratung und Gestalt-Coaching arbeitet sie seit 1990 erfolgreich als Trainerin und Coach für Teambuilding und Persönlichkeitsentwicklung. Sie unterstützt die Teilnehmer in deren eigener Arbeitsumgebung bei der Optimierung ihres Selbstmanagements und dem achtsamen und wertschätzenden Umgang mit sich selbst und anderen.

[www.wws-wittig.de](http://www.wws-wittig.de)

[info@wws-wittig.de](mailto:info@wws-wittig.de)



## Wann stimmt die „Chemie“ im Coaching? Untersuchungen zur gemeinsamen „Augenhöhe“ von Coach und Klient

*Von Patrizia Ianiro und Professor Dr. Simone Kauffeld*

*Die Coaching-Beziehung ist für den Erfolg eines Coachings zentral. Darauf verweisen Praktiker ebenso wie zahlreiche wissenschaftliche Studien. Eine tragfähige und vertrauensvolle Arbeitsbeziehung ist die Grundvoraussetzung dafür, dass sich der Klient öffnet und auf den Coaching-Prozess einlässt. Wechselseitige Sympathie ist bei der Beziehungsbildung wichtig – das wird kaum jemand bezweifeln. Doch was gehört noch dazu, damit ein erfolgreiches Arbeitsbündnis zwischen Coach und Klient entsteht?*

Wer als Coach erfolgreich sein will, bemüht sich zu allererst, einen angenehmen Rahmen und eine gute Atmosphäre für das Coaching zu schaffen. Dabei stehen Freundlichkeit und Transparenz hinsichtlich der Vorgehensweise im Coaching im Vordergrund. Gerade in der ersten Sitzung ist der Aufbau eines guten Drahts zum Klienten zentral, was die Frage aufwirft: Wie das wohl am besten gelingt? Erst eine gefestigte Beziehung veranlasst den Klienten, sich zu öffnen und seine Gefühle zu äußern.

Eine von Vertrauen und Offenheit geprägte Coach-Klienten-Beziehung hängt mit positiven Ergebniserwartungen zusammen und gilt als erfolgskritisch. Allerdings gelingt der Aufbau einer positiven Beziehung nicht immer mit der gleichen Leichtigkeit. Die meisten Coaches können Klienten benennen, mit denen die „Chemie“ einfach nicht optimal zu stimmen schien oder Situationen, in denen die wechselseitigen Sympathien zumindest zeitweise eingeschränkt waren. Als guter Coach fragt man sich dann, woran es wohl liegen mag, dass die bewährten freundlichen Gesten und Verhaltensweisen so gar nicht das Eis bre-

chen wollen oder kritische Situationen kaum zu entschärfen sind. Manch ein Coach ahnt in solchen Momenten vielleicht, *dass Freundlichkeit, Offenheit und empathisches Verständnis zwar wichtig sind, jedoch nicht zwangsläufig zu einer tragfähigen Beziehung führen.*

### Freundlichkeit ist hilfreich, aber nicht ausreichend

Aus der Therapieforschung ist bekannt, dass es sogar ein „zu viel des Guten“ für den Klienten geben kann. So hat das empathische Verhalten des Therapeuten zwar nachweislich eine positive Wirkung. Klienten unterscheiden sich jedoch darin, welches Ausmaß an Gefühlsbekundungen und empathischem Verständnis sie als hilfreich oder schon als Übergriff empfinden. Auch scheint der Erfolg von nondirektivem oder direktivem Vorgehen des Therapeuten vom Interaktionsstil des Klienten abzuhängen. Es liegt nahe, dass solche Wechselwirkungen auch im Coaching auftreten können.

Neben Freundlichkeit (Affiliation) spielt die Dominanz des Coachs eine wesentliche Rolle – wobei Dominanz nicht mit Direktivität

oder negativen Formen der Machtausübung gleichzusetzen ist. *Dominanz ist hier im Sinne einer souveränen, selbstbewussten Haltung zu verstehen*, die sich beispielsweise verbal im Zuweisen von Aufgaben und nonverbal im betonten, deutlichen Sprechen zeigt. Die Rolle des Coachs erfordert eine gewisse Dominanz. So hat er die Aufgabe, die Struktur und die Rahmenbedingungen des Coaching-Prozesses festzulegen, den Prozess zu steuern und Fragen zu stellen („wer fragt, der führt“). Der Klient erwartet in der Regel auch dieses Verhalten vom Coach. Eine gute Arbeitsbeziehung zeichnet sich nicht nur durch Harmonie und eine angenehme Atmosphäre aus, sondern ermöglicht dem Coach auch, den Klienten herauszufordern. Doch wie dominant sollte ein Coach auftreten?

Coaches unterscheiden sich darin, welches Ausmaß an Freundlichkeit und Dominanz sie in der Interaktion zeigen. Aus der Kombination dieser beiden Dimensionen können sehr unterschiedliche Interaktionsstile entstehen (s. Tabelle). Welche Interaktionsstile seitens des Coachs wirken sich besonders günstig auf die Beziehung und den Coaching-Prozess aus?

	Dimension Dominanz	Affiliation	Beispiel Verhaltensakt: Der Coach ...	Beispiel Verhaltensakt: Der Klient ...
1	dominant	freundlich	... bittet den Klienten mit klarer, deutlicher Stimme, einen Fragebogen auszufüllen. Hält dabei Blickkontakt und lächelt den Klienten an	... entgegnet freundlich, dass er den Fragebogen lieber beim nächsten Termin ausfüllen möchte
2		feindlich	... fällt dem Klienten ins Wort, lächelt spöttisch und widerspricht ihm	... wehrt die Unterbrechung erfolgreich ab und wiederholt das Gesagte mit lauter Stimme und böser Mimik
3		neutral	... unterbricht den Klienten, um eine Frage zu stellen	... antwortet stark gestikulierend und mit lauter Stimme. Lehnt sich danach entspannt zurück
4	neutral	freundlich	... macht dem Klienten Komplimente	... lächelt und bedankt sich
5		feindlich	... schaut ungeduldig auf die Uhr und bittet den Klienten höflich, sich etwa kürzer zu fassen	... ignoriert die Äußerungen des Coachs und fängt an, über die Vorgehensweise des Coachs zu nörgeln
6		neutral	... stellt eine beiläufige Frage	... antwortet kurz und bittet um eine kurze Unterbrechung der Sitzung
7	submissiv	freundlich	... spielt lächelnd mit einem Stift, blickt den Klienten von unten an und stellt zögerlich eine Frage	... sitzt zusammengesunken auf seinem Stuhl, zuckt mit den Schultern und sagt lächelnd: „Darauf habe ich leider keine Antwort“
8		feindlich	... macht einen sarkastischen Kommentar	... äußert leise seinen Unmut, runzelt die Stirn und meidet den Blickkontakt
9		neutral	... weist zögerlich auf das Ende der Sitzung hin (verwendet dabei auffällig viele Konjunktive)	... macht sich klein und drückt Resignation aus

Tabelle: Interpersonale Stile: Verhaltensorientierte Operationalisierung (angepasst nach Schermuly & Scholl, 2011)

Inwiefern spielen hierbei Wechselwirkungen mit dem Interaktionsstil des Klienten eine Rolle? Und schließlich stellt sich die Frage, warum der Fokus ausgerechnet auf die Verhaltensdimensionen Dominanz und Affiliation gelegt werden soll? Ein Blick auf sozialpsychologische Theorien und Forschungsansätze zur zwischenmenschlichen Interaktion wird verdeutlichen, warum dies sinnvoll ist.

## Dominanz und Affiliation

Verschiedenen interpersonalen Theorien zufolge lassen sich menschliche Beziehungen mittels der Basisdimensionen Dominanz und Affiliation beschreiben (Kiesler, 1996). Diese „Schlüsselfaktoren“ (Dimensionen) der sozialen Interaktion zeigen sich im Ausdruck von Gefühlen, im verbalen ebenso wie im nonverbalen Verhalten:

- » *Dominanz* umfasst die Extrempole Dominanz und Submissivität im Sinne von Unterwürfigkeit und Passivität.
- » *Affiliation* beschreibt die Ausprägung zwischen den Polen Freundlichkeit und Feindlichkeit.

In Abhängigkeit davon, wie stark diese beiden Dimensionen im Verhalten einer Person ausgeprägt sind, ergibt sich der interpersonale Stil dieser Person. Jeder Coach wird seinen individuellen interpersonalen Stil im Coaching einbringen und diesen auch über verschiedenen Sitzungen hinweg und unterschiedlichen Klienten gegenüber zeigen. Allerdings wird erwartet, dass dieser Stil in Maßen auch an verschiedene Interaktionspartner angepasst wird. Wenn der Coach mit einem bestimmten Klienten wiederholt interagiert, bildet sich für diese Dyade ein *charakteristisches Verhaltensmuster* aus. Der Coach wird dann beispielsweise die submissiven Verhaltensakte seines Klienten auf eine ganz bestimmte Art und Weise beantworten.

Es ist naheliegend, dass diese basalen interpersonalen Dynamiken im Coaching eine Rolle spielen und zwar unabhängig von spezifischen Interventionen. Neben der Beantwortung der Frage, *wie* dominant ein Coach auftreten sollte,

gilt es auch zu klären, *wann* Coach und Klient hinsichtlich ihrer interpersonalen Stile besonders gut zusammenpassen und sie ihre Beziehung besonders positiv einschätzen.

Zur Passung interpersonalen Stile werden in der Literatur (s. Jacobs, 2008) *zwei Modelle* diskutiert: *Komplementarität und Ähnlichkeit*. Beide Modelle unterscheiden sich hinsichtlich der Annahmen zur Dominanzdimension. Im Bezug auf die Affiliationsdimension gehen beide Modelle davon aus, dass Ähnlichkeit vorteilhaft für die Beziehung ist, Coach und Klient sollten also möglichst ähnlich freundlich sein.

- » *Komplementarität* bedeutet demnach, dass die Interaktionspartner gegensätzliche Ausprägungen auf der Dominanzdimension und ähnliche Ausprägungen auf der Affiliationsdimension haben. Es werden also beispielsweise ein dominant-freundlicher Coach und ein submissiv-freundlicher Klient unterschieden. Verfechter dieses Modells führen an, dass komplementäre Dyaden in Laborexperimenten leistungsstärker sind und sich beispielsweise auch in der Therapie komplementäre Interaktionsstile von Therapeut und Klient bewährt haben.

- » Im *Ähnlichkeitsmodell* haben Coach und Klient ähnliche Ausprägungen sowohl auf der Dominanz- als auch auf der Affiliationsdimension. Positive Effekte von Ähnlichkeit sind aus sozialpsychologischen Studien zur interpersonalen Attraktivität bekannt. Ähnlichkeit ist insbesondere in Freundschaften und bei Paaren wichtig. Auch scheint hier Ähnlichkeit im interpersonalen Stil eine größere Rolle zu spielen als Komplementarität.

Welche dieser Ergebnisse können auf die Coaching-Beziehung übertragen werden? Erste Ergebnisse einer Fragebogenstudie zum interpersonalen Stil im Coaching weisen darauf hin, *dass die Begegnung von Coach und Klient keineswegs auf der häufig propagierten „Augenhöhe“ stattfindet, sondern der Coach sich selbst und vom Klienten als dominanter eingeschätzt wird* (Biberacher, Strack & Braumandl, 2011).

## Entscheidende Erkenntnisse durch Verhaltensbeobachtung

Um die Bedeutung des interpersonalen Stils für die Beziehung von Coach und Klient herauszustellen, ist es erforderlich, ihre Interaktion direkt zu beobachten. Nur so wird gewährleistet, dass Ausprägungen und Unterschiede im Dominanz- und Affiliationsverhalten verhaltensbezogen erfasst und nicht durch persönliche Standards oder Wahrnehmungsverzerrungen angepasst werden. Verhaltensbeobachtungen ermöglichen, die für eine Coach-Klienten-Dyade charakteristischen Verhaltensmuster zu erfassen und damit jene interpersonalen Dynamiken zu untersuchen, die der Beziehung von Coach und Klient zugrunde liegen. Videoaufnahmen und Verhaltensanalysen auf der Grundlage etablierter Kodierungsverfahren ermöglichen es, die Interaktionsprozesse von Coach und Klient vollständig zu erfassen und der entscheidenden Wechselseitigkeit der Einwirkungen in der sozialen Interaktion gerecht werden.

In der aktuellen Studie haben wir uns *insbesondere die nonverbale Interaktion* angeschaut. Der Grund liegt darin, dass nonverbales Verhalten schwerer zu manipulieren oder zu unterdrücken ist als verbales Verhalten und darüber hinaus unabhängig ist von spezifischen Inhalten des Coachings. Nonverbale Botschaften enthalten sozial relevante Informationen über Gefühlszustände und die Qualität der Beziehung zweier Akteure. Beispielsweise enthüllen Gesichtsausdruck, Körperhaltung und interpersonale Distanz das Ausmaß an Sympathie und Intimität, aber auch die Verteilung von Macht und Status.

Als non- und paraverbale Dominanzsignale gelten unter anderen eine klare, feste Stimme, eine offene, asymmetrische Sitzhaltung, der Ausdruck von Stolz und Direktheit sowie das Unterbrechen anderer. Submissivitätssignale sind hingegen eine leise Stimme sowie eine stockende Sprache mit auffälliger Konjunktivnutzung oder auch der Ausdruck von Unsicherheit. Neben Lächeln und Blickkontakt gelten eine weiche Stimme, geringe

interpersonale Distanz und aktives Zuhören als Zeichen von Freundlichkeit (Affiliation). Es liegt nahe, dass diese freundlichen Signale häufig vom Coach gezeigt werden, um eine angenehme Atmosphäre zu schaffen und die Kontaktaufnahme zu erleichtern. Feindliche Signale wie Hohn, aggressive und verletzendes Verhaltensakte sowie der Ausdruck von Desinteresse, Ungeduld und Gleichgültigkeit werden im Coaching-Kontext hingegen bei keinem der Akteure erwartet, zumindest wenn das Coaching erfolgreich verläuft.

### Videoanalyse zeigt dominante Coaches

In einer aktuellen Studie wurde die erste Sitzung von 30 Coach-Klient-Dyaden vollständig per Video aufgenommen und mit dem *Instrument zur Kodierung von Diskussionen* (IKD, Schermuly & Scholl, 2011), mit dem sowohl die verbale als auch nonverbale Kommunikation der Interaktionspartner hinsichtlich ihrer Dominanz und Affiliation erfasst wird, kodiert. Die Coaches waren Psychologie-Studierende (29 weibliche und ein männlicher), die eine Ausbildung zum Coach mit dem Schwerpunkt Karriereplanung erfolgreich absolviert haben. Die Klienten (22 weibliche und acht männliche) waren Master-Studierende verschiedener Fachbereiche und Berufseinsteiger, die sich für die Teilnahme am Karriere-Coaching beworben haben. Alle Teilnehmer befanden sich in einer wichtigen Umbruchphase und mussten sich beruflich neu orientieren (Gessnitzer, Kauffeld & Braumandl, 2011). Nach Aussage der Studienteilnehmer stellte die Videoaufnahme keinen störenden Faktor dar, was auf den aus der Teamforschung bekannten, schnellen Gewöhnungseffekt zurückzuführen ist (Kauffeld, 2006). Der Coaching-Prozess umfasste insgesamt fünf ein- bis zweistündige Sitzungen über den Zeitraum von etwa drei Monaten.

Die Videoanalyse zeigt, dass sich Coach und Klient hinsichtlich der Affiliationsdimension kaum unterscheiden – beide verhalten sich ähnlich freundlich und überwiegend neutral (s. Abb. 1). Erwartungskonform lassen sich im Erstgespräch kaum feindliche Akte erkennen.

Wie ist es mit der Dominanz? Die Coaches haben im Durchschnitt signifikant höhere Dominanzwerte als ihre Klienten. Sie verhalten sich überzufällig häufiger dominant und wesentlich seltener submissiv als ihre Klienten (s. Abb. 2). Offenbar scheint die Rolle des Coachs tendenziell mit souveränen und sicheren Verhaltensweisen einherzugehen. Je dominanter der Coach in der ersten Sitzung auftrat, desto positiver wurde die Beziehung nach der fünften Coaching-Sitzung von den Klienten eingeschätzt – gemessen an verschiedenen Indikatoren wie „Empathie“ und „Arbeitsbeziehung“ (Skalen des Work-Alliance-Inventary, WAI-SR, 2008).

Jedoch ist nicht nur das Dominanzverhalten des Coachs entscheidend dafür, wie der Klient die Beziehung nach der fünften Sitzung einschätzt: Offenbar ist es günstig, dass sich der Klient selbst im Coaching souverän und selbstsicher verhält – sich Coach und Klient in ihrer Dominanz also ähnlich sind. Wenn sich Coach und Klient in der ersten Coaching-Sitzung in ihrem Dominanzverhalten ähneln, schätzt der Klient den Coach am Ende des Coaching-Prozesses sympathischer ein. *Diese Ergebnisse lassen sich als erste Evidenz für ein Ähnlichkeitsmodell der Passung von Coach und Klient interpretieren.* Die Ergebnisse stimmen überein mit einer Fragebogenstudie, wonach

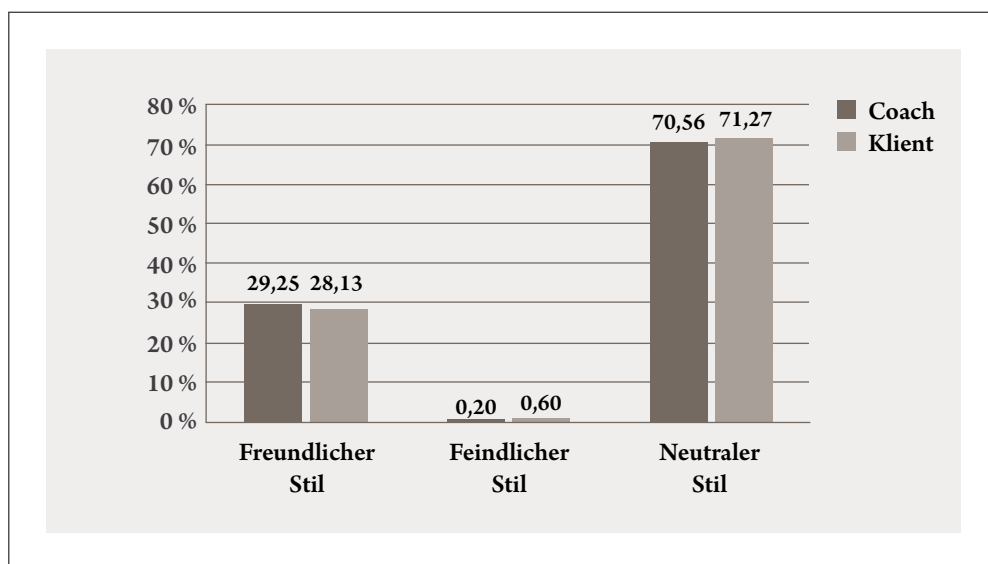


Abb. 1: Verhaltensstile von Coach und Klient im Vergleich: Affiliation

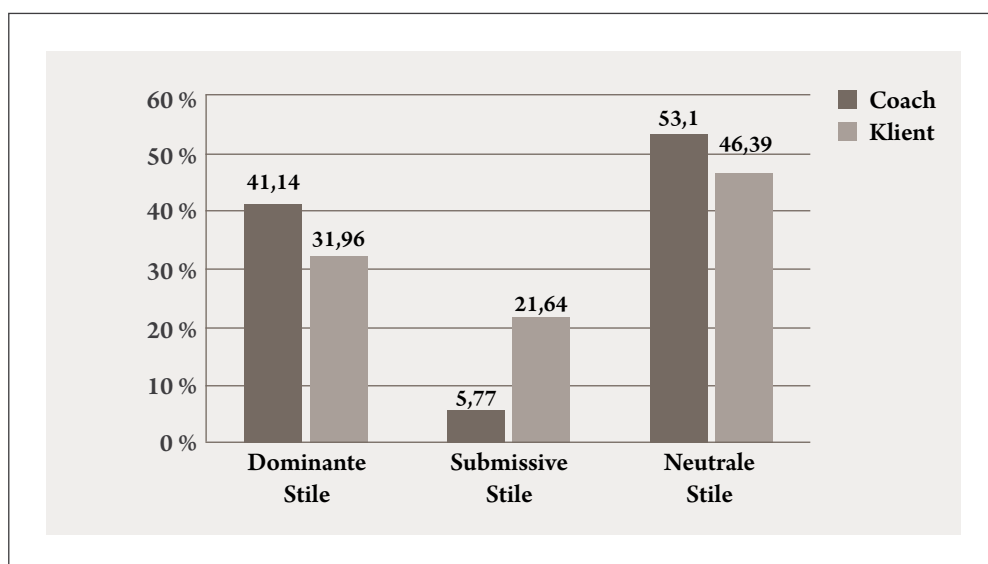


Abb. 2: Verhaltensstile von Coach und Klient im Vergleich: Dominanz



insbesondere solche Klienten von einem dominanten Coach profitieren, die selbst hohe Dominanzwerte aufweisen (Biberacher, Braumandl & Strack, 2010).

*Damit lassen sich die Ergebnisse, die aus der Freundschafts- und Paarforschung bekannt sind, auf die Coaching-Beziehung übertragen. Die günstigen Effekte von Komplementarität, die in Laborsettings und in Untersuchungen zur Therapeut-Klient-Beziehung gefunden wurden, lassen sich in dieser Stichprobe nicht erkennen. Die Unterschiede zur Therapeut-Klient-Beziehung lassen sich möglicherweise dadurch erklären, dass den Klienten eines Coachings ihr eigener Anteil am Gelingen stärker bewusst ist und „Augenhöhe“ mit dem Coach zumindest annähernd gewünscht wird (ähnliche Dominanz). Hingegen haben Klienten in therapeutischen Settings in der Regel einen hohen emotionalen Leidensdruck und wünschen sich einen starken, vielleicht sogar „rettenden“ Therapeuten – was eher einer komplementären Konstellation von Dominanz entspricht.*

## Fazit

Der Klient findet seinen Coach sympathischer, wenn er ihm im Dominanzverhalten ähnlich ist. Einschränkend ist festzuhalten, dass sich die Aussagen auf den begrenzten Geltungsbereich eines Karriere-Coachings von Studierenden kurz vor dem Berufseinstieg oder Berufseinsteigern beziehen. Die Coaches waren zu 97 Prozent weiblich. Extremausprägungen dominanten Verhaltens gab es nicht, so dass die naheliegende Annahme, dass sich ab einem bestimmten Wert das Dominanzverhalten des Coachs negativ auf die Beziehung auswirken kann, nicht geprüft werden konnte. Es ist denkbar, dass vor allem ältere, stathöhere Klienten weder submissives Verhalten noch einen hohen Dominanzanspruch des Coachs akzeptieren.

Was können Praktiker mit diesen Ergebnissen anfangen? Zunächst einmal scheint es sinnvoll, eine größere Bewusstheit für nonverbale Signale zu entwickeln. Dann bieten die Erkenntnisse Ansatzpunkte für Erklärungen, warum die „Chemie“ möglicherweise von Be-

ginn der ersten Sitzung an stimmt oder nicht stimmt. Die Ergebnisse stützen Erkenntnisse der Beratungsforschung sowie die intuitive Einschätzung vieler Praktiker, dass es sinnvoll ist, als Coach an einem selbstbewussten, souveränen Auftreten zu feilen, um dem Klienten die notwendige Kompetenz und Sicherheit zu vermitteln. Darauf aufbauend kommt es darauf an, das Dominanzverhalten des Klienten zu fördern, damit die Beziehung vom Klienten als konstruktiv wahrgenommen wird.

## Die Autorinnen



Foto: Artmann

Patrizia Ianiro, Dipl.-Psych.,  
wissenschaftliche Mitarbeiterin am  
Lehrstuhl für Arbeits-, Organisations-  
und Sozialpsychologie an der TU  
Braunschweig.  
[p.ianiro@tu-bs.de](mailto:p.ianiro@tu-bs.de)



Foto: Diana Janknecht

Prof. Dr. Simone Kauffeld, Lehrstuhl  
für Arbeits-, Organisations- und  
Sozialpsychologie an der TU  
Braunschweig.  
[s.kauffeld@tu-bs.de](mailto:s.kauffeld@tu-bs.de)

## Literatur

- » **Biberacher, L.; Strack, M. & Braumandl, I. (2010).** Ziele erreicht? Beziehung passend? Evaluation einer Coaching-Ausbildung für Studierende. 8. Kongress für Wirtschaftspsychologie des BDP, 12.-14. Mai, Potsdam.
- » **Biberacher, L.; Strack, M. & Braumandl, I. (2011).** Coaching von Studierenden für Studierende: Evaluation einer Ausbildung zum Karriere-Coach. *Wirtschaftspsychologie aktuell*, 3/11, 50-52.
- » **Gessnitzer, S.; Kauffeld, S. & Braumandl, I. (2011).** Karriere-Coaching: Personalentwicklung für Berufseinsteiger [Career coaching: HR development for young professionals]. *PERSONAL-quarterly*, 63, 12-17.
- » **Jacobs, I. (2008).** Interpersonaler Circumplex: Validierung der Interpersonalen Adjektivliste und Analyse interpersonaler Komplementarität in engen persönlichen Beziehungen. Dissertation, Humboldt-Universität zu Berlin.
- » **Kauffeld, S. (2006).** Kompetenzen messen, bewerten, entwickeln. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- » **Kiesler, D. J. (1996).** Contemporary interpersonal theory and research. NY: Wiley.
- » **Schermuly, C. C. & Scholl, W. (2011).** Instrument zur Kodierung von Diskussionen (IKD). Göttingen: Hogrefe.
- » **Wilmers, F., Munder, T., Leonhart, R., Herzog, T., Plassmann, R., Barth, J. & Linster, H.W. (2008).** WAI-SR – Working Alliance Inventory-Short Revised – deutsche Fassung. *Tests Info. Klinische Diagnostik und Evaluation*, 1 (3), 343-358.

## Coaching durch den Vorgesetzten



Derzeit ist es besonders en vogue, Führungskräfte mit zusätzlichen Coaching-Kompetenzen auszustatten, da Unternehmen und Führungskräfte zunehmend unter Druck stehen, mit dem sich rasant entwickelnden, globalen Wettbewerb Schritt zu halten. Man verspricht sich dadurch ein effizienteres Führungsverhalten der Vorgesetzten – und motivierte Mitarbeiter.

Unter dem Begriff des *Linien-Coachings* versteht man eine „entwicklungsorientierte“ Führung der Mitarbeiter durch den direkten Vorgesetzten. Während diese Coaching-Variante den anglo-amerikanischen Raum dominiert, ist ihre Umsetzung im deutschsprachigen Raum bei Experten sehr umstritten. Das besonders kritische Element ist die Qualität der Beziehung zwischen Coach und Klient (Mitarbeiter). Coaching-Prozesse, die durch externe Coaches begleitet werden, profitieren von deren Neutralität und Objektivität, ebenso wie von der gegenseitigen Akzeptanz und dem fehlenden Beziehungsgefälle zwischen Coach und Klient. All diese Faktoren scheinen bei

Coaching-Prozessen zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern nicht oder nur in geringem Maße erfüllt – und stellen daher besondere Ansprüche an die Fähigkeit zur Beziehungsgestaltung der Führungskräfte. Welche Faktoren in diesem Coaching-Format einen positiven Einfluss auf die Beziehungsgestaltung haben und was es für Führungskräfte zu berücksichtigen gilt, versuchen Jane B. Gregory und Paul E. Levy in der vorliegenden Studie zu beantworten.

Die Autoren definieren das Coaching zwischen direktem Vorgesetzten und Mitarbeiter als „a working partnership [...] that is focused on addressing the performance and development needs of that employee“. Sie gehen davon aus, dass die Qualität jeder Coaching-Beziehung einzigartig ist. Wie diese von den Klienten und Coaches wahrgenommen wird, hängt sowohl von den Einstellungen und Überzeugungen des Klienten und des Coachs als auch vom organisationsspezifischen Umfeld ab. In Anlehnung an die aktuelle Forschung wird vermutet, dass diejenigen Führungskräfte eine besonders

gute Beziehungsqualität im Coaching herstellen können,

- a) die ihre Mitarbeiter individuell führen (transformativer Führungsstil), also ihr Führungsverhalten an deren individuelle Eigenschaften und Bedürfnisse anpassen,
- b) die fähig sind, emotionale Reaktionen ihrer Mitarbeiter adäquat wahrzunehmen, einzuschätzen und zu steuern (emotionale Intelligenz) und
- c) die davon überzeugt sind, dass Menschen grundsätzlich lernfähig sind und Veränderungspotenzial besitzen (implizite inkrementelle Personentheorie).

Da es sich bei dem Vorgesetzten Coaching um eine besondere Coaching-Konstellation handelt, in der der Coach nicht nur Feedbackgeber, sondern im Arbeitsalltag auch noch die Rolle des direkten Vorgesetzten innehat, wird zusätzlich angenommen, dass

- d) die Häufigkeit und die Art und Weise, in der der Vorgesetzte für gewöhnlich Rückmeldungen gibt, (organisationsinterne Feedback-Umgebung),

- e) das Vertrauen der Mitarbeiter zum Vorgesetzten (Vertrauen) sowie
- f) deren Gefühl, vom Vorgesetzten verstanden zu werden (interaktive Empathie)

einen wesentlichen Einfluss auf die Qualität der Coaching-Beziehung nimmt. Hierzu wurden 146 Führungskräfte eines der (gemäß des Magazins Fortune 500) kapitalstärksten Unternehmen der USA und 556 ihrer direkt unterstellten Mitarbeiter (Klienten) im Rahmen eines Online-Surveys befragt.

Es zeigte sich, dass ein Vorgesetzter einiges dafür tun kann, um die Qualität der Coaching-Beziehung zu seinem Mitarbeiter zu verbessern. Statt der „one size fits all“-Haltung *sprechen die Ergebnisse eindeutig für ein individuell auf den Mitarbeiter zugeschnittenes Führungsverhalten* und die bewusste und fokussierte Unterstützung der Mitarbeiter in ihrer beruflichen Entwicklung. Dies impliziert zum Beispiel, dass sich der Vorgesetzte Zeit für den Mitarbeiter nimmt, versucht, ihn zu verstehen, seine Sichtweisen und Bedürfnisse nachzuvollziehen und Interesse an dessen Zielen und Bedürfnissen zeigt. Die Vorgesetzten, denen dies gelingt, schaffen ein positives Arbeitsverhältnis, das sich – aus Sicht der gecoachten Mitarbeiter – äußerst positiv auf die Qualität der Coaching-Beziehung auswirkt.

Einen ähnlich starken Zusammenhang zeigte sich auch für die *vom Mitarbeiter wahrgenommene Feedback-Kultur* in der Abteilung, für die die Führungskraft verantwortlich ist. Das bedeutet, dass die Art und Weise, aber auch die Häufigkeit der im regulären Arbeitsalltag abgegebenen Rückmeldungen der Vorgesetzten die Qualität der Coaching-Beziehung vorhersagen kann.

Damit sehr eng verbunden ist *das Vertrauensverhältnis* zwischen Vorgesetztem und Mitarbeiter für die Qualität der Coaching-Beziehung seitens der Mitarbeiter essenziell und *der stärkste Prädiktor*. Ohne Vertrauen keine Coaching-Beziehung. Haben die Mitarbeiter zusätzlich das Gefühl, dass sie vom Vorgesetzten verstanden werden und dieser Interesse für ihre Belange zeigt (interaktive Empathie),

nehmen sie auch die Qualität der Coaching-Beziehung positiver wahr.

Im Gegensatz dazu scheint die Qualität der Coaching-Beziehung mit der von der Führungskraft selbst eingeschätzten Fähigkeit, emotionale Zustände beim Mitarbeiter wahrzunehmen und darauf adäquat reagieren zu können (emotionale Intelligenz), nicht zusammenzuhängen.

Ist es demnach egal, wie gut die Führungskraft in der Lage ist, Emotionen wie Belastungen, Angst oder Furcht und so weiter beim Mitarbeiter wahrzunehmen und darauf zu reagieren? Vermutlich nicht, auch wenn die Ergebnisse dieser Studie anderen Belegen widersprechen. Für diese Studie bleibt die Frage ungeklärt, inwieweit die Selbsteinschätzungen der Führungskräfte bezüglich ihrer emotionalen Intelligenz ausreichend valide sind. Auf der Basis bisheriger Forschungsergebnisse zu dieser Fragestellung ist anzunehmen, dass vor allem Schwierigkeiten in der objektiven Wahrnehmung der eigenen emotionalen Intelligenz eine Rolle spielen.

Ähnliches vermuten die Autoren für die allgemeine Überzeugung der Vorgesetzten bezüglich der Unveränderlichkeit oder des Veränderungspotenzials eines Individuums (inkrementelle Personentheorie). Entgegen den bisherigen empirischen Befunden ergab sich hierfür in dieser Studie kein Einfluss auf die Qualität der Coaching-Beziehung.

Das kritische Element des Formats des Vorgesetzten-Coachings ist die Beziehungsqualität. Anhand dieser Studie wird deutlich, dass bestimmte Rahmenbedingungen und Kompetenzen seitens des Vorgesetzten vorhanden sein müssen, damit diese Coaching-Konstellation gelingen kann. Hierzu zählen:

- » Die Fähigkeit der Führungskraft, unabhängig vom Coaching eine positive Feedback-Kultur zu etablieren
- » Das grundsätzliche Interesse am Mitarbeiter und seinen beruflichen Belangen
- » Die Fähigkeit, den einzelnen Mitarbeiter und seine Belange im Arbeitsumfeld wahr-

zunehmen und das eigene Führungsverhalten darauf anzupassen

- » Dem Mitarbeiter das Gefühl zu geben, verstanden zu werden

Es wäre anzunehmen, dass die positive Feedbackkultur im Unternehmen die Wahrscheinlichkeit erhöht, dass sich der Mitarbeiter dem Vorgesetzten anvertraut. Desweiteren besteht die Möglichkeit, dass dies die Glaubwürdigkeit des Vorgesetzten in seiner Rolle als Coach und Feedbackgeber unterstreicht. Leider sind diese beiden Vermutungen nicht untersucht worden. Hier wird eine der *Schwächen dieser Studie* deutlich: Die Entscheidung für die Prüfung der Wechselwirkungen beschränkt sich lediglich auf die Interaktionen zwischen dem Führungsstil, Vertrauen und der Qualität der Coaching-Beziehung sowie zwischen der emotionalen Intelligenz der Führungskräfte, der vom Mitarbeiter wahrgenommenen Empathie und der Qualität der Coaching-Beziehung. Die Autoren selbst weisen darauf hin, dass Leistungsparameter in der Untersuchung fehlen.

Es lässt sich demnach nicht klären, inwieweit die positive Qualität der Coaching-Beziehung auch relevant für die Effektivität des Coachings durch die Vorgesetzten ist. Weiterhin ist zu bemerken, dass die Übertragbarkeit der Ergebnisse auf die Umsetzung des Vorgesetzten-Coachings in deutschen Unternehmen fraglich ist. Dies ist der Tatsache zuzuschreiben, dass im Vergleich zu dem Coaching-Verständnis in Deutschland das Vorgesetzten-Coaching in Amerika den Normalfall darstellt. Es folglich nicht ungewöhnlich ist, dass der Vorgesetzte den direkt unterstellten Mitarbeiter coacht. Trotzdem lenkt diese Studie den Blick auf eine der elementaren Coaching-Kompetenzen: Die Fähigkeit, eine tragfähige und vertrauensvolle Coaching-Beziehung aufzubauen. Eine Kompetenz, die oftmals im Boom der Coaching-Tool-Verwendung untergeht. (je)

Gregory, J. B. & Levy, P. E. (2011). *It's not me, it's you: A multilevel examination of variables that impact employee coaching relationships. Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, Vol. 63, No. 2, 67-88.

## Leadership-Coaching? Nein, danke!

Szenario: In Ihrem Unternehmen hat sich Coaching als Personalentwicklungsmaßnahme etabliert. Im Rahmen eines Programms zur Förderung junger Führungskräfte soll jeder dieser „High Potentials“, für die dieses Programm eigens entwickelt wurde, die Möglichkeit die Coaches innerhalb eines Development-Center-Tages kennenzulernen und mit einem dieser Coaches, seine potenziellen Coaching-Anliegen zu besprechen. Trotz der allgemeinen hohen Akzeptanz des Coachings lehnt allerdings die Hälfte der Nachwuchsführungskräfte eine Unterstützung ihrer Entwicklung durch einen Coach ab. Woran könnte dies liegen?

Vicky Ellam-Dyson und Stephen Palmer (2011) widmen sich in der vorliegenden

Publikation der Frage, welche persönlichen Faktoren (wie zum Beispiel Vorbehalte oder Vorstellungen) dazu führen, einen Coaching-Prozess abzulehnen oder abzubrechen. Die theoretische Basis dieser Studie liefert die Theorie zum Rational Emotiven Verhalten nach Albert Ellis (1995). Demnach entstehen Ablehnung und Vermeidungsverhalten aus stark handlungsleitenden Glaubenssätzen bezüglich Perfektionismus, niedriger Frustrationstoleranz und niedriger Selbstakzeptanz.

Ein Mensch, der davon tiefüberzeugt ist, dass kleinste Fehler ein unwiderlegbarer Beweis für die eigene Inkompetenz darstellt, vermeidet jegliche Art und jeglichen Kontext potenzieller „Bloßstellung“, unabhängig davon, ob die Befürchtung tatsächlich gerechtfertigt ist oder

nicht. Damit verbunden ist oftmals eine hohe „Außenorientierung“ – das bedeutet, die Meinung anderer und Anerkennung durch andere ist sehr wichtig für die eigene Wertschätzung (Crocker & Knight, 2005). Eine niedrige Frustrationstoleranz drückt sich häufig in der Überzeugung aus, dass das Leben einfach sein sollte und Schwierigkeiten nicht tolerabel sind. Herausforderungen werden von Menschen mit diesen Überzeugungen häufig aufgeschoben oder vermieden.

Übertragen auf das oben skizzierte Szenario würde dies bedeuten, dass vor allem Führungskräfte mit niedriger Frustrationstoleranz, einer niedrigen Selbstakzeptanz und ausgeprägtem Perfektionismus dazu tendieren, ein Coaching zu verweigern.

## „Wir engagieren uns im DCV, weil unser Beruf Coach ist.“

*Der Vorstand des DCV:*

*Anja Mumm, Zertifizierte Lehr- und Seniorcoach (DCV)*

*Lutz Salamon, Zertifizierter Lehr- und Seniorcoach (DCV)*

*Klemens Lange, Zertifizierter Coach (DCV)*



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

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



**Kooperation statt Konkurrenz**

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

Die Längsschnittstudie beinhaltet eine Befragung von 41 Nachwuchsführungskräften im öffentlichen Dienst Großbritanniens. Das sechs Stunden umfassende Coaching war Bestandteil einer Assessment-Center-Initiative zur Identifikation von „High Potentials“ und einem anschließenden Förderprogramm. Das Coaching selbst fand allerdings im Anschluss innerhalb eines Zeitraums von zwölf Monaten statt. Wie sich im Verlaufe der Studie herausstellte, entschied sich ungefähr die Hälfte der Nachwuchsführungskräfte gegen eine Unterstützung durch einen Coach und verweigerte die Teilnahme an der Nachbefragung.

Wie sich in den Analysen der Daten dieser Studie zeigte, unterscheiden sich die Coaching-Verweigerer im Vergleich zu den Coaching-Teilnehmern vor allem in der Ausprägung ihrer Selbstakzeptanz. Hinsichtlich der Frustrationstoleranz und des Strebens nach Perfektionismus gibt es mit einer Ausnahme keine wesentlichen Unterschiede.



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



**Coaching Essentials**  
Kernfaktoren und  
Coaching-Praxis  
10.09.-05.12.2012  
2 Module à 3 Tage  
A, Salzburg



**Trigon Sommerakademie –  
Coaching Excellence**  
08.-14.07.2012  
A, Mattsee bei Salzburg



**Coaching Master  
Curriculum 2013/2014**  
04.07.2013-31.01.2014  
5 Module à 3 Tage  
ÖH, Raum Bodensee

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

Die Fähigkeit, sich selbst unabhängig von Erfolgserlebnissen und Anerkennung anderer wertzuschätzen (bedingungslose Selbstakzeptanz), war bei den Verweigerern des Coachings niedriger ausgeprägt, als in der Gruppe der Coaching-Klienten. In Anlehnung an bisherige Forschungsergebnisse (Crocker & Knight, 2005) heißt dies, dass die Nachwuchsführungskräfte mit niedriger Selbstakzeptanz ihren Selbstwert sehr häufig an Erfolgserlebnisse knüpfen. Wird der Ausgang einer bevorstehenden Situation von ihnen eher als potenzieller Misserfolg eingeschätzt, ist es wahrscheinlich, dass sie diese Herausforderungen und Situationen vermeiden. Problematisch ist diese innere Haltung für Lernsituationen und berufliche Herausforderungen. Die Furcht vor Fehlern, Kritik und negativem Feedback verhindert so kurzfristig das Erlernen neuer Kompetenzen und langfristig die professionelle Entwicklung.

Unterstützt wird diese Vermutung durch ein zweites Ergebnis dieser Studie. Die selbstbewertende Komponente des Perfektionismus ist bei Coaching-Verweigerern zusätzlich zu der niedrigeren Selbstakzeptanz tendenziell stärker ausgeprägt. Dies impliziert, dass die Definition des persönlichen Erfolgs in diesem Falle oftmals sehr streng und idealistisch formuliert wird. Die Bedingungen für einen Erfolg und somit die Kriterien für die eigene positive Wertschätzung sind daher nur schwer zu erfüllen. Die Tendenz, den eigenen Selbstwert durch Anerkennung von anderen und Erfolgserlebnissen zu bestätigen – in Kombination mit der anspruchsvollen Definition von Erfolg – könnte nach Ansicht der Autoren dieser Studie dazu geführt haben, dass die Führungskräfte das Angebot eines Coachings ausschlugen. Möglicherweise befürchteten sie im Rahmen des Coachings eine Konfrontation mit Misserfolgen und Fehlern oder negative Rückmeldung über ihre Leistungen. Um eine daraus resultierende Selbstabwertung zu verhindern, lehnen sie die Inanspruchnahme eines Coachings ab.

Stellt sich nun folgende Frage: Wie gelingt es, vor allem diejenigen Führungskräfte zu ermutigen, ein Coaching in Anspruch zu nehmen, die aus Angst vor Misserfolg solche

Herausforderungen eher meiden? Nach Ansicht der Autoren ist der allgemeine Umgang mit Leistungsbewertungen im Unternehmen ausschlaggebend. Ein Unternehmen sollte eine Kultur entwickeln, die Lernen, Entwicklung und das Annehmen von Herausforderungen fördert und nicht bestraft. Hierzu ist eine gewisse „Fehlertoleranz“ vonnöten und die Integration des Coachings als „Instrument“, den Lernprozess zu begleiten. Coaches selbst sollten den potenziellen Einfluss einer niedrigen Selbstakzeptanz, inklusive der Angst vor Misserfolgen im Rahmen eines Coaching-Prozesses im Blick behalten und ihre Interventionen darauf abstimmen.

In dieser Studie wird wieder einmal deutlich, wie die Umsetzung eines ursprünglich hervorragend durchdachten Forschungsdesigns an der „praktischen“ Dynamik in Unternehmen scheitern kann. Gerade in den Studien mit längeren Erhebungszeiträumen ist die Stabilität von Untersuchungsbedingungen notwendig. Die Dynamik und die Veränderungsprozesse innerhalb von Unternehmen stehen dem allerdings oftmals entgegen. So auch in diesem Fall. Die zusätzlich fehlende Bereitschaft zur Nachbefragung der Teilnehmer machte die ursprünglich angestrebte Auswertung im Hinblick auf die Effektivität des Coachings unmöglich. Auch wenn der eigentlichen Forschungsfrage nicht nachgegangen werden konnte, ist hier eine alternative und für die Praxis hochrelevante Frage aufgeworfen und fokussiert worden: Welche persönlichen Faktoren potenzieller Klienten beeinflussen die Ablehnung eines Coaching-Prozesses? Den Autoren ist bewusst, dass sie lediglich einen Teilaspekt eines größeren Wirkungsgefüges in dieser Arbeit thematisiert haben. Leider fehlt ein direktes Feedback seitens der Nachwuchsführungskräfte über die eigentlichen Gründe der Ablehnung, so dass die gefundenen Ergebnisse noch sehr viel Raum für Spekulationen, aber auch Nährboden für weitere Forschungsbemühungen zu diesem Thema bieten. (je)

Ellam-Dyson, V. & Palmer, S. (2011). *Leadership Coaching? No thanks, I'm not worthy. The Coaching Psychologist*, Vol. 7, No. 2, 108-116.

## Wie Betrüger denken. Kritische Reflexionen zu betrieblichen Compliance-Maßnahmen

Von Roger Odenthal

*In der Welt der Bilanzen gibt es immer zwei Seiten. Unangenehm wird es, wenn die nicht zusammenpassen. Dolose, also vorsätzlich zum Schaden des Unternehmens durchgeführte Handlungen, belasten das wirtschaftliche Ergebnis – aber auch das Miteinander. Nicht nur „der kleine Mann“ ist es, der mal „lange Finger“ macht. Auch die Krawattenträger geraten immer wieder in den Fokus – und manchmal sogar ganze Netzwerke. Coaches sind dann als Experten und Sparringspartner gefragt. Und müssen hilfreich agieren können.*



## Auf der Suche nach dem Guten

Die aktuelle Compliance-Diskussion (s. Kasten) eröffnet dem Coaching ein lukratives Marktsegment. Insbesondere moralische Ertüchtigungsprogramme für Mitarbeiter und das Management erfreuen sich in vielen Unternehmen großer Beliebtheit. Während Führungsverantwortliche mittels Brettspielen und Lehrfilmen einfühlsam an sogenannte „Dilemma-Situationen“ herangeführt oder in Einzeldiskussionen auf *das neue betriebliche Wertemanagement* verpflichtet werden, erfahren begleitende Forderungen interner Prüfer nach wirksameren Kontrollen erstaunlich

wenig Resonanz. Dieses gilt gleichermaßen in Unternehmen, wie für die Gesellschaft als Ganzes. Wie ist dieses zu erklären?

Eine der Ursachen scheint darin begründet, dass Risiken, Fehler oder Korruptionshandlungen bei geschäftlichen Aktivitäten unzweifelhaft mit *Menschen* – Vorständen, Mitarbeitern, Lieferanten, Auftraggebern – verbunden sind. Hierauf gerichtete Kontrollen führen in ein unabwendbares Konfliktfeld, welches diese Menschen, die Unternehmen sowie die interessierte Öffentlichkeit gleichermaßen einbezieht. Verständnis oder *ein sachlicher Diskurs ist angesichts der jeweils potenziellen oder tatsächlichen persönlichen Betroffenheit nur*

*schwer zu erreichen*. Die allgemeine Akzeptanz für personengerichtete Kontrollen schwankt dabei erheblich – je nachdem, ob aktuell ein größerer Datenschutzskandal oder alternativ die Korruptionsproblematik im Fokus der Öffentlichkeit steht. Das rechtzeitige Erkennen des wechselnden Zeitgeistes ist hierbei für die verantwortlichen Akteure nahezu lebenswichtig, wie die Beispiele „Telekom“ und „Deutsche Bahn“ zeigen.

Dem aufgezeigten Problem liegen *konkurrierende Menschenbilder* zugrunde:

» Ist der (ungezügelter) Mensch des Menschen Wolf (*Thomas Hobbes*), der sich nur in einem geregelten und überwachten Zusammensein sozialverträglich verhält?

» Oder können wir auf einen freudvollen, harmonisch-moralischen und am Gemeinwohl orientierten Zeitgenossen (*Jean-Jacques Rousseau*) hoffen, der – autonomen Einsichten folgend – alle (betrieblichen) Regeln beachtet?

Compliance, Moral und Ethik sind aktuelle Stichworte, die sich mit dieser Fragestellung auseinandersetzen und die Akzeptanz betrieblicher Kontrollmaßnahmen direkt beeinflussen. Es ist daher sinnvoll, praktische Erfahrungen aus dem langjährigen Umgang mit kriminellen Mitarbeitern in diesen Diskussionsprozess einzubringen.

### Gut oder Böse?

Wenn sich betriebliche Organisationsprinzipien und Kontrollmethoden primär am Leitbild des natürlich integren, verantwortlichen und moralischen Mitarbeiters (*Rousseau*) ausrichten sollen, erscheinen *einheitliche Maßstäbe zur Definition von Fehlverhalten* sinnvoll. Tatsächlich sind hierzu jedoch sehr unterschiedliche Betrachtungen möglich.

» Während *natürliche Vergehensdefinitionen* weitgehend dem allgemeinen Gerechtigkeitsempfinden folgen und sich kultur- wie zeitübergreifend nur marginal unterscheiden, werden *strafrechtliche Vergehensdefiniti-*

### Compliance

Betriebliche Compliance-Programme (to comply: befolgen, erfüllen) werden seit den 1980er Jahren verstärkt aufgelegt. Der Anlass waren Unternehmensskandale (Geldwäsche, Korruption, Insiderhandel) und gerichtlich verhängte Strafen, vor allem in der US-amerikanischen Finanzbranche. Unternehmen führen deshalb ein System ein, das die Mitarbeiter verpflichtet, sich an beispielsweise Verhaltenskodizes („Code of Conduct“) zu halten.

Die Einführung betrieblicher Compliance-Programme wurde auch kritisiert. Kritiker stört, *dass dieser Ansatz prinzipiell auf Verboten aufbaut*. Leicht kann dieser Ansatz in blinde Regelerfüllung (Buchstabentreue) umschlagen, was prinzipiell nicht motiviert, sondern eher dazu verleitet, die Lücken im Netz zu finden. Das Vorhandensein umfangreicher Compliance-Regeln hat Skandale wie die um die Siemens AG nicht verhindert, wird angeführt.

*Eine Alternative ist der sogenannte Integrity-Ansatz*. Im Vordergrund steht dabei die Reflexion und Entwicklung der *Unternehmenskultur*. Eine starke Kultur trägt den Einzelnen sowie das gesamte Unternehmen – und motiviert zu ethisch-konformem Verhalten (Commitment, Empowerment). Kritiker stört an diesem Ansatz, dass ein solches Vorgehen erst mittel- bis langfristig greift, ein Schutz vor dolosem Verhalten aber schnell implementiert werden muss.

Aus diesem Grund wird inzwischen *eine Kombination beider Ansätze* propagiert (Eigenstetter & Trimpop, 2009).

*Doch in der Praxis scheinen deutsche Unternehmen Wirtschaftskriminalität nur zögerlich zu bekämpfen*, zeigt eine Umfrage der Wirtschaftsprüfergesellschaft PricewaterhouseCoopers (PwC) unter 500 Großunternehmen (2009). Die Zahl der Anzeigen sinkt: Zwischen 2007 und 2009 wurde nur noch jeder zweite Fall (!) angezeigt. „Die Unternehmen würden bei einer Anzeige mit negativen Folgen in der Öffentlichkeit rechnen“, zitiert die FTD PwC-Partner Steffen Salvenmoser bei der Vorstellung der Studie. „Dazu zählten die Furcht vor Imageschäden sowie fallenden Aktienkursen“ (FTD, 24. 9. 2009). (tw)

» **Atzler, Elisabeth (2009)**. Wirtschaftskriminalität: Firmen kämpfen nur zaghaft. FTD, 24. 9. 2009.

» **Eigenstetter, Monika & Trimpop, Rüdiger (2009)**. Ethisches Klima in Organisationen: Ansätze und Messinstrumente. Wirtschaftspsychologie; 4/09; 63-70.

onen durch Kultur und Zeitgeist wesentlich beeinflusst. So wurden Datenabgleiche zum Zwecke der Korruptionsbekämpfung bis vor kurzem als hoch innovative Revisionsverfahren begrüßt und werden derzeit als Verstoß gegen Datenschutzbestimmungen kriminalisiert.

- » Hinzu gesellen sich *soziale Vergehensdefinitionen*, die mangels juristischer Tatbestände einer Strafverfolgung nicht zugänglich sind. Dennoch umfassen sie nachhaltig verwerfliche Sachverhalte. Hierzu zählen zum Beispiel das schädigende Verhalten von Banken gegenüber gutgläubigen Kunden, Heuschreckenmentalität im Management oder unangemessene Bonuszahlungen an unfähige Unternehmensführer.

Immer dann, wenn diese verschiedenen Vergehensdefinitionen merkbar auseinanderstreben, stellen sich sowohl innerbetriebliche wie auch *gesellschaftliche Dissonanzen hinsichtlich der Akzeptanz präventiver Kontrollverfahren* ein. An welchen Maximen wird ein moralisch handelnder Mitarbeiter seine Aktivitäten ausrichten? Bereits an dieser Stelle zeigt sich, *dass dort, wo allgemeingültige Grundlagen fehlen, täglich um einheitliche Maßstäbe gerungen werden muss*. Hierzu leisten klare Regeln und deren wirksame Überwachung einen wertvollen Beitrag.

### Die ethische Grundausrüstung der Mitarbeiter

Wenn bereits keine einheitlichen Vergehensdefinitionen zur Verfügung stehen, stellt sich die weitere Frage, ob sich Unternehmen zumindest auf berechenbare ethische Grundausrüstungen ihrer Mitarbeiter stützen können?

Tatsächlich zeigen wissenschaftliche Untersuchungen, *dass sich ein weitgehend festes, moralisches Grundgerüst von Geburt an und in der ersten Sozialisationsphase entwickelt*. Dieses wird in den folgenden Lebensphasen mit lediglich marginalen Änderungen auf immer neue Sachverhalte übertragen. Moralische Bewertungen und Einordnungen unterschiedlichster Sachverhalte erfolgen anschließend intuitiv. Die

Forderung (oder Vorstellung), sich in späteren Lebensphasen mit gänzlich neuen Regeln und Firmenethiken auseinanderzusetzen, um diese in weitgehend unkontrollierten betrieblichen Prozessen zu berücksichtigen, erweist sich vielfach als Schimäre. Dieses gilt als ähnlich beschwerlich, wie das neue Erlernen einer fremden Sprache.

Hierbei bieten die aktuellen Sozialisationserfahrungen heranwachsender Beschäftigter und Unternehmensführer bei nüchterner Betrachtung *wenig Raum für Optimismus*. Bereits Grundschüler kämpfen, angeführt von besorgten Eltern, um erstklassige Schulempfehlungen. Der nachfolgende Wettbewerb um gute Abiturnoten und Studienplätze lässt ebenfalls wenig Raum für kooperatives Verhalten. Innerhalb des Studiums stehen regelmäßig Optimierungsaspekte im Vordergrund. Erfolgreiche, durchsetzungsfähige und weitgehend empathiefreie Absolventen von Assessment Centern bewegen sich anschließend mit bewährten, eingeübten Handlungsmustern in Führungspositionen. Mit Moral sind sie bisher kaum in Berührung, aber weiter gekommen. Daran wird auch ein nun einsetzendes Compliance-Coaching wenig ändern.

### Vertrauensorganisation

Eine weiterhin spannende und für Prüfer interessante Fragestellung beschäftigt sich mit der Moralpraxis bei intakter ethischer Grundausrüstung. Können wir auf die Integrität eines derart gefestigten Mitarbeiters vertrauen? Die wissenschaftliche Forschung vermittelt uns dazu folgende Einblicke:

- » *Willenskomponente*: Absichtlich und willentlich herbeigeführte Folgen einer Tat wirken moralisch schwerer, als unvermeidbare Kollateralschäden. Schäden durch Korruption zum Beispiel in Verbindung mit der Bevorzugung eines Lieferanten werden hiernach moralisch weniger verwerflich eingestuft, als der direkte Griff eines Kassierers in seine Kasse. Andererseits werden Mitarbeiter, die sich mit (wenigen) klaren Regeln und hierauf gerichteten Kontrollen auseinandersetzen müssen, moralisch gefestigt.

» *Aktivitätskomponente*: Aktiv herbeigeführte Schäden beschweren die Moral in weit höherem Maße als solche, die infolge eines Unterlassens entstehen. Unentdeckte sowie ungeahndete Schwächen des internen Kontrollsystems und fehlendes Kontrollbewusstsein haben somit auch bei intakter Moral eine nachteilige Wirkung.

- » *Rationalisierungskomponente*: Mitarbeitern mit intakter Moral erscheint es verwerflich, dem Betrieb einen Schaden zuzufügen, es sei denn, dieser Schaden träte lediglich als indirekte Folge einer „guten Absicht“ in Erscheinung. Hierbei stehen vielfältigste „Rationalisierungsoptionen“ zur Verfügung: Eine innere moralische Autorisierung von Fehlverhalten kann sowohl im Dienst des Unternehmens (Hoflieferanten haben gute Produkte und eine ausgezeichnete Lieferbereitschaft) wie der Familie (Krankheit, Unterhalt, Fürsorge) erfolgen. Ungeregelte und unkontrollierte Abläufe sowie auf einem Übermaß an Vertrauen begründete Organisationsprinzipien erweisen sich auch vor diesem Hintergrund als schädlich.

Die dargestellten Forschungsergebnisse decken sich weitgehend mit Prüfungserfahrungen. Auch wenn sich Führungsprinzipien auf Vertrauensorganisation gründen, *brauchen Mitarbeiter für den individuellen Umgang mit Moral einen Anker*. Hierzu gehören präventive Kontrollen.

### Vom Umgang mit Unmoral

Eine letzte Überlegung setzt sich mit der Frage auseinander, warum selbst mit einem funktionierenden moralischen Kompass ausgestattete Menschen wider besseres Wissen so oft „unmoralisch“ oder nachlässig handeln. Hierfür können unterschiedlichste Ursachen angeführt werden:

- » *Herzensangelegenheit*: Ethische Werte wollen moralisch intakte Individuen auch (bei anderen) umgesetzt, beachtet und kontrolliert wissen. Schwächen an dieser Stelle führen schnell zu nachhaltigen Enttäuschungen,



die ihrerseits in Regelverstößen ein Ventil beanspruchen.

» *Schriften statt Taten*: Innerhalb der Unternehmen kommen moralische Aspekte häufig schriftlich in verschiedenen sowie umfangreichen Dokumenten zum Ausdruck, die inhaltlich kaum jemand detailliert zur Kenntnis nehmen kann. Je umfassender ein Betrieb seine moralischen Grundlagen plakatiert, desto mehr nährt er erfahrungsgemäß den Verdacht, es selbst mit der Einhaltung solcher Regelungen nicht so genau zu nehmen. Wissenschaftliche Untersuchungen zeigen in diesem Zusammenhang, dass nicht zu wenige, sondern eher zu viele ethische Vorschriften ein Problem darstellen. Wird es kompliziert, so hält sich jeder Adressat an das ihm Genehme. Insgesamt führt dieses zu weniger gemeinsamen und mehr individuellen Moralvorstellungen.

» *Leistung und Gegenleistung*: Viele Menschen handeln außerordentlich pragmatisch, wenn sie sich mit betrieblichen Werten und Regelungen auseinandersetzen müssen. Sie sind bereit, die hiermit verbundenen Grenzen zu akzeptieren, wenn diese nicht gleichzeitig zu komparativen Wettbewerbsvorteilen bei weniger ehrhaften Kollegen führen: Sie möchten als Ehrliche nicht die Dummen sein. Sie erwarten Belohnungen für regelkonformes Verhalten. In arbeitsteiligen Prozessen sind dieses gelegentliche, jedoch merkbare Kontrollen, die Kontrollbewusstsein erzeugen und Zuwendung sowie Interesse signalisieren. Dieser Zusammenhang wird im betrieblichen Umfeld häufig negiert, wenngleich er auch in alltäglichen Situationen für jedermann erfahrbar ist. Auch gutmeinende Mitarbeiter werden begründete Tempolimits auf Autobahnen kaum einhalten, wenn nicht gleichzeitig gelegentliche Geschwindigkeitskontrollen an deren Sinnhaftigkeit mahnen. Mit gleicher Begründung weigern sich Finanzbehörden beharrlich, lästige Steuerprüfungen einzustellen und die Bahn hält an Fahrkartenkontrollen fest.

In Gesellschafts- und Organisationsformen, die sich auf ein Bild des „guten Menschen“

stützen, werden an menschlichem Fehlverhalten orientierte Kontrollen weniger als professionelle Sichtung, denn als Misstrauen empfunden und zurückgefahren. Die Schere zwischen moralischem Standard sowie wirksamen Kontrollen öffnet sich dann zunehmend.

### Ein Blick auf die „weniger“ Guten

Nach der umfangreichen Erörterung zu „guten“ Mitarbeitern sollen nun auch den vermeintlich verwerflichen einige Gedanken gewidmet werden. Weil wir sie im betrieblichen Alltag kaum zu erkennen vermögen, spielen sie bei der Diskussion um angemessene Prüfungsmethoden selten eine gleichwertige Rolle. Diese Erkenntnisse helfen bei der Auseinandersetzung mit moralisch weniger gefestigten Mitarbeitern.

#### Von der Banalität des Bösen (Hannah Arendt)

Viele Veröffentlichungen zu Mitarbeiterkriminalität leiten mit dem Hinweis auf zunehmenden Werteverfall ein. Da sich diese Klage spätestens seit Cicero unablässig wiederholt, sähen wir uns als Prüfer mittlerweile moralisch vollständig degenerierten Belegschaften gegenüber. Kaum jemand möchte hiervon ausgehen wollen. *Tatsächlich ist das „Böse“ eher als konstantes Phänomen zu begreifen*, welches sich kreativ in ständig neuen Formen und Personen manifestiert.

Häufig anzutreffende menschliche Typisierungen sind bei dessen Erkennen erfahrungsgemäß wenig hilfreich. In der Realität sind betriebliche Täter überwiegend mehr oder weniger unauffällige Mitarbeiter, deren Taten und Tatorte im direkten Arbeitsumfeld durch den „Bequemlichkeitsfaktor“ bestimmt werden.

#### Taten benötigen (nicht nur) ein Motiv

Beliebte Erklärungsansätze für menschliches Fehlverhalten stellen die Motivation in den Vordergrund. Ist mithin kein Motiv erkennbar, scheinen sich die hieraus resultierenden Risi-

ken und Prüfungserfordernisse zu mindern. Untersuchungen zeigen jedoch, dass diesem Faktor in der vorstehenden Form ein zu hohes Gewicht beigemessen wird. Vielen betrieblichen Taten liegen niedrigschwellige Motive zugrunde. Diese reichen von mangelnder Empathie (kein Motiv erforderlich), über Stimuli des Erregungsempfindens (Reiz, Angstlust) bis zu Egoismus, Gier und die Einholung „fehlender Siege“ (Rache). Hieran gemessen lassen sich sicher für viele Beschäftigte potenzielle Motive herleiten.

Tritt jedoch neben das Motiv ein *Auslöser*, sind Schäden durch fehlgeleitete Mitarbeiter nicht mehr fern. Diese Auslöser sind allerdings eher banaler Natur. Vielfach werden hier unspektakuläre Kränkungen, zwischenmenschliche Konflikte, Beziehungsstress sowie Alkohol- und Drogeneinfluss genannt. Die aufgeführten Beispiele zeigen, *dass selbst gefestigte Mitarbeiter nur einen marginalen Schritt von möglichem Fehlverhalten entfernt sind*. Auch hier stellen Prävention und wirksame Kontrollen eine entscheidende Hürde dar.

#### Über das Erkennen von Tätern

„Potenzielle Täter sind aufgrund persönlicher Merkmale oder ihres Verhaltens erkennbar“: Diese oft wiederholte Annahme lässt sich durch praktische Prüfungserfahrungen kaum bestätigen. Zwar weisen viele Kriminalitätsstudien namhafter Wirtschaftsprüfungsgesellschaften mit ihren beliebten, an Menschen orientierten Typisierungen betrügerischen Verhaltens in diese Richtung. Ansatzpunkte finden sich ebenfalls in psychologischen Integritätsbeurteilungen, die auf der Grundlage von Bewerberfragebögen erstellt werden. Doch wohin sollen diese Erkenntnisse führen? Letztlich begründen sie selbst bei wissenschaftlicher Fundierung lediglich Vermutungen, von denen wir nicht sicher wissen, ob sie sich bei betroffenen Mitarbeitern oder Bewerbern entwickeln oder entwickelt haben. In welchen Bereichen sollte ein junger Mensch noch Beschäftigung finden, der einen solchen „Gesinnungstest“ nicht erfolgreich abschließen konnte?

Dass *vermeintliche Menschenkenntnis* erfahrungsgemäß und zuverlässig bei der Beurteilung von Betrugsrisiken in die Irre führt, erlebt der Verfasser nahezu täglich in seiner Prüfungspraxis: „Wer sollte in unserem Unternehmen denn kriminell sein?“ lautet eine Standardentgegnung bei der Empfehlung wirksamer Überwachungsmechanismen. Dabei waren die zahlreichen namhaften Täter und Täterinnen, mit welchen wir uns auseinandersetzen mussten, in ihrem Verhalten *überwiegend völlig unauffällig sowie als Person angenehm, aufmerksam und zugewandt*. Angemessen wäre daher stattdessen die selbstreflektierende Frage: „Welche betrieblichen Voraussetzungen haben eigenes, regelwidriges Verhalten bisher verhindert?“

Wenn uns somit sichere Anhaltspunkte zu potenziellen Tätern fehlen oder aus ethischen Gründen nicht zugänglich sind, sollten wir uns auch hier an praktische Erfahrungen halten: In der Regel bestimmen

- » der Bequemlichkeitsfaktor (Arbeitsort),
- » die jeweilige Situation (Arbeitsumfeld) und
- » das Verhalten des Betriebs (Kontrollen)

entscheidend, ob und in welcher Weise sich Mitarbeiterkriminalität entwickelt. Hierauf müssen sich wirksame Präventionsmaßnahmen stützen – nicht primär auf Menschen und deren Eigenschaften.

Die vorstehenden Ausführungen machen deutlich, dass sich wirksame Prävention einschließlich präventiver Kontrolle zuvorderst in den Augen potenzieller Täter (Mitarbeiter) bewähren muss. Unabhängig von allen sonstigen Erörterungen reduziert ein merkbares Kontrollbewusstsein betriebliche Risiken und verbessert die Qualität von Abläufen.

### Fazit

Viele Unternehmen gründen ihre Einschätzung zu Korruptions- und Betrugsrisiken in der Belegschaft auf die Vermittlung und Stärkung positiver moralischer Wertvorstellungen, von Empathie, Anstand und Gemeinsinn zur Senkung von Betrugsrisiken. Diese gilt es, durch hierauf gerichtetes Coaching, Schu-

lungsmaßnahmen und schriftliche Verhaltensrichtlinien zu festigen. Die Fokussierung auf den menschlichen Aspekt dieses Problemereichs ist verständlich. In einem auf Vertrauen begründeten Arbeitsumfeld ist es für Verantwortliche unzweifelhaft angenehmer, sich von „ehrlichen“ Beschäftigten umgeben zu sehen. Zudem vermeidet diese Sichtweise mögliche Konflikte und Kosten wirksamer Kontrollmaßnahmen in den Arbeitsprozessen.

Viele der hiermit verbundenen Annahmen erweisen sich bei genauerem Hinschauen aus Sicht eines erfahrenen Prüfungspraktikers als wenig tragfähig! Es ist völlig unbestritten, dass moralische Bildung hilfreich ist, nur muss sie viel früher erfolgen! Hierfür wären die Schulen, spätestens die Hochschulen besser geeignet. Wenn ihnen hierfür bloß ein Bruchteil der Mittel zur Verfügung stünden, die in Betrieben später weitgehend wirkungslos verpuffen!

Zu einer wirksamen, an praktischen Erfahrungen ausgerichteten, unternehmerischen Compliance-Strategie gehören hingegen primär eine an Risiken und nicht an moralischen Maßstäben orientierte Überwachungskultur, das rechte Maß für hierauf gerichtete Kontrollen einschließlich Kontrollbewusstsein sowie eine professionelle, den Adressaten zugewandte Aufhellung und Eindämmung von Fehlverhalten.

### Konsequenzen

Für das Coaching eröffnen sich in diesem Kontext aus Sicht eines Prüfungspraktikers wichtige Aufgabenfelder. In direkter Auseinandersetzung mit dem Management gilt es, an solch entscheidender Stelle *die Wertediskussion nicht nur formal, sondern wieder mit ihren inhaltlichen Aspekten zu verankern*, um dem tradierten Leitbild des „ehrbaren Kaufmanns“ eine neue Perspektive zu verschaffen.

„Organisationaler Zynismus“ als Ursache für Betrugsrisiken kann durch ein wirkungsvolles Coaching zurückgedrängt werden. Im Hinblick auf den Zuwendungscharakter von Kontrollen gilt es, betriebliche wie gesellschaftliche Diskussionen durch die Förderung kritischer

Selbstreflexion wieder vom Kopf auf die Füße zu stellen. Da dieses alles erkennbar gegen den „Zeitgeist“ läuft, dürfte zuletzt auch ein durch Coaching gestärktes Stehvermögen des verantwortlichen Managements gefragt sein.

### Der Autor



Foto: Jenny Kox

Roger Odenthal ist geschäftsführender Gesellschafter der Revisions-Beratungsgesellschaft Roger Odenthal & Partner in Köln. Nach langjähriger Tätigkeit als Geschäftsführer und Vorstand verschiedener Prüfungsunternehmen liegen die Schwerpunkte seiner Arbeit auf den Gebieten der Delikt- und EDV-Revision. Autor zahlreicher Veröffentlichungen. Sein in 2. Auflage vorliegendes Buch „Korruption und Mitarbeiterkriminalität“ (ISBN: 978-3-8349-1385-2) war für „eines der besten Wirtschaftsbücher 2005“ nominiert. Fortbildungen für das Deutsche Institut für Interne Revision sowie Lehrbeauftragter mehrerer Hochschulen.

[www.roger-odenthal.de](http://www.roger-odenthal.de)

## Mein erstes Mal. Was Coaching alles verändern kann.

### Rezension von Dorothee Mennicken

Ein engagiertes Plädoyer für systemisch-konstruktivistisches Coaching – das ist das vorliegende Buch vor allen Dingen. Die beiden Herausgeber, selbst Coaches, sind der Überzeugung: „Coaching ist eine Einstellung, keine Mode. Coaching heißt: modern kommunizieren.“ Und sie wollen aufzeigen, dass „eine gelungene Form des Coachings auf wenigen, leicht verständlichen Eckpfeilern“ beruht.

Nach einer Einleitung beschreibt ein ausführliches Kapitel die Definition von Coaching, wie es die Herausgeber verstehen, in der die innere Haltung im Coaching eine zentrale Rolle spielt. Stark betont wird hier die Notwendigkeit, auf die Lösungskraft des Klienten zu vertrauen und als Coach die Verantwortung für einen gelungenen Prozess bis dahin zu übernehmen. Fünf Praxisbeiträge am Ende dieses Kapitels erläutern anschaulich, wie verschiedene Autoren ihre ersten Schritte als Coach oder zu einer Coaching-Ausbildung hin gemacht haben, welche Erkenntnisse und positiven Erlebnisse sie dabei hatten.

Ein zweites, recht kurzes Kapitel widmet sich der Fokussierung auf die Lösung. Die Herausgeber setzen sich dafür ein, die Phase der Problemorientiertheit kurz zu halten, aber durchaus zum Beziehungsaufbau zu nutzen,

den Klienten dann aber dahin zu bringen, ein Ziel zu formulieren, damit seine Gedanken lösungsorientiert werden. Leider fehlen gerade hier die Praxisbeiträge.

Die Auftragsklärung, als eine der bedeutenden Voraussetzungen für einen gelungenen Coaching-Prozess, steht im Mittelpunkt des dritten Kapitels. Sechs Fallen und sechs Erfolgsfaktoren (von ungefragtem Coaching bis zu veränderten Zielen, von Klärung der Erwartungshaltung bis zur Chemie, die stimmen muss) werden hier dargestellt und mit praktischen Beispielen untermauert. Aufschlussreiche Praxisbeiträge von HR-Verantwortlichen schildern die Bedeutung der Auftragsklärung gerade auch dann, wenn man als interner Coach in einem Unternehmen arbeitet.

Im vierten Kapitel wendet sich das Buch den Wegen zur Lösung zu. Hier werden verschiedene Werkzeuge und Techniken angesprochen, etwa unterschiedliche Fragetechniken, erprobte Tools, die innere Haltung des Coachs und die Atmosphäre, in der ein Gespräch geführt wird. Die Herausgeber ermutigen zum Ausprobieren, natürlich behutsam und mit Bedacht, und betonen noch einmal die Bedeutung einer klaren und reflektierten Haltung des Coachs.

Der Abschluss eines Coaching-Gesprächs ist Gegenstand des letzten Kapitels. Bartels und Wundsam sehen hier die erarbeiteten Inhalte in die Prozessphase „Maßnahmen“ münden, die vielfältig sein können. Das hänge sehr vom Klienten ab, seinem Entscheidungstempo, seiner Bereitschaft, kleine oder große Schritte zu machen. Dabei könne es auch immer zu Überraschungen kommen, deshalb bewerten die Herausgeber Ergebnisoffenheit und die Fokussierung auf die Formulierung von Maßnahmen in dieser Phase als ausgesprochen wichtig.

Das Buch verknüpft auf anschauliche Weise Theoriebausteine mit Erlebnissen und Erfahrungswissen und lässt den Leser durch die Praxisbeiträge unmittelbar daran teilhaben. Es ist sehr verständlich geschrieben und bietet vor allem mit seinen Schilderungen aus der Praxis nachdenkenswerte Anregungen für Coaching-Anfänger, aber auch für Coaches, die bereit sind, von anderen Praktikern zu lernen.

*Das Buch verknüpft auf anschauliche Weise Theoriebausteine mit Erlebnissen und Erfahrungswissen und lässt den Leser durch die Praxisbeiträge unmittelbar daran teilhaben.*

Warum das Buch den etwas albernen Titel „Mein erstes Mal“ hat und außerdem mit einem wie ein mit Kinderzeichnungen bekratzelten Schulheft gestalteten Umschlag versehen ist, erschließt sich auch nach der Lektüre nicht. Einige ärgerliche Rechtschreibfehler (häufig „Sie“ statt „sie“) können den interessanten Inhalt dankenswerterweise nicht wirklich beschädigen.

### Dorothee Mennicken

KLARTEXT

[info@klartextkoeln.de](mailto:info@klartextkoeln.de)

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

Bei Amazon bestellen:

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

ASIN/3902155132/cr



**Bartels, Oliver & Wundsam Kerstin**  
(2011).

**Mein erstes Mal. Was Coaching  
alles verändern kann.**

Wien: VSM.

ISBN: 978-3-902155-13-9

220 S.; 19,90 €

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

ASIN/3902155132/cr

## Coaching Basics. Menschen begleiten und fördern.

### Rezension von Thomas Webers

Ein Phänomen: Das Buch – mit einem Umfang von lediglich 40 Seiten, aber zu einem unverschämt günstigen Preis – rangiert derzeit unter den zehn meistverkauften Titeln beim Onlinebuchhändler Amazon. Wie soll man sich das erklären? Warum kaufen dermaßen viele Menschen diese (na ja, Buch kann man nicht wirklich sagen) Broschüre? Weil sie so preisgünstig ist? Weil sie Einsteigerwissen auf den Punkt bringt? Oder weil die Autorin eine dermaßen große Fangemeinde um sich schart? Der unbedarfte Leser wird hier nur spekulieren können. Was also erwartet ihn?

„Coaching ist einfach“, zitiert die Autorin Steve De Shazer, „aber nicht leicht“. Damit ist die methodische Richtung schon verraten. Pfiffig ist, wie die Autorin ihr Wissen über 28 Lektionen auf vier Wochen verteilt: Für jeden Tag eine Seite. Ein Brevier, das seinen Leser wie einen Spruchkalender nebst kleiner Tagebucheinlage begleiten kann. Jedes dieser Tageskapitel wird mit einem Sinnspruch eröffnet, führt dann das Thema aus und mündet in immer zwei Handlungsanweisungen: „Denk mal“ und „Mach mal“. Die vier Wochen haben die Überschriften: 1. Was ist Coaching? 2. Ziele finden. 3. Möglichkeiten sehen. 4. Wege gehen. All dies wird gefällig mit Fotos von Berg-/Fasadenkletterern illustriert.

Kann man die Themen auf dermaßen wenigem Platz einigermaßen verantwortlich darlegen? Kann man. Es kommt allerdings darauf an, was man darunter verstehen möchte. Nimmt man den Begriff „Basics“ ernst, hat man es hier mit – nicht mehr und nicht weniger als – dem „Kleinen Einmaleins“ des Coachings zu tun. Auch die Integralrechnung basiert schließlich auf den vier Grundrechenarten ... Man wird also mühelos auf dem Buchmarkt breiter und tiefer angelegte, fundiertere und differenziertere Titel finden; oder sich die Coaching-Kompetenz in praktischen Weiterbildungsveranstaltungen selbst erarbeiten.

Das Büchlein ist folglich wie eine schlichte Melodie, die der Experte durchs offene Fenster

von draußen vernimmt und sogleich die mehrstimmige Symphonie dazu imaginiert. Keine Frage, dabei wird gar manche Schlichtheit und Ungenauigkeit der in der Gasse geträllerten Weise offenbar. Doch was kümmert es den Meister? Ob nun aus dem großen „Kybernetiker 2. Ordnung“ der Wald- und Wiesenförster

*Das Büchlein ist folglich wie eine schlichte Melodie, die der Experte durchs offene Fenster von draußen vernimmt und sogleich die mehrstimmige Symphonie dazu imaginiert. Keine Frage, dabei wird gar manche Schlichtheit und Ungenauigkeit der in der Gasse geträllerten Weise offenbar.*

wird oder ein Watzlawick-Zitat im Büchlein Maslow unter falschem Vornamen untergeschoben wird – das mag dem Anfänger egal sein. Und man muss der Autorin zugutehalten, dass sie in den abschließenden Literaturtipps Champions wie Meier & Szabó, Radatz, Prior sowie von Schlippe & Schweitzer aufführt. Sie schafft es ergo, ohne viel Brimborium oder Fachchinesisch Coaching-Sachverhalte auf den recht einfachen Punkt zu bringen. Das muss man zunächst anerkennen. „Coaching ist einfach“ ...

... „aber nicht leicht“. Und daher stellt sich dringend die Frage nach der Zielgruppe dieses

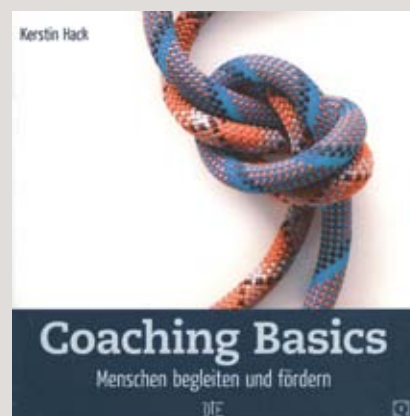
Büchleins. Man kann es als Selbst-Coaching-Leitfaden nutzen. Wer weiß, wie schnell man beim Telefon-Coaching mit der Autorin landet? Doch gibt es eine zweite Lesart: Der Leser wird immer wieder als Coach-Aspirant angesprochen. Sollte das nur Rhetorik sein? Nach dem Motto: „Du machst das ja nicht für Dich, ich weiß, sondern bloß, weil Du anderen helfen möchtest!“ Ist schon klar: Die Akquiseabsicht ist eine plausible und offensichtliche, aber eben auch sublimale Lesart – die prinzipiell nicht verwerflich ist.

„Coaching ist einfach, aber nicht leicht“. Man sollte das Rezept nicht mit dem fertigen Menü und dieses nicht mit dem erstklassigen Geschmackserlebnis verwechseln. Vom ehemaligen Chief Technology Officer der IBM, Gunter Dueck, stammt die schöne Metapher von der Tütensuppe, die alle haben wollen, die aber eben nicht simpel vom Erfahrungsniveau eines Sternekochs herunter skaliert werden kann. Insofern: Es gibt eine breite Palette vom Imbiss bis zum Edelrestaurant. – Wir haben die Wahl. Aber „satt“ werden sie alle.

### Thomas Webers

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

Bei Amazon bestellen:  
[www.amazon.de/exec/obidos/  
ASIN/3935992823/cr](http://www.amazon.de/exec/obidos/ASIN/3935992823/cr)



**Hack, Kerstin (2010).**

**Coaching Basics. Menschen  
begleiten und fördern.**

Berlin: Down to Earth.  
ISBN: 978-3-935992-82-4  
40 S.; 4,00 €

[www.amazon.de/exec/obidos/  
ASIN/3935992823/crr](http://www.amazon.de/exec/obidos/ASIN/3935992823/crr)

## Jetzt geht's! Erfolg und Lebensfreude mit lösungsorientiertem Selbstcoaching.

### Rezension von Dr. Christine Kaul

Ein gelungenes Buch! Die Kooperation des finnischen Therapeuten Ben Furman und des deutschen Journalisten Rolf Reinlaßöder zahlt sich aus: Das Werk ist flüssig und unbeschwert zu lesen, aber nie empfindet es der deutsche Leser als trivial-anbiedernd, wie es so oft geschieht bei übersetzten (populär-) wissenschaftlichen Texten.

Grundannahme dieser Anleitung zum Selbst-Coaching ist, dass jeder die Lösungsmöglichkeiten seiner Fragestellungen bereits in sich trägt. Notwendig ist es, die Aufmerksamkeit auf den „inneren Coach“ zu lenken, so dass er als ein interner Erfolgstrainer dem Suchenden

*Notwendig ist es, die Aufmerksamkeit auf den „inneren Coach“ zu lenken, so dass er als ein interner Erfolgstrainer dem Suchenden dazu verhilft, gut gelaunt und ohne große Anstrengungen die eigenen Ziele zu erreichen.*

dazu verhilft, gut gelaunt und ohne große Anstrengungen die eigenen Ziele zu erreichen. Was hier etwas zu vollmundig herüberkommt,

wird von den Autoren überzeugt und überzeugend dargelegt, wenn sich auch die Ankündigung der Anstrengungslosigkeit schon bald als etwas überzogen herausstellt – so ganz ohne Engagement, Durchhaltevermögen, Disziplin und Selbstwirksamkeitsüberzeugung geht es wohl nicht.

In zwölf Schritten sollen die „Coachee-ihreselbst“ zu den gewünschten Zielen voranschreiten. Diese zwölf Schritte werden im zunehmenden Detaillierungsgrad erläutert: Einer ersten Einführung folgen ein schon nutzbringender Überblick und anschließend die praxisorientierte Umsetzung. Sehr wichtig nehmen die Autoren den Erhalt der Veränderungsmotivation.

Die der Lektüre vorgängige Idee, dass das Buch darstellen könnte, wie der Leser den „inneren Coach“ heran- und ausbildet, wird enttäuscht. Die Frage bleibt damit auch in diesem Fall ungeklärt, wo der Unterschied liegt zwischen Selbsthilfe-Ratgebern und Selbst-Coaching-Büchern. Allerdings geben die Autoren anschauliche und auch amüsante Beispiele, wie der kompetente „innere Coach“ Fragen stellen und wie sich ein Dialog mit ihm anhören könnte. Das Buch gewinnt durch diese erfrischenden Beispiele und Ausführungen: Zielverfolgung ohne Planung ist vergleichbar

mit Brunnenbohrung ohne Plan: Das Resultat ist ein Garten voller Löcher.

Für die Visionsarbeit soll der „innere Coach“ als eine Fliege fantasiert werden, die sich ins Wohnzimmer verirrt: Wie erlebt sie den zukünftigen Erfolgzustand? Und gleichzeitig bilden die Beispiele realitätsadäquat europäische/deutsche Lebenswelt ab: nachahmenswert für viele inhaltlich vergleichbare Veröffentlichungen.

Eingestreute Merksätze bringen die Erläuterungen nochmal auf den Punkt; wie überhaupt die – keineswegs ermüdende – Wiederholung zentraler Aspekte Prinzip ist. Immer wieder beleuchten die Autoren auch mögliche Hindernisse auf dem Weg zum Ziel, so mahnen sie zu Geduld, geben den Rat, sich nicht zu überschätzen, sondern Hilfe zu suchen und anzunehmen. Rückschläge sind erwartbar, aber Furman und Reinlaßöder können ihnen durchaus Positives abgewinnen, vor allem aber geben sie den Lesenden wertvolle Überlegungen mit, wie solche frustrierenden Erlebnisse fruchtbar gemacht werden können.

Das Buch schließt mit der Beantwortung häufig gestellter Fragen: Dieses Kapitel bildet den erfreulichen Abschluss zu einem erfreulichen Buch.

### Dr. Christine Kaul

Kaul-Coaching, Hannover  
[willkommen@kaul-coaching.de](mailto:willkommen@kaul-coaching.de)

Bei Amazon bestellen:  
[www.amazon.de/exec/obidos/  
ASIN/3896707507/cr](http://www.amazon.de/exec/obidos/ASIN/3896707507/cr)



Reinlaßöder, Rolf & Furman,  
Ben (2011).

Jetzt geht's! Erfolg und Lebensfreude mit lösungsorientiertem Selbstcoaching.

Heidelberg: Carl-Auer.  
ISBN: 978-3-89670-750-5  
126 S.; 16,95 €

[www.amazon.de/exec/obidos/  
ASIN/3896707507/cr](http://www.amazon.de/exec/obidos/ASIN/3896707507/cr)

**HAUFE.  
AKADEMIE**

Zukunft im Kopf.

„Welche Coaching-Ausbildung  
ist denn wirklich praxisnah?“

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

## Ausbildung zum Zertifizierten Coach

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

Coaching ist die nachhaltigste und individuellste Form der Personalentwicklung und Mitarbeiterführung. Wenn Sie erfolgreich coachen wollen, brauchen Sie vor allem eines: Professionalität. In dieser anerkannten Coaching-Ausbildung lernen Sie, wie Sie systematisch vom Erstgespräch zum Coaching-Auftrag und von der Situationsanalyse zum Transfererfolg gelangen. So festigen Sie Ihr Standing als gefragter Coach und Berater.



### Zertifizierungspartner

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

Ausführliche Informationen und Anmeldung im Internet: [www.haufe-akademie.de/5010](http://www.haufe-akademie.de/5010)

### Ausbildung mit Zertifikat

- 20 Seminartage in 5 Modulen à 4 Tage mit dazwischen liegenden Praxisphasen.
- Abschlussarbeit: Dokumentation eines Coaching-Prozesses.
- 2 Tage Prüfung vor dem Qualitätsring Coaching und Beratung e.V. und der Haufe Akademie.
- Ausbildungsdauer: ca. 1 Jahr.

### Teilnahmegebühr

Vorzugspreis bei Vorabzahlung inkl. Prüfung: € 8.950,- zzgl. MwSt., € 10.650,50 inkl. MwSt.

### Termine und Orte

25.04.12 – 19.04.13, Stuttgart  
21.11.12 – 22.11.13, Hagen



Von der Qualifizierung einzelner Mitarbeiter  
bis zur strategischen Unterstützung der  
Personal- und Organisationsentwicklung –  
alles für Ihre Zukunft:

- Offenes Programm
- e-Learning
- Unternehmenslösungen
- Consulting

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

## Coachingausbildung vom DBVC anerkannt

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

### Kurse 2012

Gruppe 23 Start 21. März 2012

Gruppe 24 Start 5. Juli 2012

Weitere Infos unter [www.mafowi.de](http://www.mafowi.de)



  
management  
forum wiesbaden  
wolfgangschmidt

mitglied im DBVC als senior coach  
und coaching-weiterbildungsanbieter

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

## DGFP-AUSBILDUNG ZUM BUSINESS COACH

Die Deutsche Gesellschaft für Personalführung e. V. (DGFP) ist die Fachorganisation für das Personalmanagement in Deutschland und begleitet zudem intensiv das Thema „Führung“.

Praxisnah, kompakt und fundiert bereiten wir Sie in mehreren Modulen auf die Coaching-Aufgaben vor, unter anderem auf der Basis von Konzepten aus Transaktionsanalyse und systemischem Denken.

Die Ausbildung findet statt in:

- Hamburg (Start: 22.03.2012)
- Düsseldorf (Start: 31.05.2012)
- Berlin (Start: 25.10.2012)

Nähere Infos unter:  
[www.dgfp.de/ausbildungsgang](http://www.dgfp.de/ausbildungsgang)



Fon +49 211 5978-0  
[www.dgfp.de](http://www.dgfp.de)



### UNSER ANGEBOT - IHR NUTZEN

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

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

### Spezialisierung

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

### Unsere Coaches

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

### "Die Sprache"

Lehr- und Forschungsgesellschaft mbH  
Stresemannallee 6, D-41460 Neuss  
Tel: 0 21 31 / 22 88 50 - Fax: 0 21 31 / 22 88 53  
[info@die-sprache.de](mailto:info@die-sprache.de)  
[www.die-sprache.de](http://www.die-sprache.de)



Geleitet durch systemisches Denken, entwickelt Schwertl & Partner nachhaltige Konzepte und Instrumente für verschiedene Beratungsformate. Die Essenz aus Theorie und Praxis wird in der Ausbildung zum Business Coach und im Bereich Qualifikation - Räume für Lernen weitergegeben und in komplexen Beratungsprozessen umgesetzt. In Verbindung mit Publikationen entsteht die SP typische Einheit: Theorie - Lehre - Praxis.

Mehr als 30 Jahre Erfahrung und entsprechende Ausbildungen unserer hoch qualifizierten Berater, ermöglichen uns effiziente und gezielte Lösungen für Kunden zu entwickeln.

Die Merkmale unserer Beratungsdienstleistungen sind:

- o Präzision
- o Maßschneidung
- o Organisation und Sicherung von Nachhaltigkeit
- o Umsetzungsbegleitung
- o Effektivität

Das SP Portfolio besteht aus 3 Bereichen, die durch ein Life- Cycle Modell zusammen gefügt werden.

In der Ausbildung zum Business Coach (DVBC Akkreditierung seit 2005) legen wir besonderen Wert auf eine seriöse theoretische Fundierung, robuste Praxiskonzepte und eine individuelle Förderung der Teilnehmer. Daran lassen wir uns messen.

Nächster Ausbildungsbeginn 11./12. Mai 2012.

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



### Integrative Ausbildung

Die CoachingAusbildung der KONSTANZER SEMINARE basiert auf Transaktionsanalyse, systemischen Ansätzen und ressourcenorientierten Techniken.

### Richtlinien

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

### Standorte

Die CoachingAusbildung findet in Konstanz und Berlin statt.

[www.konstanzer-seminare.de](http://www.konstanzer-seminare.de)  
Tel.: +49 7531 942 938 0



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

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

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

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

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



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


- Systemischer Coach/Business-Coach München, Stuttgart, Leipzig
- Teamcoach Stuttgart und München
- Business-Trainer
- Change-Management/Organisationsentwicklung
- NLP klassisch und business, DVNLP-zertifiziert

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

Nutzen Sie unsere Professionalität - wir freuen uns auf Sie!

### KRÖBER Kommunikation

Seminare: Stuttgart, München, Leipzig  
Leitung: Birgid Kröber  
Tel.: 0711 / 72 23 339-0, Fax: -99  
E-Mail: [info@kroeberkom.de](mailto:info@kroeberkom.de)  
Internet: [www.kroeberkom.de](http://www.kroeberkom.de)



**E · S · B · A**

Developing new Competences & Spirit in Business

ESBA hat das Ziel das Berufsbild "Coach" weiter zu professionalisieren. Deshalb bieten wir Ihnen die umfangreichste Coaching-Ausbildung im deutschsprachigen Raum. Sie lernen von den Pionieren und schließen Ihre Ausbildung mit einer international gültigen ISO-Zertifizierung für Coaches ab.

Informieren Sie sich kostenlos und unverbindlich bei einem unserer Impulsseminare:

- 02.03.12, Hamburg
- 22.03.12, Hamburg
- 16.03.12, München
- 22.03.12, Wien

Lehrgangstarts

- 08.03.12, Wien
- 29.03.12, Hamburg
- 12.04.12, München
- 17.05.12, Linz

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



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

**Gesundheitscoaching**  
ab 04.05.2012 in Hannover  
mit Hochschul-Zertifikat!

**Kontaktstudium Supervision**  
ab 13.04.2012 in Hannover  
Infotermine am 25.1. und 14.3.2012

**Life-Coaching**  
ab 08.06.2012 in Hannover  
und auf Wangerooge

**Mediationsweiterbildung**  
Infotermine am 18.01., 29.02.  
und 18.04.2012 in Hannover

Gerne senden wir Ihnen unser  
ausführliches Programmheft zu.

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

**RAUEN Coaching-Ausbildung**



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

**Kosten**  
Die Kosten für die Coaching-Ausbildung betragen 8.320,00 € zzgl. 19% USt.. Die Kosten für Unterkunft sind darin nicht enthalten. Der erste Ausbildungsblock wird einzeln zum Preis von 880,00 € zzgl. USt. gebucht.

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

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

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

**Ausbildungsbeginn**  
Die nächste RAUEN Coaching-Ausbildung beginnt am 11.05.2012. Alle Termine: [www.rauen.de/ca](http://www.rauen.de/ca)

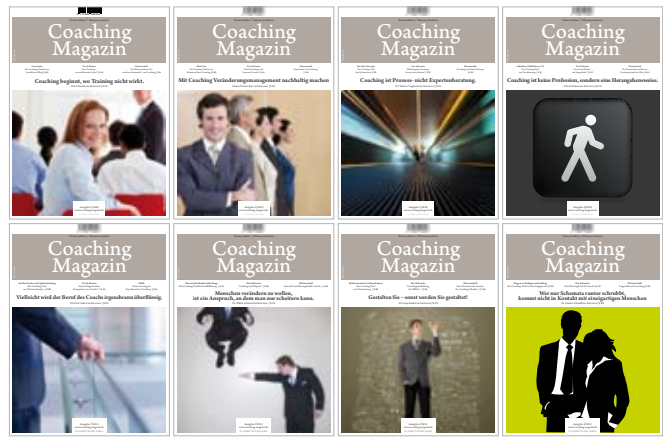
**DBVC** Eine vom Deutschen Bundesverband Coaching e.V. anerkannte Weiterbildung

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

Praxis erleben | Wissen erweitern

# Coaching Magazin

Professionelles Wissen für Coaches



**Wissen will frei sein**

Mit einem Monat Verzögerung nach Erscheinen der Printausgabe stellen wir das komplette Coaching-Magazin als PDF-Datei zum Gratis-Download zur Verfügung. Wir freuen uns, wenn der Gratis-Download Sie überzeugt und Sie die hochwertige Printausgabe des Coaching-Magazins abonnieren. Auf diese faire Grundhaltung baut das Coaching-Magazin.

Jetzt online bestellen: [www.coaching-magazin.de/abo](http://www.coaching-magazin.de/abo)  
Tel.: +49 541 500-2671  
Fax: +49 541 500-87847  
E-Mail: [info@coaching-magazin.de](mailto:info@coaching-magazin.de)



Rang	<a href="http://www.coaching-literatur.de">www.coaching-literatur.de</a>	<a href="http://www.trainerbuch.de">www.trainerbuch.de</a>	<a href="http://www.amazon.de">www.amazon.de</a>
1	 <b>Die 100 besten Coaching-Übungen</b> Wehrle, Martin managerSeminare, 49,90 €	 <b>Die 100 besten Coaching-Übungen</b> Wehrle, Martin managerSeminare, 49,90 €	 <b>Die 100 besten Coaching-Übungen</b> Wehrle, Martin managerSeminare, 49,90 €
2	 <b>Coaching: Miteinander Ziele erreichen</b> Fischer-Epe, Maren Rowohlt, 8,99 €	 <b>Coaching-Tools</b> Rauen, Christopher (Hg.) managerSeminare, 49,90 €	 <b>Coaching: Miteinander Ziele erreichen</b> Fischer-Epe, Maren Rowohlt, 8,99 €
3	 <b>Coaching – erfrischend einfach</b> Meier, Daniel & Szabó, Peter BoD, 13,30 €	 <b>Übergang coaching</b> Nohl, Martina Junfermann, 16,90 €	 <b>Handbuch Coaching und Beratung</b> Migge, Björn Beltz, 49,90 €
4	 <b>Coaching Basics</b> Hack, Kerstin Down to Earth, 4,00 €	 <b>Coaching-Tools II</b> Rauen, Christopher (Hg.) managerSeminare, 49,90 €	 <b>Coaching – erfrischend einfach</b> Meier, Daniel & Szabó, Peter BoD, 13,30 €
5	 <b>Coaching-Tools</b> Rauen, Christopher (Hg.) managerSeminare, 49,90 €	 <b>Wingwave-Coaching: die Profibox</b> Ellert, Dirk & Besser-Siegmund, Cora Junfermann, 45,00 €	 <b>Einführung in das systemische Coaching</b> Radatz, Sonja Carl-Auer, 12,95 €
6	 <b>Einführung in das systemische Coaching</b> Radatz, Sonja Carl-Auer, 12,95 €	 <b>Reise zur Lösung</b> Lahninger, Paul managerSeminare, 49,90 €	 <b>Selbstcoaching</b> Fischer-Epe, Maren & Epe, Claus Rowohlt, 8,95 €
7	 <b>Coaching</b> Rauen, Christopher Hogrefe, 19,95 €	 <b>Aufstellungen mit dem Systembrett</b> Polt, W. & Rimser, M. Ökotopia, 22,00 €	 <b>Change-Talk</b> Schmidt-Tanger, Martina & Stahl, Thies Junfermann, 45,00 €
8	 <b>Handbuch Coaching</b> Rauen, Christopher (Hg.) Hogrefe, 49,95 €	 <b>Charisma-Coaching</b> Schmidt-Tanger, Martina Junfermann, 19,95 €	 <b>Coaching Basics</b> Hack, Kerstin Down to Earth, 4,00 €
9	 <b>Change-Talk</b> Schmidt-Tanger, Martina & Stahl, Thies Junfermann, 45,00 €	 <b>Teamcoaching</b> Alf-Jährig, Rainer et al. managerSeminare, 49,90 €	 <b>Coaching</b> Rauen, Christopher Hogrefe, 19,95 €
10	 <b>Coaching-Tools II</b> Rauen, Christopher (Hg.) managerSeminare, 49,90 €	 <b>Kurzzeitcoaching Live</b> Meier, Daniel Solutionsurfers, 27,00 €	 <b>Jetzt nehme ich mein Leben in die Hand</b> Koller, Christine & Rieß, Stefan (Hg.), Kösel, 19,95 €

## Nachhaltiges Coaching



## Impressum

### Herausgeber:

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

### Vertretungsberechtigter Geschäftsführer:

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

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

### Redaktion:

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

### E-Mail an die Redaktion:

redaktion@coaching-magazin.de

### Abonnement:

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

### Erscheinungsweise:

Vierteljährlich

### Anzeigenredaktion:

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

### Mediadaten & Anzeigenpreise:

www.coaching-magazin.de/mediadaten.htm

### Konzeption & Gestaltung:

www.werdelwelt.info

Bild-Quellenachweis: Titelseite © olly | S. 4,18 © Alex Starostev | S. 4,22 © Dmitry Shironosov | S. 4,27,30 © Boguslaw Mazur | S. 5,32 © Daleen Loest | S. 5,44 © Yuri Arcurs | S. 49 © auremar | S. 5,53 © bikeriderlondon  
Benutzung unter Lizenz von Shutterstock.com

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

### Hinweise:

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

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

ISSN: 1866-4849

## Das Letzte



Sören Münzer / Wolfgang D. Schott

**RAUEN:** Und, Herr Webers? Gehören Sie auch zu den Weltuntergangsjüngern, für die 2012 das letzte Jahr ist?

**WEBERS:** Ah, ein verkappter Persönlichkeitstest! Nun, ich kann mich der Faszination des Dramatischen und Tragischen nicht gänzlich verschließen, will ich wohl bekennen. Und außerdem: Ich bin doch Deutscher – da ist das sozusagen Staatsbürgerpflicht.

**RAUEN:** Und welche Dramen befürchten Sie für dieses Jahr?

**WEBERS:** Och, nichts besonderes, das Übliche eben. Den einen Teil besorgt die Natur: Klimawandel. Den anderen tun sich die Menschen gegenseitig an, das wusste schon mein Namensvetter Hobbes. Und was befürchten Sie?

**RAUEN:** Mir machen eher sich selbst erfüllende Prophezeiungen Sorgen. Wenn die Banken vor lauter Misstrauen kein Geld verleihen, wird aus einer Möglichkeit eine Wirklichkeit. Daher sehe ich in der Finanzkrise eine Vertrauenskrise.

**WEBERS:** Michael Ende hat das schon 1973 in seinem Roman „Momo“ beschrieben, wie die grauen Herren uns bestehlen. Warum soll ich Menschen vertrauen, die meiner alten Schwiegermutter ein hochriskantes Hebelprodukt aufschwätzen? „Die Frau Sowieso von meiner Bank war wieder so nett“, erzählte sie beiläufig ... Vertrauen muss man sich verdienen. Und wenn's verspielt ist, ist's übel.

Wenn die grauen Herren dann wenigstens so viel Ehrgefühl hätten, die Suppe auch auszulöffeln, die sie da eingebrockt haben.

**RAUEN:** Wenn das so einfach wäre ... Sie wissen doch: Wer den Tiger reitet, kann schwer absteigen! Wie jedes System braucht auch die Finanzwelt Regeln. Nun gibt es aber so viele unterschiedliche Interessen, dass eine globale Einigung illusorisch ist. Wie soll da Transparenz entstehen? Und so wird der „schwarze Peter“ hin und hergeschoben – und das Vertrauen schwindet weiter. Bis nichts mehr bleibt. Und dann ...

**WEBERS:** ... baden es die aus, die am kürzeren Hebel sitzen, nicht wahr? So wird aus dem Suppenteller eine Badewanne ...

**RAUEN:** So ist das in einer Schicksalsgemeinschaft. Wer sich für die Personen, die Macht ausüben, nicht interessiert und zu allem Ja und Amen sagt, beschwert sich am Ende zu spät. Und ob der Hebel kürzer ist oder nur ungenutzt bleibt, ist da schon die interessantere Frage. Der Volkszorn hält sich ja in Grenzen.

**WEBERS:** Bevor die Deutschen einen Bahnhof stürmen, kaufen sie vorher die Bahnsteigkarten – sagte weiland Lenin. Ach nein, ich glaube, mit Facebook & Co. sind wir da einen entscheidenden Schritt weiter.

**RAUEN:** Na, wenn Facebook & Co. unsere Rettung sein soll, schlägt's 13 – und nicht 2012.

# » Ausbildung zum Management-Coach – praxisnah und managementorientiert

Kienbaum bildet Sie zum Management-Coach aus. Neben klassischen Coachingkonzepten und -methoden vermitteln unsere erfahrenen Lehrtrainer auch Wissen zu unternehmensstrategischen Konzepten sowie zu typischen Organisationsstrukturen und -prozessen, um unmittelbar an die Realität von Führungskräften und Managern anzuknüpfen. Zudem machen wir Teilnehmer und somit zukünftige Coaches „marktfähig“. So sind wichtige Aspekte der Selbstvermarktung und des Netzwerkaufbaus sowie Erläuterungen zu aktuellen Trends und Beratungsfeldern in die Module integriert. Der Wissenstransfer und Lernerfolg wird über ein schulenübergreifendes Curriculum sichergestellt.

Die bewährte Ausbildung richtet sich an Personal-Experten, Führungskräfte und Fachexperten verschiedenster Hintergründe mit Interesse und Leidenschaft für Menschen, Organisationen und deren Interaktionen. Nach der 10-moduligen Ausbildung (insgesamt 20 Tage) erhalten die Teilnehmer ein Zertifikat der Kienbaum Academy.

## Nächster Ausbildungsstart: Mai 2012 in Berlin

Lernen Sie uns persönlich auf einer unserer Informationsveranstaltungen kennen. Melden Sie sich hierzu einfach per Mail unter [coaching@kienbaum.de](mailto:coaching@kienbaum.de) an.

**Berlin:** 28.02.2012, 18.00-20.00 Uhr  
Kienbaum-Büro, Potsdamer Platz 8, 5. Etage

**Düsseldorf:** 13.03.2012, 18.30-20.30 Uhr  
Kienbaum-Büro, Speditionstraße 21

Weitere Informationen unter:  
[www.kienbaum.de/go/coaching-ausbildung](http://www.kienbaum.de/go/coaching-ausbildung)  
Fon: +49 30 88 01 98 77



**Kienbaum** 



# RAUEN

Datenbank

## Die RAUEN-Datenbank mit geografischer Suche

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

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

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

Weitere Informationen: [www.rauen.de/aufnahme](http://www.rauen.de/aufnahme)

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

**Christopher Rauen GmbH**  
Geschäftsbereich Datenbank  
Tel.: +49 541 98256-777  
Fax: +49 541 98256-779  
E-Mail: [db@rauen.de](mailto:db@rauen.de)  
Internet: [www.rauen.de](http://www.rauen.de)