

# Coaching Magazin

ISSN 1866-4849

*Ausgabe 4/2016*

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

## Konzeption

Integratives Coaching | S 20

## Praxis

Motivation im Coaching | S 30

## Wissenschaft

Angst in Unternehmen | S 49

## Was uns Robinson Crusoe über Gruppendynamik lehrt

Prof. Dr. Jörg Fengler im Interview | S 12



Ausgabe 4 | 2016

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

D: 15,80 € | A/CH: 17,80 €



# Kinder auf der Flucht

Weltweit sind mehr als 43 Millionen Menschen auf der Flucht. Fast die Hälfte davon sind Kinder unter 18 Jahren, die vor Krieg, Gewalt, Armut oder Zwangsarbeit fliehen müssen. terre des hommes setzt sich für den Schutz von Flüchtlingskindern ein. Wir versorgen und betreuen die Kinder und helfen dabei, ihnen den Schulbesuch zu ermöglichen.

Bitte unterstützen Sie unsere Arbeit – mit Ihrer Spende!  
Weitere Informationen unter  
Telefon 0541/7101-128

terre des hommes  
Hilfe für Kinder in Not  
Ruppenkampstraße 11a  
49084 Osnabrück

Spendenkonto 700 800 700  
Volksbank Osnabrück eG  
BLZ 265 900 25  
spenden@tdh.de



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

## Editorial



Der als diffizil zu bewertende deskriptiv-ontologische Charakter von Ergebnisdarstellungen des akademischen Betriebs, welcher zwar systemimmanent sinnvoll ist, aber außerhalb des umrahmten Systems arbiträr wirkt, bedarf eines Paradigmenwechsels, um Anwendbarkeit außerhalb der Forschung finden zu können, wobei bereits der Forschungsgegenstand als Ding an sich einer kritischen Überprüfung bedarf, die dem Erwartungs- und Erkenntnishorizont potentieller Rezipienten gerecht wird.

Alles klar? Manche Forschungsergebnisse oder Theoriedarstellungen sind nur nach dem zweiten Lesen verständlich – manche nicht einmal das, denke man an Schriften von Hegel oder Kierkegaard. Man hat ab und an den Eindruck, die Verfasser würden absichtlich kompliziert formulieren, um eine Art Statussymbol damit aufzubauen. Versteht man das Geschriebene dann endlich, so ist man gelegentlich enttäuscht: Das ist die große Erkenntnis? Überholt, unpraktisch, nicht anwendbar und damit vollkommen zweckfrei. Praktiker schimpfen dann über solche Ergebnisse, die eine Forschung liefert, die sich mit sehr praxisnahen Bereichen beschäftigt. Das ist auch der Coaching-Szene nicht fremd.

Nur ist das keinesfalls die Regel! In diesem Heft finden Sie einen Wissenschaftsbeitrag zum Thema Umgang mit Angst im Unternehmen, der gleich die praktische Dimension des Forschungsgegenstands und Ergebnisses mitliefert in Form eines Coaching-Tools (Rubrik „Coaching-Tool“). Zudem zeigt das Interview mit Prof. Dr. Jörg Fengler, das Wissenschaft und Praxis sich nicht ausschließen, sondern befruchten: Der praktizierende Wissenschaftler erforscht hier in gewisser Weise sein eigenes Handeln und sich selbst.

Das Klischee von der Wissenschaft als Elfenbeinturm mag zwar in gewissen Fällen (und in bestimmten Forschungsgebieten) zutreffen, doch haben Forschung und Praxis erkannt, wie sehr sie sich brauchen.

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

Ihr

*Dawid Barczynski*

Dawid Barczynski  
(Chefredakteur)

– Editorial –

Das Erste | S 3

– Szene –

Kommunikationskultur:  
KMU-Führungskräfte wollen Unterstützung | S 6  
Coaching für Resilienz in einer komplexen Welt | S 6  
Coaching-Umfrage: Coaches beurteilen wirtschaftliche  
Situation überwiegend als stabil | S 6  
Vierter Hamburger Coaching Tag ausverkauft | S 7  
„Top-Coach 2016“-Ranking von Focus und Xing | S 7

– Verbandslandschaft –

ICF-Coaching-Studie:  
Deutsche Coaches legen Wert auf Zertifizierung | S 8  
Blended-Learning: Neue Medien ergänzen Präsenz-Coaching | S 8

– Wissen kompakt –

Studiengänge im Coaching-Bereich.  
Teil 3: Angebote in Österreich und der Schweiz | S 9

– Portrait –

Prof. Dr. Jörg Fengler | S 12

– Konzeption –

Brücke zwischen Person und Organisation  
im Change begleitenden Coaching. | S 20

– Praxis –

Die Kinderfalle. Weibliche Führungskräfte im Rollenkonflikt  
zwischen Management und Babybrei | S 25

Die Karriereleiter schwungvoll erklimmen. Die Rolle von  
Motivation im Coaching | S 30

– FAQ –

Fragen an Dr. Bernd Schmid | S 35



Foto: Manfred Esser

– Portrait –

Prof. Dr. Jörg Fengler

Was uns Robinson Crusoe über Gruppendynamik lehrt  
| S 12



– Konzeption –

**Brücke zwischen Person und Organisation.  
Modell eines integrativen Coaching-Prozesses**

Leistet Führungskräfte-Coaching während komplexer Change-Prozesse einen wirksamen Beitrag zur Implementierung der Veränderungen? Das übliche Setting im Coaching ist dafür gar nicht geeignet. Ein Plädoyer für neues Denken, ein neues Handlungsmodell.

| S 20



– Praxis –  
**Weibliche  
Führungskräfte im  
Rollenkonflikt**

| S 25



– Praxis –  
**Die Karriereleiter  
schwungvoll erklimmen.**

| S 30



– Spotlight –

**Das Selbstverständnis des Coachs aus der Perspektive der Themenzentrierten Interaktion**

Veränderung entsteht in der Interaktion zwischen Persönlichkeiten. Will der Coach seinem Klienten hier Entfaltungschancen ermöglichen, so muss er bestimmte Haltungen, Fähigkeiten und Eigenschaften vorweisen; kurzum: ein gelebtes Selbstverständnis.

| S 36



– Wissenschaft –

**Inklusion Angsterkrankter in Unternehmen**

Die Angststörung gilt als die am häufigsten diagnostizierte psychische Erkrankung – somit ist das auch in Unternehmen ein Thema. Wie können Coaches ein angsterlaubendes Betriebsklima fördern? Wie kann Coaching Führungskräften dabei helfen, adäquat auf Ängste von Mitarbeitern zu reagieren?

| S 49



– Philosophie/Ethik –

**Die Bewertung von Coaching-Prozessen als ethische Herausforderung. Teil 3**

Der Klient wird mittels Coaching in seiner Selbstausschöpfung optimiert. Aus dieser Ethikfalle kann man sich nur befreien, wenn Coaching als gesellschaftsdienlicher Bildungsprozess betrachtet wird. Mit welchen Implikationen für die Praxis der Bewertung von Coaching-Prozessen ist diese ethische Begründung des Coachings verbunden?

| S 54

– Spotlight –

Das Selbstverständnis des Coachs aus der Perspektive der Themenzentrierten Interaktion

| S 36

– Coaching-Tool –

FEAR-Kompass – Authentische Angstführung

| S 41

– Bad Practice –

Marketing im Coaching

| S 45

– Wissenschaft –

Inklusion Angsterkrankter in Unternehmen

| S 49

– Philosophie/Ethik –

Die Bewertung von Coaching-Prozessen als ethische Herausforderung. Teil 3

| S 54

– Rezensionen –

Qualität im Coaching

| S 59

Erfolg durch Positionierung

| S 60

Systemtheorie für Coaches

| S 61

– Aus- und Weiterbildungen –

| S 62

– Top 10 Coaching-Bücher –

| S 64

– Conrad Coach –

Cyber-Coaching

| S 65

– Dialog –

Impressum

| S 66

Das Letzte

| S 66

## Kommunikationskultur: KMU-Führungskräfte wollen Unterstützung

**Führungskräfte im Mittelstand wünschen sich mehr Unterstützung im Aufbau wertschätzender Kommunikation, wie die Ergebnisse einer Umfrage zeigen.**

In Großunternehmen ist Coaching längst etablierter Bestandteil der Führungskräfteentwicklung. Aber auch in vielen kleinen und mittelständischen Unternehmen (KMU) ist Coaching mittlerweile angekommen. Dass der Bedarf besteht, diese Entwicklung zunehmend auszubauen, legen die Ergebnisse einer aktuellen Umfrage des Fraunhofer-Instituts für Arbeitswirtschaft und Organisation nahe: „Wenn es auf der Ebene der gesamten Organisation darum geht, beispielsweise eine wertschätzende Kommunikationskultur zu etablieren oder eine kooperative Zusammenarbeit über alle Ebenen im Unternehmen zu schaffen, wünschen sich (auch) Führungskräfte in KMU mehr Hilfestellung“, betont Valerie Wienken vom Fraunhofer-Institut hinsichtlich der Erkenntnisse. (de)

[goo.gl/ytKuP0](http://goo.gl/ytKuP0)



## Coaching für Resilienz in einer komplexen Welt

**Der vierte Coaching-Kongress der HAM wird sich mit den Rollen von Coaching und Resilienz in der VUCA-Welt befassen.**

In einer immer komplexeren Welt nimmt auch die Widerstandsfähigkeit, die Resilienz, eine zunehmend bedeutende Rolle ein. Sie werde gar zu einer „Schlüsselkompetenz der Zukunft“, erläutern die Organisatoren des Coaching-Kongresses „Coaching heute: Zwischen Königsweg und Irrweg“ mit Blick auf ihr aktuelles Schwerpunktthema: „Resilienz für die VUCA-Welt“ (volatility, uncertainty, complexity, ambiguity). Der jährlich von der Fakultät für Wirtschaftspsychologie der Hochschule

für angewandtes Management (HAM) ausgerichtete Kongress wird am 16.–17.02.2017 zum vierten Mal stattfinden. In der Stadthalle Erding erwartet die Teilnehmer ein Programm, das mit Beiträgen deutscher und internationaler Coaching-Experten gespickt ist. (de)

[goo.gl/Cym4YF](http://goo.gl/Cym4YF)



## Coaching-Umfrage: Coaches beurteilen wirtschaftliche Situation überwiegend als stabil

**Obwohl der im Jahr 2015 für eine Coaching-Stunde durchschnittlich veranschlagte Honorarsatz gesunken ist, beurteilt die Mehrheit der Coaches in Deutschland die eigene wirtschaftliche Situation als gegenüber 2014 verbessert oder nicht spürbar verändert. Dies sind Ergebnisse der 14. Coaching-Umfrage Deutschland.**

Mit der 14. Coaching-Umfrage Deutschland, einer von Jörg Middendorf (Büro für Coaching und Organisationsberatung, BCO) jährlich durchgeführten Langzeitstudie, wurden im Zeitraum von November bis Januar erneut Daten zum deutschen Coaching-Markt erhoben. Bezüglich der Entwicklung der wirtschaftlichen Situation in Deutschland tätiger Coaches zeigt sich ein Gesamtbild, das als stabil bezeichnet werden kann. 344 von insgesamt 454 Studienteilnehmern gaben an, ihre Situation habe sich gegenüber dem Jahr 2014 verbessert (150 Teilnehmer) oder nicht wesentlich verändert (194). Demgegenüber stehen allerdings 49 Befragte (50 ohne Angabe, 11 im Vorjahr noch nicht als Coach tätig), deren Situation sich verschlechtert habe, womit sich – im Vergleich zur Vorjahreserhebung – ein etwas größerer Teil der Gesamtheit der befragten Coaches negativ äußerte (2014: 24 von 399 Befragten).

Obwohl die befragten Coaches die Entwicklung ihrer Gesamtsituation überwiegend nicht als negativ beschreiben, sind die Honorarsätze

gegenüber dem 2014 erreichten Höchststand gesunken. Für unternehmensbezahlte Coachings veranschlagten Coaches im Jahr 2015 einen durchschnittlichen Stundensatz von knapp 183 Euro (2014: 187 Euro). Für privatbezahlte Coachings wurde ein Durchschnittsstundensatz ermittelt, der mit knapp 121 Euro noch unter dem 2013 gemessenen Wert von etwa 124 Euro liegt und insbesondere gegenüber dem 2014 veranschlagten Satz von knapp 130 Euro einen deutlicheren Rückgang ausweist.

Anzumerken ist, dass gerade der damalige Anstieg des im privaten Bereich ermittelten Stundensatzes für den 2014 verzeichneten Höchststand ausschlaggebend war, sodass hier für 2015 auch von einer Normalisierung gesprochen werden kann. Zudem zeigen die Studienergebnisse, dass die Mehrheit der Coachings nach wie vor von Unternehmensseite und daher mit höheren Honorarsätzen vergütet wird. Festzustellen bleibt darüber hinaus, dass Coaching für die meisten Anbieter weiterhin ein Teilgeschäft ist. So beläuft sich der Anteil durch Coaching-Leistungen erzielten Einkommens am Gesamteinkommen der Coaches, das zu einem Großteil mit anderen Beratungsleistungen erzielt wird, im Schnitt auf etwa 28,4 Prozent (2014: 30,5 Prozent).

## Wichtigster Coaching-Anlass: Übernahme neuer Aufgaben

Die Studienteilnehmer wurden nach den zentralen Themen und Anlässen ihrer Coachings im vergangenen Jahr gefragt. Die Ergebnisse stimmen mit denen der vorherigen Erhebung weitgehend überein und weisen lediglich kleinere Bewegungen auf. Als Top-Themen wurden erneut ermittelt:

1. Übernahme neuer Aufgaben, Führungsverantwortung, Funktionen, Positionen
2. Selbstreflexion, Abgleich des Selbst- und Fremdbildes
3. Führungskompetenzentwicklung
4. Persönlichkeits- und Potenzialentwicklung

Neu in der Top-Fünf ist der Themenbereich „Organisationsveränderungen und Change-management“. Das Trend-Thema des Vorjah-

res, der Bereich „Stressmanagement, Burn-out, Prophylaxe und Work-Life-Balance“, fiel in der Rangfolge hingegen wieder leicht ab.

Die Coaching-Umfrage Deutschland wurde erstmals 2002 durchgeführt. Ziel ist es, einen Beitrag zu Markttransparenz sowie Professionsentwicklung zu leisten. Die Ergebnisse aller bisherigen Erhebungen sind auf der Homepage der Umfrage kostenlos abrufbar. (de)

[goo.gl/xHrPwB](http://goo.gl/xHrPwB)



## Vierter Hamburger Coaching Tag ausverkauft

**Zum vierten HCT begrüßte der Alumni-Verein der Psychologie der Universität Hamburg 100 Teilnehmer. Die Veranstaltung war somit ausverkauft.**

Der Hamburger Coaching Tag (HCT), der jährlich vom Psychologie-Alumni-Verein der Universität Hamburg auf die Beine gestellt wird, fand am 02.09.2016 zum vierten Mal statt. Aus Gründen der Brandschutzordnung – diese wurde, wie der Alumni-Verein erläutert, kurzfristig geändert – konnte der HCT nicht, wie ursprünglich geplant war, im Westflügel der Universität ausgerichtet werden. Die Veranstalter um Organisatorin Sybille Paas wichen auf den Yu Garden aus. Mit dem chinesischen Teehaus als Veranstaltungsort hatte der Alumni-Verein bereits im Vorjahr gute Erfahrungen gemacht. Mit 100 Teilnehmern war der diesjährige HCT ausgebucht.

### Stand der Coaching-Forschung beleuchtet

Durch den Tag führte Moderator Kim-Oliver Tietze. Morgens und nachmittags konnten die Besucher aus insgesamt fünf Workshops wählen und an jeweils einem teilnehmen. Angereichert wurde der Tag durch zwei Impulsvorträge. Der Soziologe Prof. Dr. André Kieserling von der Universität Bielefeld ging der Frage nach,

inwieweit die Systemtheorie im Coaching von Nutzen sein kann. Prof. Dr. Heidi Möller, die an der Universität Kassel im Bereich der Theorie und Methodik der Beratung unterrichtet, „lieferte einen sehr unterhaltsamen Überblick über den aktuellen Stand der Coaching-Forschung“, wie Organisatorin Paas berichtet. Hierbei ging Möller u.a. auf bisher vorliegende Metaanalysen ein und stellte wesentliche Ergebnisse zur Wirksamkeit von Coaching dar.

Der fünfte HCT wird am 01.09.2017 stattfinden. (de)

[goo.gl/RCxuaqF](http://goo.gl/RCxuaqF)



## „Top-Coach 2016“-Ranking von Focus und Xing

**Eine vom Focus und Xing in Auftrag gegebene Studie will die 500 Top-Coaches in Deutschland ermittelt haben. Grundlage der Erhebung sind Befragungen von Coaches und Personalern. In der Branche stößt die Auszeichnung auch auf Kritik.**

Das Marktforschungsinstitut Statista hat für eine gemeinsame Studie von Focus Network, dem Karriere-Extra des Nachrichtenmagazins Focus, und dem Karrierenetzwerk Xing die Ermittlung von Deutschlands Top-Coaches des Jahres durchgeführt. Das Ergebnis ist eine Liste von 500 Coaches, die in 15 unterschiedlichen Kategorien tätig sind – u.a. in den Bereichen Führungskräfte-, Verkaufs-, Zeit-, Konflikt- und Kommunikations-Coaching.

### Coaches wurden empfohlen

Die Liste der Top-Coaches basiere auf den Empfehlungen von Experten, so Xing. So seien für die Erhebung als Coaches auf der Plattform „Xing Coaches“ verzeichnete Personen sowie Personalern, die den Einkauf von Coaching-Leistungen und die Zusammenarbeit mit externen Coaches in ihren Unternehmen verantworten, angesprochen worden. An der Online-Befragung

teilgenommen haben 6.800 Personen, heißt es in der Pressemitteilung des Burda-Verlags.

Wie Xing auf seiner Website ausführt, konnten die Teilnehmer Coaches mithilfe einer Autovervollständigingsfunktion auswählen und damit empfehlen. Basis hierfür war eine Liste in Deutschland aktiver Coaches, die auf „Xing Coaches“ ihr Profil ausgefüllt haben. Daneben konnten Teilnehmer auch Coaches weiterempfehlen, die nicht in der Liste enthalten waren. Die so erarbeitete Liste von 250 Coaches wurde in der Juli-Ausgabe des Karriere-Extras Focus Network, das dem Nachrichtenmagazin Focus (28/2016) beiliegt, veröffentlicht. Eine auf 500 Coaches erweiterte Liste ist zudem über die Plattform „Xing Coaches“ abrufbar. „Die Focus Network-Liste bietet Orientierung in einem dynamisch wachsenden Markt und sondiert Anbieter, die nicht nur in der eigenen Branche, sondern auch bei Kunden einen hervorragenden Ruf genießen“, betont Focus-Chefredakteur Robert Schneider in der Pressemitteilung.

### Verbände üben Kritik

Die Top-Coaches sind berechtigt, das Focus-Siegel „Top Coach 2016“ zu führen. Das Focus-Siegel muss jedoch zum Preis von 5.000 Euro pro Jahr erworben werden, was in den letzten Wochen zu Kritik und kritischer Hinterfragung durch Coaches, Coaching-Verbände und Medien geführt hat. Beispielsweise beanstandet der Deutsche Bundesverband Coaching e.V. (DBVC), dass in dem Verfahren zur Ermittlung der Coaches keine echte Qualitätskontrolle erfolgt sei und es sich eher um ein Vertriebsnetzwerk für kostenpflichtige Premium-Pool-Einträge und Anzeigen zu handeln schein. Aufgrund von Qualitätsmängeln und geringer Perspektive werde der Xing-Coach-Pool grundsätzlich nicht als professionelles Angebot wahrgenommen. Auch werde das Ziel der Professionalisierung der Branche aufgrund mangelhafter Qualitätssicherung durch das Angebot eher konterkariert. (ap)

[goo.gl/Bakv16](http://goo.gl/Bakv16)





## ICF-Coaching-Studie: Deutsche Coaches legen Wert auf Zertifizierung

**Coaches in Deutschland legen zunehmend Wert auf die Anerkennung durch Verbände, die auch aufseiten der Nachfrager als wichtiges Kriterium bei der Coach-Auswahl gesehen wird. Im internationalen Vergleich verfügen Coaches in Deutschland zudem häufig über besonders viel Berufserfahrung. Eine mögliche verbindliche Regulierung der Profession wird kontrovers betrachtet. Das bevorzugte Setting ist weiterhin das Präsenz-Coaching. Dies sind Ergebnisse der aktuellen globalen Coaching-Studie der ICF.**

Für die globale Coaching-Studie 2016 der International Coach Federation (ICF) befragte das mit der Durchführung beauftragte Unternehmen PricewaterhouseCoopers LLP (PWC) in der zweiten Hälfte des Jahres 2015 insgesamt 15.380 Personen aus 137 Ländern. Darunter 261 Coaches aus Deutschland. Die Ergebnisse, so teilt die International Coach Federation Deutschland e.V. (ICF-D), die deutsche Sektion der globalen ICF-Organisation, mit, zeigten, dass Coaches hierzulande zunehmend Wert auf Zertifizierungen legten. Dies gelte insbesondere für Neueinsteiger, in weniger starkem Ausmaß für bereits etablierte Coaches. Der Grund hierfür scheint mit Blick auf die Ergebnisse schnell ausgemacht: Für über 70 Prozent der Nachfrager sei die Zertifizierung bei der Auswahl ihres Coachs wichtig. Wie die ICF berichtet, zeige auch die länderübergreifende Auswertung Wettbewerbsvorteile: Zertifizierte Coaches erfreuen sich demnach größerer Nachfrage und erzielen höhere Honorare.

Berufserfahrung, die sogenannte Feldkompetenz, wird nicht selten als wertvolle Eigenschaft eines Coachs verstanden. Laut den Studienergebnissen verfügen 37 Prozent der

Coaches in Deutschland über mehr als zehn Jahre Erfahrung im zuvor ausgeübten Beruf. Größeren Teilen ihrer internationalen Kollegen sind sie hiermit voraus – der weltweite Schnitt liegt bei etwa 29 Prozent.

## Regulierung sollte durch Verbände erfolgen

Als größte Herausforderung für die Branche sehen Coaches in Deutschland selbsternannte, unprofessionelle Coaches, so die ICF-D. Die Frage, ob Coaching im Sinne der Professionalisierung der Branche eine verbindliche Regulierung erfahren sollte, wird aber offenbar dennoch kontrovers gesehen. Jeweils 35 Prozent der Befragten sprachen sich dafür bzw. dagegen aus. Sollte eine verbindliche Regulierung erfolgen, so werde jedoch nicht die staatliche Reglementierung, sondern die Selbstregulierung der Branche bevorzugt, teilt die ICF-D mit: „Falls es aber eine Regulierung geben sollte, überwiegt der Wunsch, dass sie durch die Coachingverbände erfolgen sollte.“ Übrigens: Sowohl im globalen Durchschnitt (befürwortende Coaches: 52 Prozent, ablehnende Coaches: 22 Prozent) als auch auf Europa begrenzt überwiegt die Zahl der Befürworter einer verbindlichen Regulierung – unter Coaches ebenso wie unter den in der Studie ebenfalls befragten Managern bzw. Führungskräften.

## Präsenz-Coaching wird bevorzugt

Trotz des Siegeszuges der neuen Medien dürfte ein Ergebnis der Studie wenig überraschen: Coaches in Deutschland sehen im Präsenz-Coaching das geeignetste Coaching-Setting. 84 Prozent der Befragten äußerten sich entsprechend. Immerhin 36 Prozent gaben an, Telefon-Coaching komme für sie infrage. Textbasierte Methoden wie SMS stoßen hingegen auf breite Ablehnung (über 80 Prozent). (de)

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



## Blended-Learning: Neue Medien ergänzen Präsenz-Coaching

**Coaches stellen sich, orientiert man sich an Ergebnissen der diesjährigen Mitgliederbefragung des dvct, zunehmend auf eine steigende Nachfrage nach E-Learning-Formaten ein. Dennoch kommen digitale Medien fast ausschließlich in Kombination mit Präsenz-Coaching zum Einsatz.**

Der Deutsche Verband für Coaching und Training e.V. (dvct) stellte seinen Mitgliedern Fragen zur Verwendung von E-Learning-Formaten in Coaching und Training. Wie der Verband berichtet, werde die Integration digitaler Medien in den Begleitungsprozess von einem Viertel der Coaching-Kunden (Training: ein Drittel) nachgefragt. Die Folge: Bei 27 Prozent der Befragten kämen digitale Medien gelegentlich zum Einsatz, jeder zehnte Studienteilnehmer setze bereits bei der Hälfte seiner Coachings bzw. Trainings entsprechende Elemente ein. Hierbei handle es sich vor allem um Video-Chat-Programme, das Telefon sowie um methodische Fragebögen und Tests.

Dennoch bestätigt die Umfrage des dvct eine Erkenntnis, zu der man zuletzt im Rahmen der 14. Coaching-Umfrage Deutschland (Jörg Middendorf, BCO) und einer aus 2016 stammenden Studie der International Coach Federation (ICF) kam: Für Coaches in Deutschland ist das Präsenz-Coaching unverzichtbar. So berichtet der dvct, dass digitale Medien fast ausschließlich in Kombination mit dem Präsenz-Format angewandt würden – insbesondere zur Vor- und Nachbereitung von Präsenzterminen sowie in der Transferbegleitung. Hinsichtlich reiner E-Formate bemängelten die Befragten fehlenden persönlichen Kontakt. (de)

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



# Studiengänge im Coaching-Bereich

## Teil 3: Angebote in Österreich und der Schweiz

Von David Ebermann

In Österreich und der Schweiz finden sich – ebenso wie in Deutschland (Coaching-Magazin 2/2016 und 3/2016) – vielfältige Möglichkeiten, Coaching-Kompetenzen *im Hochschulrahmen* zu erwerben bzw. zu vertiefen. Neben Tagesseminaren, kürzeren Kursen oder Workshops etc. besteht in beiden Ländern ein Angebot an curricular gefassten Coaching-Lehrgängen mit Studiengangscharakter. Ein Überblick.

Erwähnenswert ist, dass der Umfang aller in Österreich und der Schweiz angebotenen Coaching-Studiengänge (siehe Tabelle, S. 10; weitere Angebote online, siehe Tabellenunterschrift) nach dem Europäischen System zur Übertragung und Akkumulierung von Studienleistungen (European Credit Transfer and Accumulation System, kurz *ECTS*) bewertet wird – und zwar auch dann, wenn ein Programm nicht mit der Verleihung eines akademischen Grades, sondern mit der Vergabe eines Hochschulzertifikats abschließt. In Deutschland ist dies nicht in allen Fällen gegeben. Die ausgewiesenen ECTS-Leistungspunkte kennzeichnen den Gesamtaufwand eines Studiums. Außenstehenden wie etwa Arbeitgebern oder Personalverantwortlichen wird somit ersichtlich, welche Arbeitsleistung ein Absolvent – unabhängig von der im Bereich der berufsbegleitenden Fort- und Weiterbildung mitunter stark variierenden Laufzeit eines Studiums – erbracht hat.

### Österreich

Neben ordentlichen Studiengängen bieten Österreichs Hochschulen im Rahmen ihres Fort- und Weiterbildungsangebotes sogenannte *Universitäts- bzw. Hochschullehrgänge* an, die insbesondere Interessenten mit erstem Hochschulabschluss und mehrjähriger Berufserfahrung offenstehen. Hierbei handelt es sich

um außerordentliche akademische Studien, „die vor allem der berufsbegleitenden Spezialisierung, Vertiefung und Aktualisierung des Wissens und der Kompetenzen in einem bestimmten Themenbereich dienen“, wie die Medizinische Universität Wien auf ihrer Webpräsenz anschaulich erklärt. In dieser Funktion sind die Universitäts- und Hochschullehrgänge mit deutschen Zertifikats- und Kontaktstudiengängen (Coaching-Magazin 3/2016) vergleichbar. Ein wesentlicher Unterschied besteht jedoch darin, dass sie bei entsprechendem Umfang zum Erhalt eines akademischen Grades führen können, was die in Deutschland angebotenen Zertifikatsprogramme nicht vorsehen. Mitunter bieten Österreichs Hochschulen ihre Lehrgänge in zwei Varianten an. Eine umfangreichere, die mit 120 ECTS-Leistungspunkten dem Workload eines regulären, viersemestrigen Masterstudiums entspricht und zum *Masterabschluss* (Master of Science bzw. Master of Arts) führt, wird dann von einer im Arbeitsumfang (nicht zwingend bezüglich der Semesteranzahl) verkürzten Alternative flankiert, die den Absolventen den weniger arbeits- bzw. zeitaufwändigen Erwerb eines *Hochschulzertifikats* in Aussicht stellt. Dies trifft auf die Coaching-Programme der Universität Wien sowie der Privaten Pädagogischen Hochschule der Diözese Linz zu. Einige der angebotenen Coaching-Studiengänge sind von vornherein ausschließlich verknappt angelegt, andere sehen grundsätzlich den Abschluss mit Graduierung vor. Letzteres trifft auf die Programme der Universität Salzburg und der Kirchlichen Pädagogischen Hochschule Wien/Krems (Kommunikation und Coaching, Master of Arts, Details online) zu. Die verkürzte Studienvariante dürfte beispielsweise für Funktionsträger in Unternehmen interessant sein, die nach einem Weg suchen, die eigenen Kompetenzen parallel zum laufenden Arbeitsalltag und daher mit verringertem

Aufwand, aber dennoch auf akademischem Niveau um Coaching-Know-how zu erweitern.

### Programme sind interdisziplinär ausgerichtet

Mit Blick auf das Studienangebot wird deutlich: Nur in wenigen Fällen handelt es sich um originäre Coaching-Angebote. In der Mehrzahl sind die Lehrgänge interdisziplinär ausgerichtet. Sie vereinen verschiedene Beratungsformate wie Coaching, Training, Supervision, Organisationsberatung oder Mediation in *Mischstudiengängen* – ein Bild, das sich bereits bei der Analyse in Deutschland angebotener Masterstudiengänge (Coaching-Magazin 2/2016) in ähnlicher Form offenbart und dem bekannten Umstand gerecht wird, dass ein Großteil der Anbieter von Beratungsleistungen mehr als eines der genannten Formate praktiziert. Als konsequent erscheint vor diesem Hintergrund, dass sich die Mehrzahl der Hochschulen mit ihren Programmen explizit *auch* an Personen in Management- und Leitungsfunktionen bzw. Personalentwicklung richtet. Beratungskompetenz wird hier als modernes Führungsinstrument verstanden.

### Schweiz

Auch in der Schweiz sind Coaching-Studiengänge Sache der Fort- und Weiterbildung und richten sich vornehmlich an zumeist berufserfahrene Hochschulabsolventen, eröffnen in nicht wenigen Fällen aber auch Interessenten den Zugang, die andere tertiäre Bildungsabschlüsse vorzuweisen haben. Die Studienprogramme fallen in den Bereich der *Advanced Studies*. Zu unterscheiden sind drei – für die Teilnehmer mit unterschiedlichem Aufwand verbundene – Formate und Abschlüsse. Der Master of Advanced Studies (MAS) weist in aller Regel einen Workload von 60 ECTS-

Punkten auf, was zwei regulären Hochschulsemestern bzw. ca. 1.800 Arbeitsstunden (1 ECTS = ca. 30 Stunden) entspricht. Für einen Lehrgang, der zum Diploma of Advanced Studies (DAS) führt, werden immerhin 30 Credits veranschlagt – der Workload eines regulären Semesters. Wer ein Hochschulzertifikat, das im Coaching-Bereich überwiegend angebotene Certificate of Advanced Studies (CAS), erwerben möchte, hat einen vergleichsweise geringen Arbeitsumfang zu verrichten, der in der Regel 10 bis 15 Leistungspunkten entspricht.

An einigen Hochschulen bauen die Kurse modular aufeinander auf. Veranschaulichen lässt sich dies am Beispiel der „Coaching Studies“ der – auch als Ausrichterin des Internationalen Coachingkongresses „Coaching meets Research“ bekannten – Fachhochschule Nordwestschweiz (FHNW). Die drei hier angebotenen, jeweils mit 15 ECTS-Punkten versehenen CAS-Coaching-Kurse sind Bestandteile des MAS-Coaching-Programms. Mit Abschluss der ersten zwei CAS-Lehrgänge erlangen die Absolventen ein DAS. Wird auch der dritte CAS- sowie ein ebenfalls mit 15 Credits bewerteter Abschlusskurs absolviert, wird der MAS verliehen. Dr. Michael Loebbert, Programmleiter der „Coaching Studies“, sieht einen wesentlichen Vorteil des dreistufigen Kurssystems in der Flexibilität: „Unsere Studierenden schätzen diesen modularen Aufbau für die Differenzierung ihres Bedarfs.“ Schließlich sei nicht jeder an der umfassenden Ausarbeitung eines professionellen Coaching- und Beratungsprofils interessiert – nur etwa ein Drittel seiner Teilnehmer studiere bis zum Master, verdeutlicht der Executive-Coach. Darüber hinaus biete der modulare Studienaufbau den Teilnehmern die Gelegenheit, „sich zwischen den Kursen etwas Zeit für mehr Praxiserfahrung zu lassen“. Einen weiteren Vorteil verortet Loebbert in der Anrechnungsmöglichkeit anderer Coaching-Weiterbildungen, da hierdurch auch der Quereinstieg in einen weiterführenden Kurs ermöglicht werde. Ähnlich aufgebaute, modulare Konzepte finden sich bei der Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften (ZHAW) und der Pädagogischen Hochschule Zug. Auch die Kalaidos FH in Zürich bietet einen

Hochschule	Studiengang	Besonderheiten
Donau-Universität Krems	E-Tutoring und Coaching, Zertifikat <a href="http://www.coaching-index.de/2187">www.coaching-index.de/2187</a>	Schwerpunkt: E-Coaching
Private PH der Diözese Linz	Supervision und Coaching in Organisationen, Master of Arts / Zertifikat <a href="http://www.coaching-index.de/2188">www.coaching-index.de/2188</a>	als Masterstudium und als Zertifikatslehrgang angeboten
Universität Salzburg	Supervision, Mediation, Coaching, Master of Science <a href="http://www.coaching-index.de/2189">www.coaching-index.de/2189</a>	orientiert sich u.a. an Konzepten der Verhaltenstherapie, der modernen Tiefenpsychologie
Universität Wien	Supervision und Coaching, Master of Science / Zertifikat <a href="http://www.coaching-index.de/2190">www.coaching-index.de/2190</a>	als Masterstudium und als Zertifikatslehrgang angeboten
Universität Zürich	Mentoring und Coaching in der Lehrerinnen- und Lehrerbildung, CAS <a href="http://www.coaching-index.de/2191">www.coaching-index.de/2191</a>	Ausrichtung: Mentoring und Coaching in der berufspraktischen Ausbildung, Berufseinführung und Weiterbildung
FH Nordwestschweiz	MAS FHNW in Coaching, MAS / Coaching Praktiker/in (Basiskurs), CAS / Coaching in Organisationen (Vertiefungskurs), CAS / Coaching Advanced (Aufbaukurs), CAS <a href="http://www.coaching-index.de/1569">www.coaching-index.de/1569</a>	CAS-Kurse sind Bestandteile des MAS; mit Abschluss des Basis- sowie des Vertiefungskurses wird ein DAS erlangt
PH Zug (in Kooperation mit dem Coachingzentrum Olten)	Interkulturelles Coaching und Supervision, MAS / Coaching, CAS / Interkulturelles Coaching, CAS / Supervision und Teamcoaching, CAS <a href="http://www.coaching-index.de/2192">www.coaching-index.de/2192</a>	CAS-Kurse sind Bestandteile des MAS
Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften (ZHAW)	(a) Coaching & Supervision in Organisationen, MAS / (b) Coaching & Organisationsberatung, MAS / (c) Supervision, Coaching und Mediation, MAS / Coaching Advanced, CAS / Supervision, Coaching und Mediation, DAS <a href="http://www.coaching-index.de/1290">www.coaching-index.de/1290</a>	CAS-Kurs ist Bestandteil des MAS Coaching & Organisationsberatung; DAS-Kurs ist Bestandteil des MAS Supervision, Coaching und Mediation

Eine Übersicht akkreditierter Masterstudiengänge in Deutschland finden Sie im Coaching-Magazin 2/2016 sowie unter: [www.coaching-index.de/auswahl-von-coaching-ausbildungen/cs](http://www.coaching-index.de/auswahl-von-coaching-ausbildungen/cs). In Deutschland angebotene Zertifikatsstudiengänge sind im Coaching-Magazin 3/2016 sowie unter [www.coaching-index.de/auswahl-von-coaching-ausbildungen/zs](http://www.coaching-index.de/auswahl-von-coaching-ausbildungen/zs) zu finden.

Zugangsvoraussetzungen	Dauer, Umfang, Kosten <sup>1</sup>	Zielgruppen
Hochschulabschluss / äquivalente Ausbildung und Berufserfahrung (mit Hochschulreife: 4 Jahre / ohne Hochschulreife: 8 Jahre)	2 Semester, 30 ECTS-Punkte, 4.900 €	Pädagogen, Bildungsbeauftragte, Ausbilder, Berater, Trainer
Hochschulabschluss (oder Berufsausbildung bei Zertifikat), Berufserfahrung (5 Jahre), Mindestalter von 27 Jahren, Supervision (60 Stunden)	Master: 6 Semester, 120 ECTS-Punkte, 11.280 € / Zertifikat: 6 Semester, 96 ECTS-Punkte, 9.400 €	Personen in pädagogischen und angrenzenden Berufsfeldern
Hochschulabschluss oder Studienäquivalent, Berufserfahrung (5 Jahre), Mindestalter von 27 Jahren, Weiterbildung (25 Stunden), Selbstreflexion (60 Stunden)	7 Semester, 120 ECTS-Punkte, 15.900 €	(künftige) Coaches, Supervisoren, Mediatoren
Hochschulabschluss, Berufserfahrung (5 Jahre), Mindestalter von 27 Jahren, Fortbildung / Zusatzausbildung	Master: 7 Semester, 120 ECTS-Punkte, 11.800 € / Zertifikat: 6 Semester, 90 ECTS-Punkte, 9.500 €	(künftige) Supervisoren und Coaches
Hochschulabschluss (auf Masterstufe) oder Lehrdiplom, zielgruppenspezifische Berufserfahrung	1,5 Jahre, 15 ECTS-Punkte, 7.800 CHF	Lehrerbildner, Praxislehrpersonen
MAS: Hochschulabschluss oder vergleichbare Qualifikation, Berufserfahrung (5 Jahre), Erfahrung als Klient in Prozessberatung (30 Einheiten) / CAS: Hochschulabschluss, Berufserfahrung (3 bis 5 Jahre)	MAS: 5 Jahre, 60 ECTS-Punkte, 29.000 CHF / CAS: 15 ECTS-Punkte, 8.500 CHF	Personen mit Aufgaben in Coaching- und Beratung in den Bereichen Wirtschaft, Gesundheit, Soziale Arbeit, Bildung und Verwaltung
MAS: Hochschulabschluss oder Lehrdiplom, alternativ: Eignungsnachweis z.B. aus der Höheren Berufsbildung / CAS: siehe online	MAS: 60 ECTS-Punkte, 34.700 CHF / CAS: 15 ECTS-Punkte, siehe online	Coaches, Berater, Fach- und Führungspersonen mit Beratung- und Begleitungsaufgaben etc.
a: Hochschulabschluss oder Abschluss einer höheren Fachschule oder vergleichbarer Abschluss / b: bevorzugt Hochschulabschluss, Berufserfahrung (5 Jahre) / c: Hochschulabschluss (oder Abschluss einer höheren Fachschule), Berufserfahrung (5 Jahre), Supervision (30 Stunden), CAS, DAS: siehe online	a: 5 Semester, 68 ECTS-Punkte, 29.000 CHF / b: 66 Kurstage, 62 ECTS-Punkte, 44.900 CHF / c: 3,5 bis 8 Jahre, 60 ECTS-Punkte, 25.630 CHF / CAS, DAS: siehe online	a: Projektleiter, Berater, Personaler etc. / b: Personen mit Beratungsaufgaben, z.B. Personaler, Führungskräfte etc. / c: beratend tätige Fach- und Führungskräfte aus Pädagogik, Personalwesen etc. / CAS, DAS: siehe online

Tabelle: Coaching-Studiengänge in Österreich und der Schweiz (Auszug).

Weitere Angebote und detailliertere Beschreibungen finden Sie unter:

[www.coaching-index.de/studium-a-ch](http://www.coaching-index.de/studium-a-ch)

CAS-Coaching-Lehrgang (Laufbahncoaching, Details online) an, der wiederum Bestandteil unterschiedlicher MAS-Programme ist – diese sind jedoch thematisch breiter aufgestellt und gehen über die Coaching-Thematik hinaus. Sie sind in den Bereichen der allgemeinen Wirtschaftspsychologie oder der Human Resources angesiedelt.

### Breites Angebot im schulischen Bereich

Neben Studienmöglichkeiten, die insbesondere für (künftige) Business-Coaches oder Personen in Führungsfunktionen, die Coaching-Elemente in ihren Berufsalltag integrieren möchten, interessant sein dürften, besteht in der Schweiz ein – misst man dies am Umfang des Gesamtangebotes – auffallend großes Lehrgangsspektrum, dessen Zielgruppe im pädagogischen Bereich angesiedelt ist. Insbesondere die Pädagogischen Hochschulen (PH) richten sich mit ihren Coaching-Programmen an (Praxis-)Lehrer, Lehrerbildner und weiteres schulisches Fachpersonal wie beispielsweise Heilpädagogen oder Schulsozialarbeiter. Mentoring und Coaching im Lehrberuf, Lerncoaching, Unterrichtscoaching und Intervention oder Mentoring und Coaching in der Lehrerinnen- und Lehrerbildung, so die Titel nur einiger Weiterbildungsoptionen. Die Kurse sind in aller Regel als CAS-Lehrgänge konzipiert. Letzteres trifft übrigens ebenso auf jene zu, die Coaching vorwiegend als Führungsinstrument definieren, so etwa die Kurse der Hochschule Luzern und der Fachhochschule St. Gallen (Details online).

In der Gesamtschau wird klar: Für Interessenten, die den Beruf des Coachs ergreifen und das hierfür notwendige professionelle Profil entwickeln möchten, halten die Hochschulen beider Länder umfassende Coaching-Lehrgänge bereit. Fach- und Führungskräfte finden zugleich die Möglichkeit vor, Coaching-Know-how unter geringerem Zeiteinsatz zu erwerben – zur Bereicherung der eigenen Professionspraxis.

**David Ebermann**

Coaching-Magazin

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

## Interview mit Prof. Dr. Jörg Fengler

Was uns Robinson Crusoe über  
Gruppendynamik lehrt

*Ein Gespräch mit Prof. Dr. Jörg Fengler*

*Das Thema der Gruppendynamik spielt im Werdegang und Schaffen Prof. Dr. Jörg Fenglers alles andere als eine unbedeutende Rolle. Nicht nur steht es am Beginn der wissenschaftlichen Karriere des Hochschullehrers. Zugleich stellt es auch aus Sicht des Coaching-Forschers und -Praktikers einen elementaren Bestandteil von Coaching dar. Und zwar nicht, wie man meinen könnte, ausschließlich im Team-, sondern ebenso im Einzel-Coaching. Veranschaulichen lässt sich dies nicht zuletzt am Beispiel Robinson Crusoes.*

## **Sie haben Mitte der sechziger Jahre das Studium der Psychologie aufgenommen. Wann sind Sie erstmals mit Coaching in Verbindung gekommen?**

Den Begriff gab es damals natürlich noch nicht. Allerdings bin ich kurz nach meinem Studium in die Angewandte Gruppendynamik eingestiegen, in der man als Ausbildungskandidat bei einem erfahrenen Trainer mitarbeitete. Nach jeder Sitzung musste ich mich einer intensiven Supervision unterziehen, was im Ansatz in Richtung Coaching ging, und wurde befragt: Warum wurde diese Intervention eingesetzt? Warum auf dieser Ebene? Was war das Ziel und ist es erreicht worden? Was war Deine eigene emotionale Beteiligung? Das war sehr hilfreich für die eigene Entwicklung, zumal es nie dogmatisch gemacht wurde, sondern immer mit der Ermutigung, eigene Wege und Ziele zu gehen und den Supervisor nur als Begleiter zu betrachten. Auch hinsichtlich der Frage, welche Bedeutung die gruppendynamische Selbsterfahrung in meinem späteren Berufsleben einnehmen könne.

## **Was haben Sie aus dieser Supervision mitgenommen?**

Dass eine wohlwollende Beratung durch eine kompetente Person, die kein eigenes Interesse verfolgt, sehr hilfreich sein kann und dabei meinen eigenen Blick von Sitzung zu Sitzung schärft. Das findet sich dann auch im Coaching wieder: Der Coach hat kein eigenes Interesse – außer dem Honorar –, zwingt nicht seine eigenen Überzeugungen auf, hat auf einigen

*Der Coach hat kein eigenes Interesse – außer dem Honorar –, zwingt nicht seine eigenen Überzeugungen auf, hat auf einigen Gebieten eine hohe Feldkompetenz und bietet eine vertrauensvolle Gesprächsführung, die zwar prüft, aber auch fair unterstützt.*

Gebieten eine hohe Feldkompetenz und bietet eine vertrauensvolle Gesprächsführung, die zwar prüft, aber auch fair unterstützt. Dabei gibt es graduelle Unterschiede zwischen Supervision und Coaching.

## **Supervision und Gruppendynamik haben Sie den akademischen Weg einschlagen lassen bis hin zur Professur.**

Stimmt. 1975, relativ früh nach meiner Promotion, bin ich dem Ruf nach Köln gefolgt. Dort habe ich dann Themen aus der Klinischen und Pädagogischen Psychologie gelehrt. Zugleich hatte ich von Anfang an die Möglichkeit, Supervisionen mit Einzelnen und mit Teams durchzuführen. Auf diese Weise hatte ich immer auch ein Bein in der Praxis. Dieser Umstand ist dann auch in die Lehre und in die Forschung eingegangen und hat sie bereichert, weil ich so Theorien immer auch an eigenen Praxisbeispielen erläutern und veranschaulichen konnte. So blieb die Supervision gewissermaßen ein fester Bestandteil meiner eigenen Handlungskompetenz.

## **Wie kamen Sie dann mit Coaching in Berührung?**

Ab etwa 1985 merkte ich zunehmend, dass manche Anfragenden, vor allem aus dem Profit-Bereich, nicht mehr den Begriff Supervision, sondern den Begriff Coaching benutzten. Ich habe dann immer nachgefragt, was sie sich darunter vorstellen, und nicht selten kannten sie nur den Begriff und gar keine spezifische Definition. Durch stetes Nachfragen in den Adressatengruppen habe ich dann erfahren, dass es eben nicht um zufriedene Patienten, Klienten, Schüler oder sozial Benachteiligte ging, wie so oft in den Helferberufen, sondern um ganz konkrete Führungsfragen sowie um die Themen Effizienz, Lernen im Beruf, richtiges Delegieren, Verteilen von Gratifikationen, Bildung von Projektgruppen oder auch Fragen nach den eigenen Karriereschritten. Dies kam in der Supervision viel seltener vor. Es gab also ab diesem Zeitpunkt einen deutlich spürbaren Themenwandel im Profit-Bereich.

## **Wie kam der Kontakt zwischen Ihnen – verankert im universitären Bereich – und dem Profit-Bereich zustande?**

Tatsächlich bestand schon sehr früh auch im Profit-Bereich ein großes Interesse am Thema Gruppendynamik. Die ersten bzw. großen Anfragen in diesem Themenkontext kamen aber zunächst aus dem Auswärtigen Amt, aus Kliniken und Gefängnissen bzw. deren Leitungsetagen, die verstehen wollten, wie Gruppendynamik in ihren Institutionen arbeitet und wie sie verbessert werden könnte. Das alles funktionierte zunächst über Seminare. Die Möglichkeit, dass man ein Leitungsteam auf höchster Ebene unmittelbar zusammenbringen und die Anliegen problem- und lösungsorientiert diskutieren könne, z.B. in einem Workshop, war damals noch nicht verbreitet. Jedenfalls sprach sich im Laufe der Zeit meine Arbeit offenbar herum, sodass immer mehr Anfragen aus Unternehmen kamen, z.B. aus Pharmaunternehmen, aus einer Zeitungsredaktion, in der ich die Leitungsebene gecoacht habe, oder aus mittelständischen Unternehmen. Man kann sagen, die Gruppendynamik war mein Türöffner.

*Man kann sagen, die Gruppendynamik war mein Türöffner.*

## **Würden Sie sich eher als Coach oder Hochschullehrer bezeichnen?**

Auf jeden Fall als Hochschullehrer. Das war immer die erste Priorität, meine Haupttätigkeit. Ich bin die ganze Zeit vom 29. bis 65. Lebensjahr beamteter Universitäts-Professor gewesen. Meine Arbeit außerhalb der Universität war stets eine Nebentätigkeit, eine angenehme und herausfordernde Ergänzung.

## **Sie haben erwähnt, auch für das Auswärtige Amt tätig gewesen zu sein. Wie sah Ihre Arbeit dort aus?**

Meine Aufträge bezogen sich darauf, Seminare, oft zum Thema „Kooperation im Team“, durchzuführen, und zwar innerhalb aller Laufbahnen, sprich dem Höheren, Gehobenen, Mittleren und Einfachen Dienst – alles voneinander getrennt. Das kühnste Projekt war jenes zur „Kooperation zwischen den Laufbahnen“. Die vier Laufbahnen in einem Seminarraum gemeinsam unterzubringen, war für die Beamten des Auswärtigen Amtes völlig ungewohnt, denn dort herrscht eine sehr strenge hierarchische Gliederung. Die Seminare dienten einerseits der Information und Vermittlung von Wissen: Wie funktionieren Kommunikation und Kooperation? Wie lassen sich Konflikte regulieren? Wie kann man besser als Team zusammenarbeiten? Andererseits ging es aber auch um die Frage, welche Themen in einer Botschaft aktuell sind, wo Ziel, Richtung und Probleme liegen oder was die zweihundert Botschaften rund um den Globus verbindet. Ich habe dann exemplarisch Coachings mit den Betroffenen in der Öffentlichkeit der Seminarrunde durchgeführt, alles natürlich unter Vorbehalt von Verschwiegenheit und Vertraulichkeit. Hier haben sich erstaunlicherweise viele Teilnehmer doch sehr dafür begeistert und auch geöffnet, in der Hoffnung, eine Perspektive für ihre beruflichen Themen entwickeln zu können. Das hatte sich dann schließlich bis zur Personalabteilung herumgesprochen, woraufhin ich eingeladen wurde, in eine Botschaft ins Ausland zu fliegen und dort einen solchen Team-Coaching-Prozess durchzuführen. Ich hatte zwar schon vorher Botschaften im Ausland besucht, um für meine Seminar­tätigkeit im Auswärtigen Amt die Arbeitsweisen solcher Systeme kennenzulernen. Doch was mich dort erwartete, war tatsächlich eine Menge Arbeit mit sehr vielen offenen und verdeckten Regeln und sehr vielen Themen.

### Wie meinen Sie das?

Dort häufte sich vieles extrem an, z.B. fehlendes Teamwork, Unklarheiten bei der Aktenführung, Verteilung von Zuständigkeiten und Arbeitsaufträgen. So wurden Weisungen gegeben, die gar nicht in der Realität verankert waren und die entsprechend auch nicht befolgt werden konnten. Aber Widerspruch war

schlicht nicht vorgesehen, wenn eine Weisung vorlag. Deshalb war im Prozess mein erster Schritt, dass für die Dauer der Maßnahme stets die Gleichrangigkeit galt: Jedes Thema war gleich wichtig und wurde behandelt, und während der Sitzungen wurden keine laufbahnbezogenen Weisungen erteilt. Das war für sie eine Überraschung: Alle konnten sich äußern, ohne Privilegierung der höheren Laufbahnen – sie sollten gemeinsam als Team arbeiten!

### Das erinnert stark an die Befehlskette bei der Bundeswehr ...

Definitiv! Wenn ich selbst Klienten in einer Supervision habe, empfehle ich stets: Nicht mehr als zwei Hierarchie-Ebenen in einem Team. Denn sonst läuft man Gefahr, eine „Sandwich-Position“ zu begünstigen, d.h., der Vorgesetzte in der Mitte muss der Leitung in erster Linie zeigen, dass er kompetent ist und sein Fokus nur hierauf ruht, weshalb er sich gar nicht leicht an den eigentlichen Themen betei-

*Denn sonst läuft man Gefahr, eine „Sandwich-Position“ zu begünstigen, d.h., der Vorgesetzte in der Mitte muss der Leitung in erster Linie zeigen, dass er kompetent ist und sein Fokus nur hierauf ruht, weshalb er sich gar nicht leicht an den eigentlichen Themen beteiligen kann.*

ligen kann. Gleichzeitig versucht er zu beweisen, dass der Anlass zum Coaching nicht seine „Schuld“ ist. Dabei entsteht richtiger Stress! In meinem Fall in der Botschaft musste ich nun nicht zwei oder drei, sondern vier Laufbahnen zusammenführen.

### Parallel dazu haben Sie an der Universität zur Wirkungsweise und Evaluation von Coaching geforscht.

Das war eigentlich immer mein zentrales Forschungsinteresse. Das Thema lag natürlich nahe, doch war dies nicht allein auf das

Coaching gerichtet, sondern grundsätzlich auf das Thema Intervention und zwar in allen möglichen Sozialsystemen – in diesem Kontext habe ich auch meine Approbation in der Psychotherapie erworben. Mein Hintergedanke ist, dass wir – die Coaches, die Therapeuten usw. – die Interventionen eigentlich immer mit einem hohen Grad von Unwissenheit beginnen. Uns selbst ist sie plausibel, sie sollte – theoretisch – wirken. Faktisch ist es aber immer sehr unsicher, welcher Wirkfaktor letztendlich hilfreich, welcher nicht und welcher schädlich ist, wie auch welche Nebenwirkungen wie entstehen. Ich empfand es als eine sehr wichtige Aufgabe, mich auch wissenschaftlich dieser Unsicherheit auszusetzen und einzuräumen, dass wir über die tatsächliche Wirkungsweise, Nebenwirkung und Dosierung oft gar nicht gut Bescheid wissen. Genau diesen Umstand, sich zur eigenen Unsicherheit zu bekennen, habe ich immer als ein Privileg der Wissenschaft betrachtet. Entsprechend finde ich es auch zentral, in der Lehre das eigene Fach als Geschichte seiner Irrtümer darzustellen und nicht nur von kontinuierlichen Fortschritten zu berichten.

### Sie sind also Praktiker und Zweifler an Ihrer eigenen Praxis zugleich?

(lacht) Naja, das war auch das Privileg des Hochschullehrers mit einem gesicherten Gehalt. Der Vorteil dieser Position war auch schlicht, dass ich stets bei mir selbst anklopfen und mich fragen konnte: Habe ich wirklich den Eindruck, dass das wirkt? Diese selbstprüfende Haltung auch an die Studierenden weiterzugeben, sodass sie sich einerseits mit ihrem Fach identifizieren und andererseits sich eine Portion Zurückhaltung bis hin zu gelegentlicher Skepsis im Arbeitsalltag bewahren, erachte ich für außerordentlich wichtig.

### Wirkt Coaching bzw. wie wirkt es?

Dass es wirkt, davon bin ich ganz fest überzeugt! Nur muss man sich bewusst sein, dass die Wirksamkeit an eine Reihe von Bedingungen auf Seite des Coachs wie auch auf Seiten des Klienten gebunden ist. Die Wirkfaktoren

auf Coach-Seite sind beispielsweise Einsicht und eine zuverlässige, glaubwürdige Beziehungsgestaltung. Ein weiterer Faktor ist, Beratungstools flexibel zu beherrschen und je nach Situation anwenden zu können. Nicht unerheblich ist zudem die Feldkompetenz: Der Coach sollte sich mindestens partiell auf dem Gebiet auskennen, auf dem er den Klienten antrifft, d.h., mit Führungsfragen vertraut sein und sich auch in der Branche etwas auskennen; denn hier vorherrschende Kulturgegebenheiten spielen oft eine große Rolle. Der Coach soll sozusagen mit der Sprache des Klienten jonglieren können, denn hierin verbirgt sich die Information darüber, wie der

Klient sein Problem konstruiert. Nicht zuletzt braucht der Coach unbedingt eine Portion Geduld, Frustrationstoleranz und eine spezielle Flexibilität, um sich auf die Schwankungen, Stimmungen und Kompetenzen des Klienten immer wieder neu einzulassen, statt ihm Rezepte unterzuschieben, nach denen er handeln solle. Auf der Seite des Klienten trägt z.B. eine gute Selbstreflexionsfähigkeit zum Gelingen eines Coaching-Prozesses bei, ebenso die Fähigkeit, sich ein Stück weit zu öffnen und sich auf den Prozess einzulassen. Diese Faktoren sind besonders wichtig, weil das Coaching oft mit Ambivalenzen versehen ist: Der Klient will es – und er will es gleichzeitig nicht. In einem

Moment, wo der Klient am liebsten aufhören würde, muss er in der Lage sein, diese Situation selbst zu reflektieren und nicht dem Coach allein die Verantwortung dafür zu übergeben. Denn solche Prozesse brauchen ihre Zeit,

*Wenn er denkt, ich habe bezahlt,  
jetzt soll der Coach für mich arbeiten  
– das funktioniert nicht.*

weshalb nicht nur der Coach, sondern auch der Klient Geduld mitbringen muss. Wenn er denkt, ich habe bezahlt, jetzt soll der Coach für mich arbeiten – das funktioniert nicht.



Foto: Deutscher Bundesverband Coaching e.V.



Coaching ist Hilfe zur Selbsthilfe, sprich, der Klient muss einen – seinen – Teil der seelischen und planerischen Arbeit auf die eigene Schulter nehmen.

### **Die Gruppendynamik ist im Grunde ein elementarer Teil des Coachings ...**

Auf jeden Fall! Und zwar nicht nur, wie man meinen könnte, im Team-, sondern auch im Einzel-Coaching. Denn – erstens – alles, was der Klient mir berichtet, bezieht sich auch auf andere Personen, die beteiligt sind, sozusagen ein „Team“. Selbst wenn er ganz zurückgezogen lebt, dann hat er sich auch von Bezugspersonen zurückgezogen, die mittels ihrer Abwesenheit hierauf in irgendeiner Weise „antworten“. D.h., selbst im Rückzug sind die anderen Personen weiterhin anwesend. Zweitens gibt es durch Schulz von Thun den schönen Begriff des „Inneren Teams“: In uns sind ständig viele Stimmen am Werk, die unser Handeln, unser Planen, unsere Sorgen kommentieren. Diese inneren Stimmen sind gewissermaßen eine Art „innerer Gruppenprozess“. Drittens ist die Gruppendynamik eben spätestens dann im Spiel, wenn eine oder mehrere Personen von außen – Mitarbeiter, Kollegen, Vorgesetzte – von den Ergebnissen des Coachings mitbetroffen sind. Denn mit diesen entwickelt sich unweigerlich sofort eine Gruppendynamik, die auch erheblichen Einfluss auf das Verhalten des Einzelnen ausüben kann.

### **Auf Ihrer Homepage ziehen Sie Robinson Crusoe heran, der selbst auf seiner einsamen Insel nicht von der Gruppe loslassen kann.**

Es ist niemand da, doch die anderen sind in seinem Bewusstsein anwesend; er vermisst die anderen. So beeinflussen sie auch trotz ihrer Abwesenheit sein Verhalten. Als dann die Kannibalen auftauchen und er Freitag das Leben rettet, entsteht wieder eine ganz neue Gruppendynamik.

### **Ist Gruppendynamik nicht synonym mit einer „Kultur“?**

### **Robinson lebt Kultur, Status und Werte trotz Trennung fort: Als erstes baut er sich eine Art Haus-Festung, umzäunt seine angelegten Äcker und Gärten, obwohl niemand da ist(!), errichtet ein Kreuz und lehrt Freitag seine Sprache und seinen Glauben ...**

*Die Gruppendynamik ist dagegen etwas, das unmittelbar die Gegenwart beeinflusst, sie ist das kleinere Format, weil es um direkte Verbindungen zu Personen geht, mit denen man in direktem Kontakt steht oder stand.*

Ja, ich will diese Hypothese, Gruppendynamik und Kulturpolitik könnten das Gleiche sein, sehr gerne versuchen, aufzugreifen. Ich denke, dass sie sich auf jeden Fall zumindest ergänzen. Der Unterschied zwischen Gruppen- und Kulturpolitik liegt für mich darin, dass Letztere etwas ist, das man in der Familie, in seiner Sozialisation in der Gesellschaft erlernt. Die Gruppendynamik ist dagegen etwas, das unmittelbar die Gegenwart beeinflusst, sie ist das kleinere Format, weil es um direkte Verbindungen zu Personen geht, mit denen man in direktem Kontakt steht oder stand. Kulturpolitik ist also das große Ganze, Gruppendynamik ein Nachbereich, ein kleinerer Teil der Kulturpolitik.

### **Übertragen auf den Begriff der „Unternehmenskultur“ wäre die Kultur dann das überdeckende verbindende Element und die Gruppendynamik, als Teilbereich, äußert sich in Teams und Bürogemeinschaften?**

Ja, nur äußert sich die Gruppendynamik auch darin, wie jedes einzelne Team die Kulturpolitik, sprich die Unternehmenskultur rezeptiert, aufnimmt und sich dadurch von

anderen Teams unterscheidet. D.h., nimmt man die Kultur, das Leitbild der Firma sehr ernst? Macht man Witze darüber, nutzt man die kleinen informellen Kanäle, um etwas zu erleichtern oder gar die Kulturpolitik zu unterwandern? Das sind dann individuelle Gestaltungen im Mikrokosmos. Ein anderer markanter Unterschied ist, dass die Kulturpolitik in der Regel eher statisch, längerfristig angesetzt ist und sich vielleicht nur dann ändert, wenn ein neuer Unternehmenslenker oder Vorstand kommt. Firmen wie VW, Daimler, Siemens oder auch Ministerien haben eine Jahrzehnte alte Kulturpolitik und Tradition, was eine ausgeprägte Identität und ein Selbstbewusstsein ermöglicht, nur kann das auch Probleme mit sich bringen, wie eine veraltete Struktur oder die unreflektierte Vererbung von Problemen.

### **Ein Thema Ihrer Seminare und Coachings ist Prävention von Burnout und Sucht. Wo liegt hier die Abgrenzung zur Psychotherapie?**

Wenn ich als Psychotherapeut eine Störungsdiagnose stelle, im Sinne einer psychischen Störung – das ist ein festgelegter Begriff in der Fachliteratur –, dann würde ich mit dem Betroffenen in Ruhe darüber sprechen, um zu prüfen, ob nicht Psychotherapie das bessere Setting wäre, und es dann ggf. entsprechend empfehlen. Das Setting einer Therapie ist dann natürlich ein ganz anderes: Es gibt eine Diagnose, einen Behandlungsplan, regelmäßige Sitzungen an einem Ort, alles unter der Grundannahme, es sei ein medizinischer Heilprozess. Denn genau das ist der elementare Unterschied zum Coaching-Prozess: Die Psychotherapie

*Wir unterstellen, dass der Klient im Grundsatz gesund ist und suchen nicht zwanghaft nach Krankheitssymptomen.*

ist ein Heilungsprozess von krank zu gesund. Beim Coaching dagegen ist es umgekehrt: Wir unterstellen, dass der Klient im Grundsatz



Foto: Deutscher Bundesverband Coaching e.V.

gesund ist, und suchen nicht zwanghaft nach Krankheitssymptomen. Nur gibt es innerhalb dieses Bereichs „Gesundheit“ immer noch eine große Bandbreite von Leidenszuständen, hervorgerufen durch Überlastung, Kollegen, Arbeitsbedingungen im Betrieb. Nur hat das nichts mit einem Heilungsprozess im engeren Sinne zu tun. Trotzdem bin ich überzeugt, dass ein gutes Coaching manchmal durchaus Elemente einer Psychotherapie enthalten und sogar eine therapeutische Wirkung haben kann. Das klingt vielleicht etwas schwer verständlich, aber es kann den gleichen heilenden Effekt haben, eine Stärkung und Ermutigung auslösen, wie ein Gespräch mit einem Seelsorger, einem guten Freund oder eben einem Psychotherapeuten. Es geht um den „Effekt“, Coaching ersetzt keine Psychotherapie! Wir

*Wir müssen also zwischen Heilverfahren zwecks Heilung eines Leidens mittels Therapie und heilender Wirkung, was Coaching manchmal leisten kann, unterscheiden.*

müssen also zwischen Heilverfahren zwecks Heilung eines Leidens mittels Therapie und heilender Wirkung, was Coaching manchmal leisten kann, unterscheiden.

### **Psychotherapie behandelt bestehendes Leid, Coaching bietet Leidprävention?**

Coaching hat oft eine präventive Absicht. Aber es gibt hierbei Grenzsituationen, die ausgelöst werden müssen. Manche Coaching-Anfragen beruhen durchaus auf einer Angststörung, einer Depression oder auch einer Suchtproblematik. Dann muss man das mit dem Klienten offen besprechen und die Grenzen von Coaching und Möglichkeiten der Psychotherapie klären. Der Klient muss dann entscheiden, was er tun möchte. Denn auch mit einer psychischen Erkrankung ist es natürlich möglich, Coaching zu machen, aber nicht, um die Störung zu heilen, sondern um Dinge in der Firma zu beseitigen, die sich ohne das Coaching nicht

klären lassen würden. Dass ein Coaching beendet und stattdessen eine Therapie begonnen wird, kommt in der Praxis zwar nicht oft, aber doch manchmal vor. Ich selbst habe fünf oder sechs solcher Fälle erlebt.

### **Wie sieht ein Coaching zur Prävention von Burnout oder Sucht aus?**

Zunächst ist es ganz wichtig, dass, hat man den Eindruck, es handle sich um eine richtige Sucht, sprich eine Abhängigkeitsstörung, man zu diesem Zeitpunkt definitiv kein Coaching durchführen, sondern eine Psychotherapie stationärer oder ambulanter Art anraten sollte – und diese sollte möglichst zeitnah begonnen werden! Handelt es sich eher um ein Suchtrisiko, dann sollte dies am Anfang der Sitzung angesprochen werden. In der Regel aber sagen die Klienten, sie seien gar nicht deswegen hier. Das muss man akzeptieren und das gewünschte Anliegen bearbeiten, sollte aber darauf hinweisen, dass man sich die Freiheit nehme, in jeder Sitzung nach dem Konsum seit der letzten Sitzung zu fragen. So entsteht ein Konsumbewusstsein beim Klienten und eventuell die Einsicht, hieran etwas ändern zu wollen. Bei Burnout ist es anders, obwohl Burnout, Angst und Depression in der Öffentlichkeit meist durcheinander- und zusammengeworfen werden. Sogar Kliniken werben damit, dass sie „Burnout heilen“. Nur ist Burnout keine Störungsdiagnose, also rechtlich gesehen keine Erkrankung, sondern ein Gesundheitsrisiko. Deshalb kann man Burnout ganz selbstverständlich im Coaching bearbeiten, d.h., die Stressebenen mit dem Klienten durchgehen und mit ihm klären, was er auf jeder Stressebene tun sowie was er in der Firma erreichen kann, was er durch gesundheitsfördernde Maßnahmen verbessern und wie er sich gegebenenfalls mit dem Personalrat oder der Personalabteilung in Verbindung setzen kann, wenn die Arbeitsbedingungen zum Burnout beitragen.

### **Sollte ein Coach, der Suchtprävention anbietet, psychologisch geschult sein, um eine beginnende bzw. vorhandene Sucht zu erkennen?**

Das ist in diesem Fall unerlässlich. Andererseits ist es nicht erstrebenswert, dass alle Coaches Psychologen sind. Wenn ein Coach ohne psychologischen Hintergrund auf einen solchen Fall stößt, empfehle ich ihm dringend, sich Zeit zu nehmen für eine Supervision bei

*Wenn ein Coach ohne psychologischen Hintergrund auf einen solchen Fall stößt, empfehle ich ihm dringend, sich Zeit zu nehmen für eine Supervision bei einem Psychotherapeuten.*

einem Psychotherapeuten. Dort kann er den Fall mit ihm zusammen besprechen und klären, ob es sich hierbei wahrscheinlich um eine potentielle Suchtstörung handelt oder nicht. Er kann sich hier beispielsweise auch über Entzug und Behandlungsmöglichkeiten kundig machen, dieses Fachwissen in der nächsten Coaching-Sitzung anwenden und dem Klienten gegebenenfalls handfeste Informationen zum Thema Therapie geben.

### **Sie setzen Suchtprävention bereits in Schulen ein. Gehen Sie einfach in eine Schulklasse?**

Im Grunde, ja! Ich arbeite in der Regel mit Schülern aus der Oberstufe, die zwischen 15 und etwa 17 Jahre alt sind. Das Ganze ist eine Mischung aus Vortrag und Diskussionsrunde. Ich bespreche dann die besonderen Gefahren, die mit den Suchtmitteln einhergehen – Alkohol steht natürlich an erster Stelle –, kläre auf, in welchem Tempo Abhängigkeiten entstehen und wie eine Behandlung erfolgt. Tatsächlich sind die Jugendlichen in aller Regel sehr interessiert, zumal sie oft die Geschwindigkeit der Prävalenz unterschätzen: Während früher Alkoholkonsum innerhalb eines Jahres unbemerkt zum Alkoholismus führen kann – bei Erwachsenen kann es mehrere Jahre dauern –, genügt bei Heroin manchmal schon der erste Schuss, um an der Nadel hängenzubleiben. Man zeigt dann auch gerne Fotos von Ab-

hängigen, die mit 25 aussehen wie ein Wrack! Doch soll man das Alles nicht mit einem ermahnenen moralischen Zeigefinger vermitteln, sondern klarstellen, dass es deren Leben ist und die Jugendlichen selbst Sorge dafür tragen müssen, dass ihr Leben in einer gewissen Freiheit, Genussfähigkeit und Ordnung verläuft. Viele verlassen den Unterricht dann oft sehr nachdenklich.

### **Sie nutzen auch hier die Dynamik der Gruppe, der Schulklasse, aus?**

Genau, die Klasse diskutiert hierüber sehr kontrovers. Es ist natürlich auch nicht so, dass die alle voller Opposition gegen diesen dahergekommenen „Moralisten“ sind, sondern es gibt auch sehr besonnene Erfahrung und Mitteilungen von Schülern, die so etwas in ihrer familiären Umgebung erlebt haben, die vom Koma-Saufen berichten oder sogar von einem Mitschüler, dessen Konsum ihn in den Tod geführt hat. Diese Diskussion wird dann vom Suchtberater nur moderiert, die Schüler – als Gruppe – interagieren und klären es in eigener Verantwortung. Irgendwann kommt dann das Thema auf, inwieweit man einem gewissen Gruppendruck – z.B. im Freundeskreis – zum Drogenkonsum widerstehen muss, was einem das Leben wert ist, welche Ziele man verfolgt und ob man sie erreichen kann, wenn man permanent zugehörnt ist.

### **Die Schüler von heute sind die Führungskräfte und Mitarbeiter von morgen. Wie wirkt das Projekt?**

Natürlich ist es sehr langfristig angelegt und natürlich kann ich den Raum nicht verlassen und glauben: „Jetzt habe ich die Schüler umgedreht!“ Das ist ein langer Prozess, der in diesem Alter ohnehin sehr stark von der peer group bestimmt wird. Zudem trifft leider zu, dass Kinder das Rauchen und Trinken oft früh von den Eltern lernen. Aber manche Kinder distanzieren sich ebenso früh davon und entscheiden: „So will ich nie werden!“ Die Prävention in der Schule kann hierzu ein hilfreicher Anstoß sein.

## Portrait

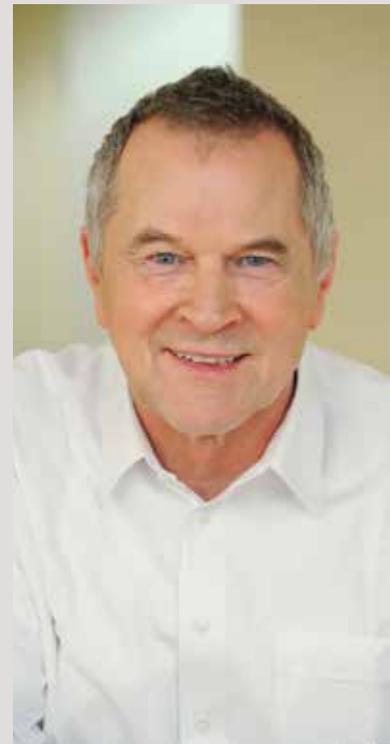


Foto: Manfred Esser

Prof. Dr. Jörg Fengler ist emeritierter Professor für Klinische und Pädagogische Psychologie, Leiter des Fengler-Instituts für Angewandte Psychologie ([joerg.fengler@uni-koeln.de](mailto:joerg.fengler@uni-koeln.de)), Psychologischer Psychotherapeut, Supervisor und Lehrsupervisor (BDP, DGSv, ÖAGG), Senior-Coach (DBVC, BDP-DPA), Balint-Gruppenleiter (DBG) und Gruppendynamik-Trainer (DGGO). Wirkungs-Forschung, Psychotherapie, Burnout-Prävention, Sucht, Supervision und Coaching. Ausbildungs-Seminare und Vorträge. Mitglied im Wissenschaftlichen Beirat bei Zeitschriften, Verlagen, Fachgesellschaften, Kongressen und Ausbildungs-Instituten.  
[www.fengler-institut.de](http://www.fengler-institut.de)



## Brücke zwischen Person und Organisation im Change begleitenden Coaching

Modell eines integrativen Coaching-Prozesses

*Von Prof. Dr. Ulrich Lenz*

*Leistet Führungskräfte-Coaching während komplexer Change-Prozesse einen wirksamen Beitrag zur Implementierung der Veränderungen? Dies kann durchaus kritisch hinterfragt werden, weil – so wird hier argumentiert – das übliche Setting im Coaching dafür gar nicht geeignet ist. Change-Prozesse werden immer komplexer, aber Coaching kann so bleiben, wie es immer schon war? Ein Plädoyer für neues Denken, ein neues Handlungsmodell.*

In diesem Beitrag wird auf die in der Rubrik Spotlight des Coaching-Magazins 2/2016 dargestellte Hypothese aufgebaut, dass beim Coaching von Führungskräften, die eine verantwortliche Rolle in organisationalen Veränderungsprozessen inne haben, das übliche Vier-Augen-Setting nicht ausreicht, um nachhaltige Veränderungen zu erreichen (Lenz, 2016). Coaching wird üblicherweise vor dem Hintergrund der Normen und Werte des Unternehmens betrachtet und dieser Kontext als zu einem Zeitpunkt gegebene Rahmenbedingung angesehen, falls der unternehmerische Kontext überhaupt ins Coaching einbezogen wird. Statt den organisationalen Kontext als Rahmen zu sehen, über den *im* Coaching reflektiert wird, sollte *gemeinsam mit* dem Kontext gearbeitet werden, um die zwischen Führungskraft und Organisation auszuhandelnden Veränderungsanteile zu bearbeiten (Eichler, 2011). Dieses Arbeiten zwischen Individual- und Organisations-Coaching soll als *integratives Coaching* bezeichnet werden.

### Die Welt ändert sich – Coaching auch?

Drei Gründe sind relevant für den Vorschlag, die starren Grenzen zwischen individuellem Coaching und Organisations-Coaching aufzulösen.

Erstens sind die Problemstellungen in Veränderungsprozessen wesentlich anspruchsvoller geworden. In vielen Veränderungsprozessen in der Vergangenheit wurden Probleme behandelt, die sich durch hochentwickelte Tools, sorgfältige Planung und Steuerung hinreichend bearbeiten ließen. Angesichts disruptiver Marktveränderungen, dem Wegbrechen ganzer Geschäftsmodelle und technologischer Innovationen sind heutige Change-Probleme meistens als „böartig“ zu klassifizieren (Hausser, 2016). Diese Problemklasse wird von allen Beteiligten als bedrohend empfunden und kann nur durch geteilte Führungsverantwortung bearbeitet werden. Dafür ist vom Einzelnen – und damit auch der obersten Führungskraft – eine Haltung des unvoreingenommenen Zuhörens und Beobachtens not-

wendig, statt im Sinne eines „downloading“ jedes neue Problem einem scheinbar bekannten Lösungsmuster zuzuordnen (Scharmer, 2013). Zuhören und Beobachtung erfordern Gemeinschaft auf Augenhöhe, statt singuläre Entscheidungen einer Führungskraft oder eines Führungsgremiums.

Korrespondierend zur Markt- und Kundendynamik, werden – zweitens – Führungskonzepte und Projektmanagement grundlegend weiterentwickelt. Man denke an Ansätze wie Holakratie und agiles Projektmanagement. Gemeinsam ist diesen Konzepten die Neudefinition der Rolle der Führungskraft, tiefe Resonanz mit dem organisationalen Umfeld, das Einschwingen auf die Bedürfnisse der Kunden und die Kollaboration über die starren Organisationsgrenzen hinaus. Ressourcen sollten deshalb nicht nur personenbezogen bedacht werden, sondern das gesamte Potenzial wird erst in der Interaktion zwischen Person und System erschlossen.

Der dritte Grund, um das bisher übliche Setting von Coaching zu überdenken, liegt in den Erkenntnissen der neueren Systemtheorie. Komplexität wird dadurch beschrieben, dass

kein vollständiger Überblick über die direkten, indirekten, zeit- bzw. ortsunterschiedlichen Folgewirkungen einer Problemstellung besteht. Um Verbesserungsschritte zu planen und zu implementieren, werden in der Systemtheorie *gemeinsame* Such- und Iterationsprozesse vorgeschlagen. Hierbei sind das System, aber auch das Systemumfeld, wie z.B. Kunden, einbezogen. Der zu entwerfende integrative Coaching-Prozess muss deshalb systematisch die direkt und indirekt Betroffenen berücksichtigen, da sie zum Gelingen der Veränderung entscheidend beitragen.

Turner und Hawkins (2016) untersuchen in einer umfangreichen empirischen Studie das Multi-Stakeholder-Contracting im Coaching. Darunter verstehen die Autoren die Einbeziehung relevanter Stakeholder in den Coaching-Kontrakt. Die Autoren kommen zu der Erkenntnis, dass die verbindliche Einbeziehung wichtiger Interessengruppen in das Coaching zu einer besseren Verbindung der Ergebnisse des Coachings mit Organisationszielen führt, dass im Coaching klarere Ziele vereinbart werden und dass während des gesamten Prozesses der Fokus auf die Ziele besser als beim Zweierkontrakt eingehalten wird.

Kriterium	Beschreibung	Theoretischer Bezug
Multi-Stakeholder-Kontrakt	Iterative Aushandlung der jeweiligen Rollen und Verantwortlichkeiten zwischen Klient und Organisation	Systemtheorie
Synchronisierung von Suchprozessen	Bereitschaft, an der Überwindung des „downloading“ zu arbeiten, um ergebnisoffene Suchprozesse zur Problembearbeitung zuzulassen. Synchronisierung der Suchprozesse zwischen Klient und System	Umgang mit Komplexität
Sequentielles Vorgehen	Problemdefinition – Lösungsentwicklung – Test – Feedback auf zwei Ebenen: Klient im Vier-Augen-Setting und gemeinsame Arbeit mit der Organisation unter Berücksichtigung der jeweiligen Phase des Veränderungsprozesses	Agilität
Lernraum für Individuum und Organisation	Feedback-Schleifen als Prozessbestandteil sowohl in individuellen Coaching-Sequenzen als auch in der Arbeit mit dem System	Konstruktivismus, Systemtheorie
Transparenz	Im Vier-Augen-Setting Vereinbarung der Inhalte, die mit der Organisation geteilt werden sollen, mit dem Ziel einer verantwortlichen Einbindung der Stakeholder	Muli-Stakeholder-Theorie

Tabelle: Anforderungen an integratives Coaching

## Modellansätze für integratives Coaching

Modelle für solche Coaching-Prozesse finden sich in der Literatur kaum. Dies erstaunt auf den ersten Blick nicht, handelt es sich vordergründig doch um einen Widerspruch: Offenheit der Prozessentwicklung in Systemen für das, was in der spezifischen Situation notwendig ist, einerseits und die als starr vermuteten Schrittfolgen eines idealtypischen Modells andererseits. Wie wir aus Erkenntnissen agiler Managementprinzipien wissen, handelt es sich bei dem *Spannungsfeld zwischen Offenheit der Ergebnisse und Determiniertheit von Prozessen* nur scheinbar um einen Widerspruch. Organisationen mit einem hohen Grad an Selbststeuerung statt klassischer Strukturen weisen umfassend definierte Prozessschritte und Regeln auf, um ihren Mitgliedern klare Orientierung im Arbeitsalltag zu geben (Bernstein et al., 2016). Durch modellorientierte, scheinbar starre Regeln die Fähigkeit eines Systems zur schnellen Anpassung an wechselnde Umfeld-Anforderungen zu schaffen, gehört zur Ambiguität heutiger Veränderungsprozesse.

Ansätze zur Verbindung von Coaching und Organisationsberatung im Kontext von Veränderungsprozessen wurden auf der Grundlage von Methoden der Aktionsforschung entwickelt. Fatzer und Schoefer (2011) schlagen ein

Modell mit drei Perspektiven vor: Bearbeitung der Interaktion zwischen Person und System mithilfe der Biografie der Person in der Organisation; fachliche Inhalte und Entwicklungsprozesse des Teams; Entwicklungsphasen des Teams im Kontext von System und Systemumfeld. Hier gelingt zumindest konzeptionell eine *Verknüpfung von Individualberatung, System und Systemumfeld*. Die Rolle des Beraters wird dabei allerdings nicht klar; mögliche Rollenkonflikte in der Beratung zwischen Person und System werden nicht explizit diskutiert.

Strikker und Strikker (2011) legen sehr anschaulich dar, dass sich die Aufgaben eines Coachs in der Begleitung von Führungskräften, die in Veränderungsprozesse der Organisation involviert sind, erweitern. Es gilt, die Person und die Anforderungen der Organisation *komplementär miteinander zu verbinden*. Dazu stellen sie einen Bezugsrahmen vor, der aber nicht auf ein Coaching-Design eingeht, das eine explizite Öffnung mit Integration der Organisation in das Coaching umfasst.

## Integratives Coaching – ein Prozessmodell

Nachfolgend soll ein Prozessmodell vorgeschlagen werden, das ein Oszillieren zwischen Organisationsentwicklung und Coaching als Intervention in Veränderungsprozessen be-

schreibt, um nachhaltig wirksame Veränderungen auf der individuellen Ebene *und* der Organisation zu erreichen. Auf der Grundlage der vorangegangenen theoretischen Überlegungen sind die in der Tabelle (S. 21) dargestellten Anforderungen an ein integratives Coaching zu stellen.

## Prozessmodell im Überblick

Der Coaching-Prozess orientiert sich an dem Grundmodell des Lean Change Management, das in Abbildung 1 umrissen ist. Damit werden die Anforderungen an den Prozess hinsichtlich Agilität, der Multi-Stakeholder-Einbindung und der Synchronisierung von Suchprozessen zur Problembearbeitung optimal erfüllt.

Das klassische Coaching findet im rechten Zyklus statt: Erarbeiten eines Problemverständnisses und von Lösungsoptionen für das Anliegen des Klienten. Exakt eine der Lösungsoptionen wird ausgewählt und in einem experimentellen Setting umgesetzt. An dieser Stelle erfolgt die Öffnung des Prozesses und das relevante Systemumfeld des Klienten wird einbezogen. Diese Schlüsselstelle wird als *Interaktions-Experiment* bezeichnet. Hierbei wird eine kleinere, messbare Verbesserungsmaßnahme gemeinsam mit dem organisationalen Umfeld des Klienten entworfen und durch den Klienten implementiert.

Für das „Experiment“ wird in der Stufe „Vorbereitung“ die Umsetzung konkret geplant und die Messgrößen werden vereinbart, anhand derer der Umsetzungserfolg gemeinsam überprüft wird. Nach der Umsetzung werden im Reflexionsschritt die gemessene Verbesserung ausgewertet, aber auch die sozio-emotionalen Erkenntnisse aus dem Interaktions-Experiment reflektiert. Die Erkenntnisse fördern ein tieferes Problemverständnis und man ist wieder in dem rechten Zyklus, dem individuellen Coaching.

## Erläuterung der Prozessschritte

Mithilfe der Abbildung 2 (S. 23) wird konkreter auf das Prozessmodell eingegangen. Die einzelnen Kästen stellen die Schritte des

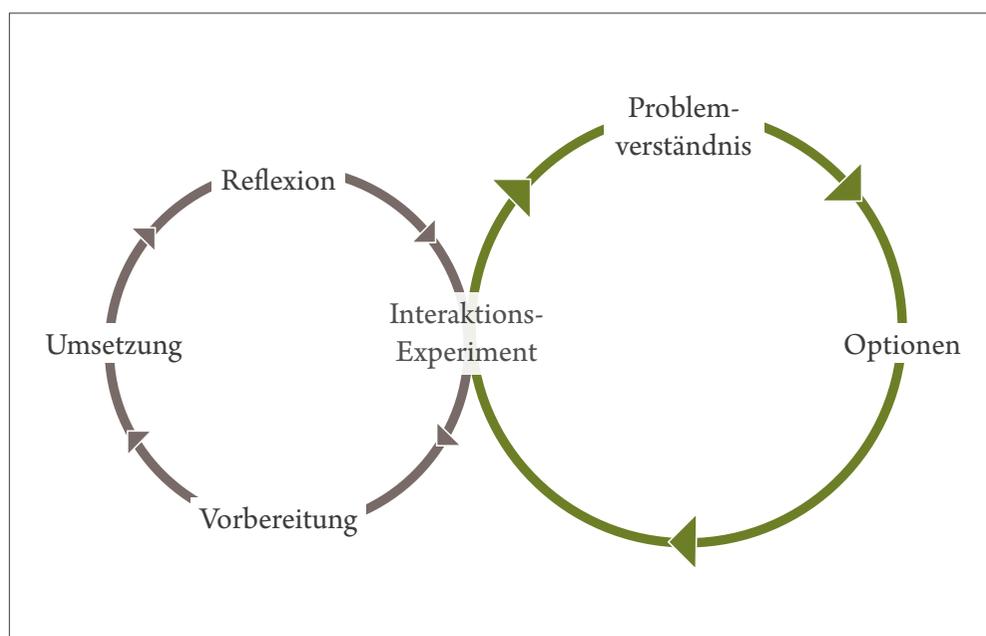


Abb. 1: Grundmodell des integrativen Coachings in Anlehnung an Scheller (2015)

integrativen Coachings dar, wobei im oberen Teil der Prozessschritt bezeichnet wird und im unteren Teil der Output genannt ist, der am Ende des jeweiligen Schrittes vorliegt. Korrespondierend zu Abbildung 1 (S. 22) sind im rechten Teil die Schritte des individuellen (geschlossenen) Coachings dargestellt und im linken Teil die Interventionen, die gemeinsam mit dem organisationalen System des Klienten erfolgen (geöffneter Teil des Coachings).

Bereits die Gestaltung der Kontraktphase ist eine zentrale Herausforderung im integrativen Coaching. Hier kommt es darauf an, frühzeitig alle relevanten Stakeholder in den Prozess einzubinden. Häufig wird man diese Phase als eine Art Vorprojekt gestalten, indem über die Perspektive der Organisation nicht nur im kleinen Kreis zwischen Klient, Personalbereich und Coach gesprochen wird, sondern Repräsentanten des organisationalen Umfelds aufgesucht werden, um deren Perspektive in die Vertragsgestaltung einzubeziehen. Die iterative Aushandlung eines solchen Multi-Stakeholder-Kontrakts ist bereits eine mächtige Intervention zur Veränderung der Organisations- und Coaching-Kultur.

Der eigentliche Coaching-Prozess startet im geschlossenen Teil mit der Erarbeitung des Problemverständnisses, sowohl im Hinblick auf die Herausforderungen des Change-Prozesses in der Organisation als auch im Hinblick auf die Rolle und Befürchtungen des Klienten. Zum Schluss dieses Prozessschrittes hat sich der Klient erste Hypothesen über den Status des Systems erarbeitet.

Anschließend werden im Coaching möglichst viele Lösungsoptionen erarbeitet und zwar sowohl auf der inhaltlichen Ebene – was ist notwendig im Veränderungsprozess? – als auch auf der prozessualen Ebene, d.h. wie können Interaktionen zwischen Klient und „seinem“ System verbessert werden? Anschließend priorisiert der Klient die Lösungsoptionen und wählt für das erste experimentelle Setting genau eine Maßnahme aus, die einen möglichst großen, messbaren Effekt aufweist. Außerdem sollte die Maßnahme von dem organisationalen System und dem Klienten vollständig und eigenständig umsetzbar sein.

Der Klient durchläuft nun im geöffneten Teil des Coaching-Prozesses gemeinsam mit der Organisation eine integrative Schleife. Sie besteht aus den oben bereits skizzierten Schritten der Vorbereitung und Durchführung des Experiments sowie der Reflexion der Erkenntnisse. Wichtig ist, dass *nur genau eine Maßnahme* lösungsorientiert bearbeitet wird. Der gesamte geschlossene und offene Zyklus wird so häufig durchlaufen, bis der vom Klient angestrebte und mit der Organisation harmonisierte Zielzustand realisiert ist.

## Nutzen und Herausforderungen

Folgende Vorteile lassen sich durch das integrative Coaching realisieren:

- » Durch die starke Fokussierung ist der Prozess „schlank“, weil immer nur eine konkrete Maßnahme umgesetzt wird und der nächste Zyklus erst bei Vorliegen von Lernerkenntnissen aus der vorangegangenen Schleife gestartet wird.
- » Dadurch sind Klient und Coach in der Lage,

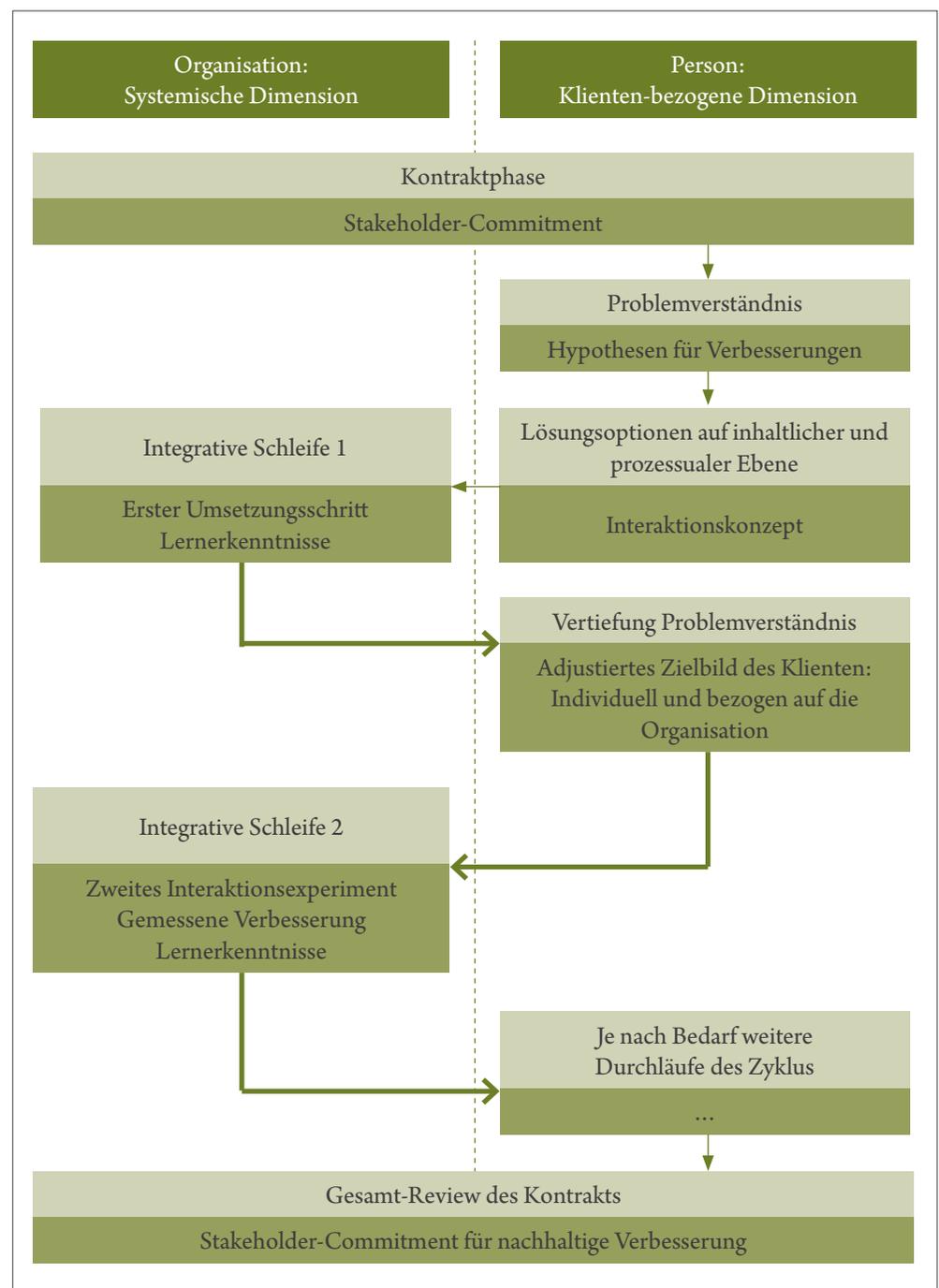


Abb. 2: Dimensionen und Schritte des integrativen Coaching-Prozesses

sich schnell auf neue Herausforderungen einzustellen und auf neu aufgetretene Unsicherheiten zu reagieren.

- » Die Wechselwirkungen zwischen Führungskraft und Organisation werden für alle Beteiligten unmittelbar erfahrbar.
- » Das integrative Coaching wird heutigen komplexen Problemen besser gerecht als das übliche Einzel-Coaching.

Allerdings beinhaltet dieses Konzept einen mitunter erheblichen Weiterentwicklungsbedarf in Haltung und Prozesskompetenz von Coaches. Als Stichworte seien genannt:

- » *Erweiterung der Beziehungsqualität*: Der Coach muss in der Lage sein, nicht nur den Vertrauens- und Beziehungsaufbau zum Klienten zu gestalten, sondern gleichermaßen auch zu dem einbezogenen organisationalen Umfeld.
- » *Rollenklarheit und Unabhängigkeit des Coachs*: Der Coach muss allen Beteiligten, nicht nur dem Klienten, absolute Klarheit über seine Rolle geben. Über Interventionen des Coachs, wie z.B. Facilitation einer integrativen Schleife, entscheidet der Klient in der geschlossenen Sequenz des Coaching-Prozesses. Dem Anreiz, den Coaching-Auftrag auf einen Beratungsauftrag für die Organisation zu erweitern, muss der Coach widerstehen. Dies erfordert innere Klarheit und finanzielle Unabhängigkeit des Coachs.
- » *Integration von fachlichen Aspekten*: Es kann durchaus sein, dass in beiden Zyklen auch Beratungselemente einfließen. Dazu benötigt der Coach vertieftes Wissen über organisationales Change Management sowie über das Business des Klienten-Unternehmens.

Dieses Oszillieren zwischen klassischem Coaching, Organisations-Coaching, Fachberatung und Prozesskompetenz dürfte für viele Coaches einen nicht unerheblichen Qualifizierungsbedarf erfordern. Dazu gehört auch die Fähigkeit zu einem Wechsel zwischen Coaching und Facilitation, der *aus Sicht der Beteiligten* glaubwürdig und ethisch korrekt sein muss.

Eine einschränkende Bedingung für die Anwendbarkeit des Modells ist das Coaching-Verständnis, das in einer Organisation zu Beginn

des Prozesses vorhanden ist. Eine Verbindung von Personen- und Organisations-Coaching setzt ein weit entwickeltes Verständnis von Coaching voraus, das durch personales wie organisationales Coaching als Veränderungsbegleitung aber erst ermöglicht wird. Bachmann (2016) weist in einer Studie vier Cluster von Coaching-Verständnis in Organisationen nach. Demnach ist das Verständnis von Coaching mit *Erziehungscharakter* immer noch deutlich ausgeprägt. In diesem Cluster wird auf personales Coaching fokussiert, das durch die Organisation stark kontrolliert wird. Auch das Verständnis von Coaching als *Expertenberatung* bzw. als *Heilung von „Defiziten“* ist in Unternehmen verbreitet.

Das integrative Coaching ist dann am sinnvollsten umzusetzen, wenn in einer Organisation das Verständnis von Coaching als *Empowerment* für mehr Eigenverantwortung bei gleichzeitig besserer Erfüllung von organisationsbezogenen Zielen vorhanden ist.

### Der Autor



Foto: Thomas Fladung, Heidi Fotostudio GmbH

Prof. Dr. Ulrich Lenz, Hochschule für angewandtes Management, Lehrgebiete Change Management und Organisationsentwicklung. Dekan der Fakultät Wirtschaftspsychologie. Coach für Führungskräfte und Projektleiter; umfangreiche Führungserfahrung als Bereichsleiter Human Resources und als Projektleiter für internationale Restrukturierungsprogramme, Führungskräfteentwicklung und Global Learning.

[ulrich.lenz@fham.de](mailto:ulrich.lenz@fham.de)

### Literatur

- » **Bachmann, Thomas (2016)**. Implizite Theorien über Lernen und Veränderungen durch Coaching in Organisationen. In OSC, 3/2016, 232–253.
- » **Bernstein, Ethan; Bunch, John; Canner, Niko & Lee, Michael (2016)**. Beyond the Holacracy Hype. In Harvard Business Review. 6/2016, 39–49.
- » **Eichler, Dirk (2011)**. Coaching und organisationale Veränderungsprozesse. In OSC, 1/2011, 17–30.
- » **Fatzer, Gerhard & Schoefer, Sabina (2011)**. Coaching als Begleitung von Transformationsprozessen. In Bernd Birgmeier (Hrsg.). Coachingwissen. Wiesbaden: Springer Fachmedien. 387–403.
- » **Hauser, Bernhard (2016)**. Kann man Gruppen, Projekte und Organisationen eigentlich coachen? In Claas Triebel, Jutta Heller, Bernhard Hauser & Axel Koch (Hrsg.). Qualität im Coaching. Heidelberg: Springer. 33–54.
- » **Lenz, Ulrich (2016)**. Das Dilemma von Vertraulichkeit und Unternehmensinteressen im Coaching. In Coaching-Magazin, 2/2016, 32–36.
- » **Scharmer, Otto & Kaufer, Katrin (2013)**. Leading from the Emerging Future. San Francisco: Berrett-Koehler.
- » **Scheller, Torsten (2015)**. Lean Change Management. In ZOE, 1/2015, 72–78.
- » **Strikker, Heidrun & Strikker, Frank (2011)**. Komplementär-Coaching. In Bernd Birgmeier (Hrsg.). Coachingwissen. Wiesbaden: Springer Fachmedien. 339–356.
- » **Turner, Eve & Hawkins, Peter (2016)**. Multi-Stakeholder Contracting in Executive/Business Coaching. In International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring. 2/2016, 48–65.



## Die Kinderfalle

Weibliche Führungskräfte im Rollenkonflikt  
zwischen Management und Babybrei

*Von Karin Bacher*

*Mehr Frauen in Führungspositionen, so das hehre Ziel, dass sich nicht zuletzt hinter der sogenannten Frauenquote verbirgt. Die Realität zeigt, dass es mit Quoten allein nicht getan ist. Was es braucht, ist ein Wandel in den Unternehmen, eine Arbeitskultur, in der etwa die Mutterrolle einer Führungskraft nicht mehr als Hindernis wahrgenommen, Frauen im gebärfähigen Alter nicht als Risiko bewertet werden. Solange dies nicht ausreichend bzw. nicht in allen Unternehmen gegeben ist, kann Coaching weibliche Führungskräfte im Umgang mit Widerständen unterstützen.*

Eine große deutsche Tageszeitung titelte „In Deutschland sind Kind und Karriere kaum vereinbar“. Auch wenn es rühmliche Ausnahmen gibt, belegen die Zahlen diese Aussage. In DAX-Unternehmen liegt der Frauenanteil in der Geschäftsführung bei 9,6 Prozent, bei den größten familiengeführten Unternehmen bei 4,3 Prozent. Damit ist Deutschland international gesehen an vorletzter Stelle, vor Japan.

Gesellschaftlicher Druck auf berufstätige Mütter ist viel zu verbreitet. *Auf der einen Seite wird erwartet, dass Frau trotz Baby funktioniert.* „Ich bin nicht so perfekt wie in der Nivea-Werbung, die Business-Frau, die lächelnd mit dem Säugling auf dem einen Arm, Einkaufstüte im anderen, Handy zwischen Ohr und Schulter geklemmt zur Tür reinkommt, Größe 36 trägt und selbstverständlich keine Schwitzflecken auf ihrer tadellos gebügelten Bluse hat“, ärgert sich eine Führungskraft über die Klischees, die Werbung und Medien verbreiten.

Ob im Privatleben oder in der Berufswelt – Frauen im gebärfähigen Alter oder Mütter mit kleinen Kindern begegnen Vorurteilen, Neid und Klischees wie „Rabenmutter“, „Die hat doch alles, was muss sie noch arbeiten gehen?“, „Die wird eh bald schwanger, was sollen wir da investieren?“, „Wozu ist sie Mutter geworden, wenn sie jetzt arbeiten geht?“. *Auf der anderen Seite machen sich Mütter einen unglaublichen Druck*, allem und jedem gerecht zu werden. Und stoßen häufig auf Widerstand und auf körperliche Belastungsgrenzen.

### Es braucht einen Kulturwandel

Im Juni dieses Jahres auf dem Wirtschaftsgipfel Deutschland echauffierte sich eine Managerin über einen Vorstand, der ihr ins Gesicht gesagt habe, sie sei in ihrem Alter (36 Jahre) ein „Risiko“, weil sie bestimmt bald schwanger werde. Sie steige deswegen nicht ins nächste Level auf. Götz W. Werner, Gründer eines großen deutschen Drogeriemarktes, bekannt für seine unverblühte Meinungsäußerung, entgegnete: „Das ist ein Idiot!“ Es wäre schön, wenn mehr Entscheider diese Einstellung hätten. In Werners Unternehmen liegt der Frauenanteil bei knapp 90 Prozent, in der Führungsebene

wird es bedeutend weniger. „Wissen Sie, die Frauen rufen in den seltensten Fällen ‚Hier!‘, wenn es um die Besetzung von Führungspositionen geht. Das liegt nicht an mangelnder Kompetenz, sondern an ihrer Bescheidenheit und Zurückhaltung.“

Auf einem Gender-Diversity-Kongress im Frühjahr waren die Workshops überbucht, in denen die Vereinbarkeit von Beruf und Familie diskutiert wurde. Junge Frauen gaben öffentlich zu, Angst davor zu haben, schwanger zu werden, weil sie dann um ihre Karriere fürchteten. Erfahrene Managerinnen gestanden, *dass sie unglaubliche Energien aufwenden mussten, gelogen haben und auf Ablehnung stießen*, als sie beides unter einen Hut brachten. Und letztendlich oft nur noch frustriert waren – mit dem überfordernden Gefühl, stets perfekt wirken zu müssen. Viele Mädchen werden auch heute dazu erzogen, zu gefallen, also Anerkennung zu bekommen, sich über diese zu definieren. Dies macht es schwierig, sich bewusst anders zu verhalten und neue Muster zu erlernen.

Sicher, es gibt viele Unternehmen, die einiges für die Vereinbarkeit von Kind und Karriere tun – flexible Arbeitszeitmodelle, eigene Kitas und vieles mehr. Aber die *Vorurteile, gerade beim Thema Frauenkarrieren, bleiben*, so die Erfahrungen der Autorin. Ihr ist kein Fall bekannt, indem ein Mann gefragt wurde: „Wie organisieren Sie die Kinderbetreuung tagsüber?“

Lippenbekenntnisse, Rollenstereotype, Angst vor Konkurrenz – häufig findet man gerade in Männerdomänen mehr oder weniger *verdeckte* Abwehr gegen weibliche Führungskräfte. Offener Widerspruch gilt als politisch inkorrekt. Viele Unternehmen unterschätzen häufig diese emotionale Brisanz. Die Folge: Selbst ernst gemeinte Frauenförderung der Geschäftsleitung gelingt nicht, weil sie weder akzeptiert noch umgesetzt wird. Und zwar teilweise durch alle Ebenen und von beiden Geschlechtern. Eine Lösung ist die konsequente Umsetzung einer Gender-Diversity-Strategie mit Zielvorgaben. Denn letztendlich braucht es einen klassischen Veränderungsprozess – einen *Kulturwandel*.

Uns täte es gut, in Skandinavien zu lernen. Das Stockholmer Straßenbild ist geprägt von jungen Familien. Die Präsenzkultur im Betrieb gibt es nicht, die Arbeitszeiten sind variabel. Männer fehlen im Managementmeeting, weil das Kind krank ist und die Frau auf Dienstreise muss – eine Selbstverständlichkeit. Das macht Führungsaufgabe und Familienleben vereinbarer. Es schaut auch keiner komisch, wenn man „bereits“ um 15 Uhr das Haus verlässt. Nicht Anwesenheit zählt, sondern Leistung. Das ist ein Wertewandel – Menschen zu vertrauen, nicht zu bewachen. Das ist partnerschaftlicher Umgang zwischen Frauen und Männern, ein Miteinander auf Augenhöhe, also die oft zitierte Chancengleichheit.

### Praxisfall: Energiehaushalt

Ihre Stimme klang am Telefon zittrig, auch wenn sie sich alle Mühe gab, ihre Enttäuschung und Verunsicherung zu verbergen. Die junge Frau hatte zwei Tage zuvor erfahren, dass sie nun Teil einer Doppelspitze ist. Bis dahin führte sie 27 Mitarbeiter, davon zwei Abteilungsleiter. Der Vorstand hatte beschlossen, dass sie, *da sie nun Mutter sei, die Verantwortung für den Vertrieb nicht mehr alleine stemmen könne*. Gefragt hat sie keiner.

Auch hat sie alles richtig gemacht. Bereits vor der Geburt ihres Kindes bereitete sie ihr Team auf ihre Abwesenheit vor, in dem sie z.B. Kompetenzen erweiterte. Sie spielte mit offenen Karten: Die wichtigsten Kunden waren rechtzeitig informiert und reagierten positiv. Während ihrer dreimonatigen Abwesenheit blieb sie über Skype und durch gelegentliche Besuche mit dem Unternehmen in Verbindung. Wichtige E-Mails bearbeitete sie von zuhause aus, bei den meisten Managementmeetings war sie anwesend und präsentierte dort ihre Reportings. Der Vertrieb funktionierte, die Zahlen waren im grünen Bereich.

Aber das Schlimmste sollte noch kommen. Ihr Co-Vertriebsleiter hatte von der Änderung bereits Wochen zuvor erfahren und hat ihr Team quasi schon übernommen. Ihre Mitarbeiter hat er um Stillschweigen gebeten, da sie „in

ihrem emotionalen Ausnahmezustand“ nicht aufgeregt werden sollte. Sie kannte den Kollegen aus Projektarbeiten und zweifelte stark an seinen Führungskompetenzen, fachlich schätzte sie ihn als Techniker ohne Neigung zu kaufmännischen Themen ein.

In einer Woche sollte sie wieder unter diesen Voraussetzungen ihren Dienst antreten. Für ihren Sohn hatte sie eine Ganztagsbetreuung engagiert. Sie hatte Angst, dass sie ihre Position verliert, und hatte beschlossen, diese Situation mit einem Coaching besser durchzustehen.

#### **Erstgespräch: Cooling-down**

Der erste Termin war eher ein Monolog, der von dem (weiblichen) Coach gelegentlich mit Verständnis- oder Vertiefungsfragen unterbrochen wurde. Auch machte sie Notizen, um Zusammenhänge besser zu verstehen und später

zu visualisieren. Im wahrsten Sinne des Wortes musste die Managerin sich ihren Frust von der Seele reden. Das war auch genau das Ziel der Klientin, die es so formulierte: „Ich habe niemanden in meinem Umfeld, mit dem ich offen sprechen kann und der mich versteht. Keine meiner Freundinnen hat eine verantwortungsvolle Position oder Führungserfahrung. Mein Mann gibt mir gut gemeinte Tipps, die nicht wirklich zielführend sind. Ich will einen Sparringspartner auf Augenhöhe.“

Was sie zunächst brauchte, war jemand, der sie ernst nahm und zuhörte. Sie war zutiefst verletzt, enttäuscht und ihr Selbstwertgefühl war im Keller. Trotzdem analysierte und reflektierte sie ihre Situation glasklar. Sie wirkte in ihren Ausführungen gefasst, wenngleich sie Momente hatte, in denen sie ihre Tränen nicht zurückhalten konnte. Teilweise aus Wut über die ungerechte Behandlung, teilweise aus ihrer Verletzung heraus. Nach den zwei Stunden

atmete sie tief durch, schaute dem Coach mit den Worten in die Augen: „So, jetzt geht es mir besser“, und lächelte.

Als Coaching-Ziel wünschte sie sich in den nächsten Sitzungen Klarheit, welche weitere Vorgehensweise die richtige für sie ist, wie sie am besten mit der Situation umgeht und welche Alternativen sie in Bezug auf ihre Karriere hat. Sie war die einzige weibliche Führungskraft im Unternehmen, ihr war wichtig, kompetent und souverän aufzutreten und nicht als „zickig“ zu gelten. Der Coach verabschiedete sie mit Feedback als „Cooling-down“, indem sie sich für die klare Formulierung der Ziele, der Handlungsfelder und der analytischen Reflexion der Situation bedankte. Wichtig war dieses *Feedback*, um der Klientin das Gefühl des Ausgeliefertseins zu nehmen und sie an ihre Stärken zu erinnern, mit denen sie die Lage emotional wieder in den Griff bekommen konnte. Später sollte sie sagen, dass ihr dies

werdewelt   
personal branding

Strategie und Umsetzung für ein  
klares Personal Branding am Markt  
**klar.sehen – klar.reden – klar.stellen**

[www.werdewelt.info](http://www.werdewelt.info)



„Für mich sind die strategischen Dialoge mit Herrn Schulz und seinem Team immer besondere Highlights! Zum einen sind sie inspirierend und zum andern zwingen Sie mich, auf den Punkt zu kommen! Herr Schulz und sein Team sind der ideale Sparringspartner zum Reflektieren und Motivieren. Im Mittelpunkt des gesamten Prozesses steht immer der Mensch mit seinen Stärken und Ressourcen! Sehr empfehlenswert.“

**Bernhard Muhler**



„Persönliche Kristalle und Wahrheiten aus einer Persönlichkeit herauszuschälen, ist eine Kunst, die Ben Schulz und sein Team exzellent beherrschen. Er nennt es Personal Branding – ich nenne es genial und bin dankbar für diesen Prozess. Wow! Revolution!“

**Barbara Messer**



„Für die Neugründung des Verrocchio Institutes konnten wir uns keinen besseren Partner vorstellen. Die großartige Zusammenarbeit mit werdewelt hat uns Klarheit in der Positionierung gebracht, neue Ideen und eine exzellente Qualität in der Umsetzung. Sehr schnell hat das Team unsere Gedanken aufgenommen, angereichert und weiterentwickelt.“

**verrocchio Institute for Innovation Competence**

einen Energieschub gegeben hat, die Anspannung weniger wurde und sie dadurch einen ruhigeren Abend hatte.

### **Perspektivwechsel: Motive hinterfragen**

Noch bevor sie ihren ersten richtigen Arbeitstag nach der Elternzeit hatte, fanden spontan die nächsten Termine statt. Der Säugling schlief friedlich morgens um sieben Uhr im Nebenzimmer des Coaching-Instituts. In den Sitzungen analysierten Klientin und Coach anhand diverser Fragetechniken im Detail die Situation und die Perspektiven. Beispielsweise hinterfragte der Coach die Motive des Vorstandsbeschlusses. In dem von Männern geprägten Arbeitsumfeld der Klientin waren wenig empathische Aussagen an der Tagesordnung. Welche Motive könnten denn außer dem Spruch „weil sie jetzt Mutter ist“ noch stecken? Schnell erkannte die Klientin, dass dies nicht allein der Grund sein konnte, denn das Unternehmen stellte sich generell neu auf und es gab bereits im Vorfeld Gespräche, in denen über die technische Verstärkung im Vertrieb diskutiert worden ist. Ihr neuer Leitungskollege bringt genau die fachlichen Qualifikationen mit. Dies bestätigte ihr Tage später der direkte Vorgesetzte.

Auch die unglückliche Verhaltensweise des Kollegen war Thema im Coaching. Welche Motive hatte er? Es stellte sich heraus, dass er zwar etwas früher als sie, aber dennoch genau so überraschend vor Tatsachen gestellt wurde. Er wollte dem Team die Unsicherheit nehmen und übernahm proaktiv die Leitung. Auch wollte er nicht, dass die Klientin zufällig durch Mitarbeiter von der neuen Situation erfuhr.

### **Ziele und Handlungsalternativen entwickeln**

Die Erarbeitung ihres Karriereziels schloss ihr persönliches Umfeld und die Familienplanung mit ein. Hier war es wichtig, Klarheit zu gewinnen, was sie mit ihrer Führungsrolle verbindet und wie wichtig ihr damit verbundene Privilegien sind. Klarheit, wie sie ihre Führungsrolle wahrnehmen und *wieviel Zeit und Energie sie*

*investieren wollte*. Denn die Mutterrolle war auf ihrer Prioritätenskala ganz oben und ein zweites Kind einer ihrer privaten Wünsche.

Mit welchen ihrer eigenen, persönlichen Ressourcen sie die Entwicklungen gut meistern kann und wer im Unternehmen zu ihren verlässlichen Unterstützern gehört, waren die nächsten Themen. Aus diesen Überlegungen kristallisierten sich alsbald Handlungsalternativen. Dass sie die Dinge wieder selbst im Griff haben konnte, gab ihr Kraft und Zuversicht.

Als nächstes erarbeiteten Coach und Klientin gemeinsam einen Plan mit den folgenden Schritten und realistisch zu erreichende Zwischenziele. Immer im Blick: die persönliche Situation sowie das Thema Energie und damit hauszuhalten.

### **Umsetzung: Überzeugungsarbeit leisten**

Zum Plan gehörte eine klare Aufgabenbeschreibung der beiden Führungskräfte mit entsprechenden Kompetenzen. In einem Gespräch mit ihrem direkten Vorgesetzten, dem Geschäftsführer, formulierte sie deutlich ihre Erwartungen und klärte seine. Sie stellte fest, dass sich beides deckte. Dann präsentierte sie, wie die operative Umsetzung der Doppelführung angegangen werden könnte. Selbstverständlich fand ebenso eine offene *Aussprache mit ihrem Vertriebs-Partner* und auch ihm gegenüber eine *klare Positionierung* statt. Sie schlug auch gleich praktikable Vorgehensweisen vor, wie die beiden erfolgreich zusammenarbeiten könnten, beispielsweise wöchentliche, fixe Abstimmungstermine.

Mit der Diskussion im Coaching über Zielkonflikte entstand bei ihr schnell die Einsicht, dass sie sich beruflich auf andere Dinge als bisher fokussieren musste. Der Coach setzte Methoden zum Thema Loslassen ein, denn die Managerin hatte die Abteilung aufgebaut und identifizierte sich stark. Ihr fiel es schwer, abzugeben. Dazu gehörte, ihrem Kollegen die Projektleitung für Fachkongresse zu überlassen, selbst nur als Besucherin und auch nur bei wichtigen Themen dabei zu sein.

Sie bewies gegenüber der Geschäftsführung durch diese Vorgehensweise Führungskompetenz. Ihre gut vorbereitete und überzeugend vorgebrachte Entscheidungsvorlage akzeptierte ihr Vorgesetzter und trug sie dem Vorstand vor. Dieser hatte in der Tat Bedenken, in einer herausfordernden Marktsituation die Verantwortung für die strategisch wichtige Position jemandem zu überlassen, der aus seiner Sicht nicht hundertprozentig einsatzfähig ist. Durch ihr sicheres, reflektiertes Auftreten und aufgrund der sinnvollen Vorschläge zur Aufgabenteilung gewann sie jedoch an Ansehen und konnte die Bedenken entkräften. Ihr Kollege sah sich als Experte, nicht in der Führungsrolle mit Mitarbeiterverantwortung, und war nach der Klärung sichtlich erleichtert.

Dem Team haben dann beide gemeinsam kommuniziert, dass es eine disziplinarische Vorgesetzte, nämlich die Klientin, gibt und in fachlichen Fragen je nach Aufgabe die Entscheidung beim technischen oder der kaufmännischen Vertriebsleitung lag. Die Mitarbeiter waren froh über die Klärung der Situation, denn sie waren über Wochen darüber im Unklaren gelassen worden, wer Chef ist und wie es für sie weitergeht.

Auch wenn es der Managerin viel Kraft und Energie gekostet hat, heute ist sie glücklich, besonnen mit der Situation umgegangen zu sein. „Ohne Unterstützung hätte ich wahrscheinlich in meiner Emotionalität einiges kaputt gemacht“, resümiert sie.

### **Praxisfall: Wahrheit oder Lüge**

„Ich habe in meinem Lebenslauf meine Kinder nicht angegeben!“, das Ausrufezeichen war deutlich zu hören. Die Klientin, Ende 30, attraktiv und selbstbewusst, verantwortungsvolle Führungsposition in namhaftem Unternehmen, wollte wechseln. Die Kinder waren nicht der Grund, sondern eine auf Misstrauen und Kontrollzwang aufgebaute Kultur, die sich *mit den Werten der Klientin nicht vereinbaren ließ*. Sie war in Elternzeit und nutzte die Gelegenheit, ihre privaten wie beruflichen *Ziele neu abzustücken* und sich *über ihre Motive klar zu werden*.

Dass Frauen ihre Kinder in Bewerbungsunterlagen zunächst lieber verschweigen, ist leider kein Einzelfall. „Meine topqualifizierte Freundin hat ihre siebenjährige Tochter aus ihrem Lebenslauf gestrichen. Jetzt wird sie zu Bewerbungsgesprächen eingeladen“, erklärt die Klientin ihre Beweggründe. Sie liebt ihre Kinder und ist beschämt, sie zunächst zu leugnen. In den Gesprächen mit Personalberatern oder Personalleitern folgt dann immer der gleiche Ablauf: „Sind sie denn zeitlich flexibel? Wie oft können sie auf Dienstreise?“ Ihre Antwort: „Ich habe die Kinderbetreuung organisiert.“ „Und wenn das Kind mal krank wird?“ – „Dann habe ich das immer noch organisiert.“ Das hat sie wirklich. Es wird ihr jedoch nicht geglaubt und damit ist das Gespräch meist beendet.

Die Klientin hatte darüber hinaus noch ein anderes Thema, das ihr den Jobwechsel erschwerte. Ihr Motiv für den Wechsel war: „Ich will hier schnellstens weg.“ Was sie sich nicht fragte: „Wohin will ich? Was tut mir gut? Von welchen Werten sollte die Unternehmenskultur meines neuen Arbeitgebers geprägt sein?“ Sie hatte sich aktiv auf diverse Ausschreibungen beworben, die irgendwie zu ihrem Profil passten. Dabei war sie auch bereit, komplett mit ihrer Familie umzuziehen. Ihr Mann war flexibel und wollte – später tat er es auch – sich um die beiden Kinder kümmern.

Die ziellosen Bewerbungen kosteten viel Zeit, Aufwand und Ressourcen, die die Mutter eines Säuglings eigentlich für sich brauchte, denn der Schlafmangel war ihr deutlich anzumerken. Ihre Handlungsweise passte nicht zu ihrem bisherigen, gut durchdachten und geplanten Karriereweg. Auch nicht zu dem Bild, was sie von sich zeichnete: analytisch, zielstrebig, ehrlich und verlässlich. Sie war in einem *Wertedilemma*.

### **Zieldefinition entlang eigener Werte**

Als Ziel definierte sie zunächst, welche Art Job sie haben wollte, mit ganz klaren Angaben zur Position, zum Gehalt und anderen messbaren

Faktoren. Aufgabe des Coachs sollte sein, sie fit für die Gespräche zu machen und bei der Vorauswahl der Angebote und Argumentationen zu unterstützen. Dabei spielte die Angabe der Kinder eine große Rolle.

Der Coach und seine Klientin erarbeiteten zunächst gemeinsam eine Vision vom idealen Arbeitgeber und vom idealen Umfeld. Die Frage, ob und ggf. wann im Bewerbungsprozess sie ihre Kinder angeben sollte, ließ der Coach zunächst aus. Später sollte die Führungskraft sich selbst eine Antwort geben können. Dazu setzte der Coach Methoden zur Wertedefinition ein, unterstützte die Klientin mit assoziativen Bildern und hypothetischen Fragen, um ihre Ziele zu definieren und ihren aktuellen Zustand zu analysieren. Die Klientin arbeitete in einem sehr kreativen Umfeld und kam mit diesen Methoden sehr schnell zu Ergebnissen.

Für die Klientin kam Überraschendes dabei zum Vorschein. Gerade bei den Werten stellte sie fest, dass einige, von denen sie bisher überzeugt schien, gar nicht ihre eigenen sind, sondern dass sie diese von außen übernommen hatte. Sie wirkte befreit. *Sie stellte fest, dass sie seit Jahren funktionierte, aber einem Ideal hinterherlief*, das durch ihren starken Vater geprägt war. Für ihn zählte nur der berufliche und finanzielle Erfolg. In ihrer Kindheit war er kaum für die Familie da. Als seine Tochter ihm ihre erste Schwangerschaft mitteilte, freute er sich nicht, sondern sagte: „Das war es dann mit Deiner Karriere!“

Sie wollte das Gegenteil beweisen. Was ihr im Coaching dann klar wurde, dass sie sehr wohl auch selbst den Erfolg suchte und ihre Beharrlichkeit aus ihr selbst kam. Aber eben nicht um jeden Preis. Sie kam zu dem Ergebnis, dass sie eine gute Mutter *und* gute Führungskraft sein wollte. Ergo beschränkte sie sich dann auf Jobs in unmittelbarer Umgebung, da sie hier Unterstützung nicht nur von ihrem Mann, sondern auch von den Großeltern und von Freunden erhielt. Das soziale Netz war in der Priorisierung ihrer Ziele unter den Top Drei. Außerdem verzichtete sie auf eine Stelle mit Reiseaufwand und konzentrierte sich auf Un-

ternehmen, die im deutschsprachigen Raum agierten. Sie entschied sich, in Sachen Kinder mit offenen Karten zu spielen.

Gestärkt und über sich, ihre Motive, Ziele und Werte im Klaren und im Reinen, hatte sie Gespräche mit einem Unternehmen, das vor dem Coaching nicht auf ihrer Wunschliste stand. Ihre authentische Ausstrahlung überzeugte. Sie erhielt ihren Traumjob, erreichte alle ihre Ziele. Denn sie fand ihr ideales Umfeld – beruflich und privat. Ihr Mann kümmert sich um Kinder und Haushalt, sie ist jeden Abend und am Wochenende zuhause. In ihrer herausfordernden Aufgabe hat sie viel Gestaltungsspielraum. Neulich rief sie ihren Coach an: „Habe Ihren Rat befolgt und mir ein Wochenende im Spa gegönnt, ganz ohne schlechtes Gewissen.“

### **Die Autorin**



Foto: Compendium Studios für Photographie, Anne Höss

Karin Bacher, Dipl.-Betriebswirtin, Management-Beraterin und Coach, Mentorin, Trainerin, Speakerin. Spezialisiert auf Veränderungsprozesse. Im Coaching liegt ihr Fokus auf klassischen Führungsthemen. Bereits als angestellte Managerin ärgerte sie sich über zu wenig weiblichen Nachwuchs in den höheren Ebenen. Daraus entstand vor acht Jahren ein spezielles Gender-Coaching. Zum Thema weibliche Führungskräfte engagierte sie sich zudem ehrenamtlich in diversen Institutionen.

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



## Die Karriereleiter schwungvoll erklimmen

Die Rolle von Motivation im Coaching

Von Johanna Friesenhahn

*Eine Besonderheit von Coaching ist es, dass ohne die Mitarbeit des Klienten keine Wirkung möglich ist. Motivation ist also eine nötige Voraussetzung für Wirksamkeit. Und zwar über den gesamten Coaching-Prozess hinweg und sogar noch darüber hinaus. Doch wer kennt ihn nicht – den inneren Schweinehund? Was sich im Coaching gut anhört, muss im Business-Alltag erstmal umgesetzt werden. Die Motivation des Klienten im Coaching aufrechtzuhalten, ist demnach eine wesentliche Aufgabe von Coaches.*

Coaching hat viele Wurzeln: Eine kommt aus dem Sport. Coaches stehen in diesem Kontext am Spielfeldrand und rufen den Spielern auf dem Feld zu, welcher Spielzug von außen betrachtet sinnvoll erscheint. Dieses Bild ist zwar eindrucklich, doch wohl kaum genauso auf die Praxis im Business-Coaching zu übertragen. Wie gelingt es also dem Coach, die Motivation des Klienten für dessen nächsten Zug zu fördern?

Das Erleben von Motivation ist ein komplexer psychischer Prozess, der sich spürbar emotional ausdrückt, von bewussten und unbewussten Bedürfnissen konstituiert wird und situativ unterschiedlich ist.

Die tagtägliche Motivation entsteht durch Grundbedürfnisse und Motive, die in einer Situation ausgelöst werden. Ähnlich wie bei Persönlichkeitsmerkmalen unterscheiden sich Menschen in der Ausprägung ihrer grundlegenden Motive. Was für den einen z.B. interessant ist, nimmt der andere gar nicht wahr. Motive setzen uns also eine Art Brille auf, durch die wir Situationen bewerten. In Folge dessen stellt sich eine aktuelle Motivation ein oder eben nicht. Zur tatsächlichen Umsetzung der Motivation ist dann ein fester Willensentschluss nötig. Nur weil ich z.B. gerade Hunger und Lust auf ein Eis habe, gehe ich noch nicht zum Kühlschrank, wenn die Sendung im Fernsehen gerade zu spannend ist. Daran wird auch deutlich, dass sich unterschiedliche Motive gegenseitig widersprechen können. Im Grunde genommen ist sämtliches menschliches Verhalten *auf motivationale Ziele ausgerichtet*. Mit jeder Handlung wollen wir etwas erreichen oder vermeiden (Annäherungs- oder Vermeidungsziele) (Grawe, 2004). Dabei konkurrieren viele Ziele miteinander. Es muss also im Coaching erst klar werden, welches Ziel als nächstes wirklich verfolgt werden soll.

Daher ist das übergeordnete Ziel eines Coachings, die individuellen Grundbedürfnisse und Motive kennenzulernen, miteinander in Einklang zu bringen und im beruflichen Kontext ausleben zu können (Schiersmann et al., 2015).

## Phasen im Motivationsprozess

Sicher kennt jeder das Gefühl, eigentlich etwas tun zu müssen, doch man beginnt einfach nicht damit. Gerade wenn die Tätigkeit mit etwas Unangenehmen verbunden ist, Mut erfordert oder nicht klar ist, was überhaupt konkret als nächstes zu tun wäre, ist der innere Schweinehund mächtig genug, uns abzuhalten. Das kennen auch Coaches, wenn Klienten z.B. die To-dos aus der letzten Sitzung nicht erledigt haben oder den Termin plötzlich verschieben.

Motivation ist ein Prozess, der Bestandteil des gesamten Coachings ist: Bereits zur *Kontaktaufnahme* ist Motivation wichtig. Wird der Klient geschickt oder kommt er freiwillig? Warum kontaktiert er ausgerechnet zu diesem Zeitpunkt einen bestimmten Coach? Welche Hoffnung ist mit dem Coaching verbunden? Direkt zu Beginn des Coachings ist also eine Abstimmung hinsichtlich Anlass, Anliegen und Auftrag nötig.

Bei der *Zielklärung* kann es durchaus sein, dass Motive im Konflikt zueinander stehen. Der Klient benennt ein Ziel, doch unbewusst ist ihm etwas anderes viel wichtiger. Das muss erst einmal bewusst werden. Dabei sind Ziele hierarchisch angeordnet. Es kann daher hilfreich sein, das konkrete Coaching-Ziel in einen größeren Zusammenhang einzuordnen und die Stimmigkeit bezogen auf den übergeordneten Sinn zu prüfen. Um also ein motivierendes Ziel zu erarbeiten, ist es nötig, bewusste und unbewusste Motive zu kennen sowie in sinnhafte Ziele zu übersetzen.

Ist das Ziel klar, ist Motivation nötig, um die Schritte zur Zielerreichung zu gehen. Um vom guten Willen wirklich aktiv zur Tat zu schreiben, sind zudem der feste Entschluss und eine positive Erfolgserwartung wichtig – der sogenannte Rubikon muss überschritten werden und es gibt dann kein Zurück mehr (Grawe, 2004). Diese werden stets von Emotionen begleitet. Emotionen sorgen für die nötige Energie, die zur Umsetzung erforderlich ist.

Nach dem Rubikon, also dem Entschluss, weichen Unsicherheit, Abwägen und Zögern der

Sammlung von Informationen und der Erstellung von Plänen. Dabei sollte man bedenken, dass der Klient nun in gewisser Weise Scheuklappen trägt (Goal Shilding). Informationen werden nur noch gemäß ihrer Zielkonformität bewertet. Der Entschluss steht fest und das Ziel wird anvisiert. Dies ist wichtig, um den Fokus in der Phase der *Umsetzung* zu behalten. Als Coach sollte man daher dabei achtsam sein, damit keine wichtigen Informationen verdrängt werden.

Auch nach der Umsetzung kann ein Coach einen wichtigen Beitrag für die künftige Motivation des Klienten leisten: Bei der *Evaluation* der Umsetzung sollte die Selbstwirksamkeit des Klienten gestärkt werden. Gemeinsam kann analysiert werden, welche Stärken eingesetzt wurden, was Erfolg bringend war oder welche Umstände vielleicht einfach unglücklich waren, was daraus gelernt wurde, etc. Diese Sammlung ist wichtig, da positive Selbstwirksamkeitserfahrungen den Ressourcenpool für künftige Herausforderungen füllen. Wurde das Ziel trotz Anstrengung und angemessener Planung nicht erreicht, kann es in dieser Phase durchaus sinnvoll sein, sich davon zu lösen und das Ziel gemeinsam neu auszurichten, bevor Motivation und Selbstwert leiden.

Veränderungen, die im Coaching angestoßen werden, erfolgen meistens nicht von jetzt auf gleich, sondern brauchen Zeit zum Gedeihen. Diesen Veränderungsprozess bis zum Schluss engagiert zu gehen, erfordert Mut und Motivation vom Klienten sowie eine flexible und bedürfnisangepasste Unterstützung vom Coach. An den zwei folgenden Fallbeispielen werden die Bedeutung und Entwicklung von Motivation im Prozess veranschaulicht.

### Fall 1: sich selbst im Lot ausrichten

Der Klient in diesem Praxisbeispiel war Berater in einem mittelständischen Unternehmen der IT-Branche. Er startete dort direkt nach dem Studium in den Beruf, da er über persönliche Kontakte fast zufällig von der Ausschreibung erfuhr und eine Beraterrolle seine Neugier weckte. Nach drei Jahren war er an einem

Punkt angekommen, an dem die anfängliche Euphorie nachgelassen hatte, und er hinterfragte sich: Was bedeutet Karriere eigentlich? Ist es der Umstand, einen angesehenen Job zu haben, der auch gut bezahlt wird, wert, ständig auf Achse zu sein? Eine Alternative wäre es gewesen, das Familienunternehmen seines Vaters zu übernehmen, was dieser sehr gern gesehen hätte. Eine weitere Möglichkeit wäre es auch gewesen, einfach weiterzumachen wie gehabt, denn eigentlich lief es gut und vielleicht waren nur die Ansprüche zu hoch. Es galt also, nach dem erfolgreichen Start in das Berufsleben das persönliche Lot dafür zu finden, was Karriere ausmacht. Außerdem war wichtig zu sehen, wo der Weg langfristig hingehen sollte, und zu prüfen, ob zu diesem Zeitpunkt nachjustiert werden musste.

### **Karriere ist nicht gleich Karriere**

Welche Motive standen also hinter dem Wunsch, sich beruflich neu zu orientieren? Die vordergründig attraktiv wirkenden Positionen als viel reisender Berater oder Unternehmer *mussten nicht zu den individuellen Zielvorstellungen und Grundbedürfnissen des Klienten passen*. Das gesellschaftlich skizzierte und vielleicht verzerrte Bild von Karriere im Sinne von „schneller, höher, weiter!“ steht oft im Konflikt mit persönlichen Motiven. Was bedeutet Karriere individuell, wenn es nicht dem allgemeinen Bild der Karriereleiter entspricht? Das Bedürfnis des Klienten in diesem Beispiel lag zunehmend darin, zuhause bei seiner Freundin bleiben zu können, eine Familie zu gründen und geregelte Arbeitszeiten zu haben, anstatt viel gefragt und immer auf Achse zu sein. Die Frage war also: Wann lohnt sich Karriere und was meint Karriere überhaupt?

### **Im Wandel der Zeit**

Eine wirkungsvolle Methode, um herauszufinden, welche persönlichen Ansprüche der Klient an seine individuelle Karriere stellt, war in diesem Fall die „Geburtstagsrede“: Was sollten meine Familie und engen Freunde über mich an meinem 80. Geburtstag zu sagen haben? Alternativ könnte diese Aufgabe sogar aus der eigenen Grabesrede bestehen. Mit dem

Blick vom Ende her werden wichtige Dinge plötzlich klar. Diese Aufgabe hilft, den Fokus zu weiten und aus dem aktuellen, stressigen, befängenen Hier und Jetzt den Blick auf die Zukunft zu richten. Damit wurde eine *Hierarchie der wichtigsten Werte und Bedürfnisse* im Beruf aufgestellt.

Ergänzt wurde diese mit dem Schulterblick zurück: Dabei notierte der Klient seine wichtigsten beruflichen Stationen jeweils auf einer Karte. Zusätzlich schrieb er sein Gefühl, das Ausmaß an Zufriedenheit sowie die eingebrachten Stärken auf. Die Karten wurden entlang eines Zeitstrahls auf den Boden gelegt, sodass Station für Station abgegangen und reflektiert werden konnte. Im Nachhinein betrachtet ergibt sich oft plötzlich ein sinniges und stimmiges Bild der individuellen Berufsbiografie und die einzelnen Stationen fügen sich wie Teile zu einem großen Puzzle zusammen. Auf diese Weise wurden Interessen und Tätigkeitsschwerpunkte des Klienten gesammelt, die als Ressourcen bei neuen beruflichen Herausforderungen wirken. Mit dem Wissen um die persönlichen Zufriedenheitskriterien fiel es ihm leicht, die nächsten *Schritte des individuellen Karriereweges zu definieren und motiviert zu gehen*.

### **Ergebnis**

Für den Klienten in dem Fallbeispiel bestand die Lösung darin, eine Tätigkeit zu finden, in der zwar eine anspruchsvolle Aufgabe zu bewältigen ist, doch die Rahmenbedingungen die Vereinbarkeit mit der Familie zulassen. Inhaltlich sollte sie nach wie vor in der IT-Branche angesiedelt sein, da das schon seit der Kindheit einem Interessensfokus des Klienten entsprach. Nachdem das Lot ausgerichtet war, fand er scheinbar wie von selbst eine neue, herausfordernde Position in einem kooperierenden Unternehmen. Die neue Rolle beinhaltete nun auch Führungsverantwortung, doch kaum Reisetätigkeit. Noch wichtiger als diese objektiven Merkmale war das subjektive Gefühl des Klienten bei der Bewertung der Karrierechance: Er wusste, was Karriere bedeutet – für ihn ganz individuell. Daher schaffte er es, sich von gesellschaftlichen Ansprüchen und elterlichen

Erwartungen zu befreien und zufrieden und selbstbewusst seine persönliche Karriereleiter weiter zu erklimmen. Dabei hatte er nach der Arbeit Zeit für Familie und Freunde. Er ist nach wie vor eine ausgeglichene Führungskraft, die einen zwanglosen, souveränen Führungsstil an den Tag legt.

## **Fall 2: Vorsicht Rückfallgefahr**

Die Klientin des zweiten Fallbeispiels war zu Beginn des Coachings Führungskraft im mittleren Management eines öffentlich geförderten Verbundes im Bereich der Frühpädagogik. Beim Wiedereinstieg nach ihrer Familienphase dachte sie zunächst, eine interessante und höhere Position als zuvor gefunden zu haben. Nach etwa einem Jahr in diesem Job erlitt sie jedoch einen Burn-out und war zu Beginn des Coachings bereits seit einiger Zeit krankgeschrieben. Da die Krankschreibung innerhalb der kommenden Monate enden sollte, wollte sie die verbleibende Zeit aktiv zur beruflichen Neuorientierung nutzen. Auffallend war, dass die Leitungsposition oberflächlich betrachtet auch in diesem Fall einen Karriereschritt darstellte. Genauer betrachtet waren damit aber Verpflichtungen verbunden, die die Klientin nicht dauerhaft leisten konnte. Sie musste Entscheidungen der Geschäftsführung gutheißen, obwohl sie eigentlich nicht dahinterstehen konnte. Noch schlimmer war, dass dadurch das Gefühl in ihr geweckt wurde, letztlich den betreuten Kindern zu schaden. Der Wunsch im Coaching war, eine neue, erfüllende berufliche Aufgabe zu finden, in der sie authentisch sein konnte.

### **Der Kopf ist klar – der Bauch auch?**

Die Klientin brachte zur ersten Sitzung bereits diverse Tests mit, die ihr helfen sollten, endlich den richtigen Traumjob zu finden. Die Lösung sah sie darunter aber noch nicht und beklagte sich über das Gefühl, bei allen Stationen ihrer Berufsbiografie nur gestrandet zu sein. Sie dachte, sie hätte bislang nichts erreicht.

Zunächst arbeiteten Coach und Klientin Kriterien heraus, nach denen die Führungskraft

ihre beruflichen Stationen bewertete: Status und Ansehen, nette Kollegen, gute Bezahlung. Diese hingen alle von äußeren Umständen wie gesellschaftlichen Normen oder anderen Personen ab. Es ging im Coaching immer wieder um die Fragen: Was denken die anderen von mir und wie wirkt mein Beruf nach außen? Die Gefahr bestand darin, dass Erwartungen von außen soweit integriert wurden, dass sie als Teil des Selbstkonzepts erschienen. Daher bestand der nächste Schritt darin, zu erarbeiten, welche Kriterien ihres Traumjobs sie selbst aktiv aufgrund ihrer Stärken beeinflussen konnte.

Denn gemäß dem Motto: „Wähle deine Einstellung“ kann man sich entscheiden, welche motivationale Brille man tragen möchte: Fühle ich mich also schlecht bezahlt, wenig geachtet und kollegial nicht geschätzt, ist das die Brille, durch die ich meine Umwelt wahrnehme. Bin ich mir hingegen klar, was meine Grundbedürfnisse im Beruf sind, wie diese auch im Kleinen erfüllt werden und welchen Beitrag ich persönlich dazu leisten kann, sehe

ich plötzlich Positives an der vermeintlich schlechten Situation. Es geht also manchmal gar nicht um die Frage des Traumberufs, sondern um die Einstellung zu ihm. Wenn kein Bewusstsein darüber besteht, wann man sich zufrieden fühlt, kann Zufriedenheit auch im schönsten Beruf nicht bewusst wahrgenommen werden. Somit bleibt man wie die Klientin abhängig von Ansehen, Erwartungen und Urteilen anderer und ist extrinsisch motiviert. Intrinsische Motivation mit dem Gefühl der Zufriedenheit *entsteht, sobald Kopf und Bauch integriert werden.*

#### Ein Bild als Anker auswerfen

Die Klientin hatte eine Vorstellung davon, wann sie zufrieden sein könnte. Sie tat diese aber sofort als Utopie ab. Das Gefühl der Unzufriedenheit war in der Diskussion vorherrschend, während Motivation im Coaching *durch positive Visionen* gefördert wird. Um bei der Zielklärung also positive Emotionen ein-

beziehen zu können, arbeiteten Coach und Klientin mit einem Zielbild. Dazu wählte die Klientin aus einer Vielzahl von Bildern (Gegenstände, Naturaufnahmen, abstrakte Formen usw.) spontan eines aus, das sie ansprach. Der Anblick des Bildes sollte das gleiche positive Gefühl auslösen, als hätte sie ihr Coaching-Ziel bereits erreicht. Auf ihrem Bild war ein Türmchen aus unterschiedlichen, aufeinandergelegten Steinen zu sehen. Sie sahen zunächst nicht so aus, als passten sie überhaupt aufeinander.

Die Klientin fasste ihr Ziel danach etwa so in Worte: „Ich bin diejenige, die aus diesen Steinen mit meinen Talenten einen stabilen Turm stapelt und es macht mir Spaß, noch einen draufzusetzen!“ Im weiteren Coaching wurden konkrete Strategien erarbeitet, wie dieser sinnbildliche Turm praktisch gebaut werden konnte.

Dabei war es entscheidend, die positive Zuversicht und das Selbstbewusstsein der Kli-

 **DBVC Shop**

Exklusives **Coaching-Wissen**  
der Branchen-Größen auf DVD  
[www.dbvc-shop.de](http://www.dbvc-shop.de)



#### Coaching-Know-how auf Video:

Nutzen Sie die Vielfalt an Profiwissen von mehr als 50 der bekanntesten Experten der Coaching-Szene zu verschiedenen Coaching-Themen.

DBVC GmbH | Parkstraße 40 | 49080 Osnabrück | T +49 541 58048-07 | F -09 | [info@dbvc-gmbh.de](mailto:info@dbvc-gmbh.de) | [www.dbvc-shop.de](http://www.dbvc-shop.de)

entin immer wieder zu stärken. Einstellungen und Sichtweisen sind gelernte Kognitions-Emotions-Muster. Sie werden mitunter über Jahre hinweg eingeübt, bevor sie Thema im Coaching sind. Wie bei jedem Lernprozess ging es also auch in diesem Fall darum, die neue Einsicht („Ich bin selbst für meine berufliche Zufriedenheit verantwortlich und baue einen stabilen Turm.“) zu üben und sich nicht von Rückfällen in das alte Muster („Es passt nicht zusammen und ich brauche Glück, etwas Passendes zu finden.“) abhalten zu lassen. Für diese positive Selbsthaltung wurde ein Anker erarbeitet. Die Klientin suchte sich dafür eine lange Kette mit einem kleinen Stein als Anhänger aus – ähnlich wie jene auf dem Zielbild. Das Tragen der Kette erinnerte sie mehrmals am Tag an die aufrechte, selbstbewusste Haltung und das gute Gefühl dabei. Das hatte auch nach dem Coaching weiterhin einen stabilisierenden Effekt.

### Ergebnis

Durch die Integration von Kopf und Bauch, also von Vorstellungen und Gefühlen zur Zufriedenheit im Beruf, wurde die Suche einer neuen beruflichen Station der Klientin erleichtert. Inzwischen hat sie so viel Selbstbewusstsein und Zuversicht entwickelt, dass sie kündigte und nach der Krankschreibung nicht mehr auf die alte Position zurückkehrte. Sie orientiert sich nun viel stärker an ihren eigenen Motiven und grenzt sie von äußeren Umständen ab, die sie nicht beeinflussen kann. So schuf sie sich mit der Gründung eines eigenen Büros zur Sprachförderung von Jugendlichen mutig und eigenständig Bedingungen, in denen sie authentisch aufgeht. Vermutlich gerade deshalb erfährt sie dafür entsprechend positive Resonanz aus ihrem privaten und beruflichen Umfeld.

### Fazit

Beide Beispiele verdeutlichen, dass bei einem wirksamen Coaching die Aufgabe der Prozesssteuerung für den Coach auch darin besteht, *die Motivationslage des Klienten im Blick zu haben*. Da Veränderungen oft mit Unsicherheit, Selbstzweifel und mitunter auch Rückschlägen

einhergehen, ist die kontinuierliche Unterstützung der Veränderungsmotivation zentral. Je nach Phase des Motivations- und Coaching-Prozesses sowie je nach Klient und Coaching-Stil, ist dazu ein angepasstes Vorgehen nötig. Dem zugrunde liegt ein empathisches Verständnis für die Motive und Grundbedürfnisse des Klienten.

Ein Coach muss also herausfinden, wodurch die Motivation des Klienten im Coaching angegründet werden kann, und den Klienten bei dessen Selbstreflexion unterstützen. Wofür lohnt es sich, die sichere, wenn vielleicht auch ungemütliche, Situation aufzugeben und einen Schritt in das Ungewisse zu wagen? Wie können einzelne Teile zu einer sinnvollen Karriere zusammengesetzt werden – als Puzzle oder Turm? Welches sind die wesentlichen Werte des Klienten, die die Zufriedenheit beeinflussen und eine individuelle Karriere prägen?

Eine entscheidende Rolle spielen hierbei Emotionen, da sie eng mit dem Motivationssystem verknüpft sind. Ein Annäherungsziel geht mit einem positiven, stimmigen Gefühl einher und motiviert, den nächsten Schritt zu gehen; ein Vermeidungsziel sorgt mit negativen Gefühlen dafür, etwas zu umgehen. Eine endlos wirkende To-do-Liste kann somit durchaus hinderlich für eine erfolgreiche Umsetzung sein. Gleichzeitig sollte aber auf den konkreten Transfer in den Business-Alltag geachtet und vorsorglich eine Rückfallstrategie erarbeitet werden.

Im Verlauf des Coachings werden damit emotional-unbewusste und kognitiv-bewusste Motive klarer. Der Klient synchronisiert sich und die Selbstorganisation wirkt ungehindert (Friesenhahn, 2017). Dabei kann so viel Schwung entstehen, dass auch im Anschluss an das Coaching weiterhin motiviert Sprosse für Sprosse der Karriereleiter erklimmen wird.

### Literatur

- » **Grawe, Klaus (2004)**. Neuropsychotherapie. Göttingen: Hogrefe.
- » **Schiersmann, Christiane; Friesenhahn, Johanna & Wahl, Ariane (2015)**. Synergetisch beraten im beruflichen Kontext. Göttingen: Hogrefe.
- » **Friesenhahn, Johanna (2017)**. Kommunikation als Basis wirkungsvollen Führungskräfte-Coachings. Heidelberg: Springer.

### Die Autorin



Foto: Timo Hecht, Fotostudio Thomas

Johanna Friesenhahn, M.A. ist selbstständig als Coach und Trainerin tätig sowie Partnerin bei Sentru Leadership. Sie studierte Erziehungswissenschaft an der Universität Heidelberg, wo sie aktuell ihre Promotion zum Thema wirkungsvolle Kommunikation im Führungskräfte-Coaching abschließt. Auf diese Weise verknüpft sie theoretische Expertise mit praktischen Anliegen und bringt dabei Bewegung in eingefahrene Muster.  
[www.johanna-friesenhahn.com](http://www.johanna-friesenhahn.com)

## Häufig gestellte Fragen

Coaching-Pionier Dr. Bernd Schmid beantwortet Fragen aus der Praxis

### Sind Ratschläge auch Schläge? Oder darf man auch mal einen Rat geben?

Der Slogan nimmt unerwünschte und unpassende Empfehlungen aufs Korn. Das kann dann daneben gehen und eine selbständige und eigenverantwortliche Haltung des Klienten behindern. Doch ein Ratschlag-Verbot wäre statt geritten nur auf der anderen Seite vom Pferd gefallen. Warum sollte man nicht eigene Erfahrungen und Lösungsansätze anbieten? Wenn man sich das verbietet, wirken solche Impulse subversiv. Wichtig ist, auftauchende Ratschlag-Ideen zu beobachten und Überlegungen dazwischenzuschalten, was sich darin spiegelt. Manchmal zeigt der Ratschlag Reflexe, die problematisch sind, sei es aufseiten des Klienten oder seines Umfeldes, sei es aufseiten des Coachs und seiner Berufsgewohnheiten. Dann kann interessant sein, wie dieser Rat zustande kommt. Ein Ratschlag impliziert meist eine Diagnose. „Warum möchte ich das raten?“ Dann ist hilfreich, die darin liegenden Hypothesen auf Plausibilität zu prüfen. Und manchmal ist ein Ratschlag der kürzeste Weg zu einer neuen Perspektive oder Hilfestellung. Oft wünschen sich Klienten genau das, trauen sich aber nicht, zu fragen. Dann ist entscheidend, dass sich der Coach traut, einen Rat anbietet und danach mit dem Klienten beobachtet, ob das gut war oder was daraus zu lernen ist.

### Kann man auch mit begrenzter Feld- und Lebenserfahrung Erfahrene beraten?

Aber klar doch! Das ist zunächst eine Frage des Kontrakts. Dabei kann geklärt werden, wie viel Feld- und Lebenserfahrung der Klient erwartet. Aber auch der Coach muss sich ein Bild machen, welche Erfahrungen wichtig sein könnten, und überlegen, ob er sich da ausgestattet fühlt. Auf keinen Fall Erfahrung vor-

täuschen, sondern transparent arbeiten! Sollte ein Coaching-Prozess ins Stocken kommen, und ist zu vermuten, dass dies mit fehlender Erfahrung zu tun hat, sollte erneut darüber gesprochen werden. Dabei kann man gemeinsam überlegen, wer solche Erfahrung haben könnte und wie sich Klient und/oder Coach diese zugänglich machen könnten. Man kann dann eine Lerngemeinschaft bilden und die so dazugewonnenen Erfahrungen gemeinsam auswerten. Will man mit eigenen Ideen experimentieren, kann man das auch hypothetisch tun. „Wenn ich Ihnen zuhören, taucht in mir folgende Erfahrung, folgender Rat auf. Was meinen Sie dazu?“

### Wie steht es mit der Autorität im Coaching?

Autorität ist eine Beziehungssache. Man muss sie sich erwerben und erhalten. Das gilt in allen Beziehungen. Zur Autorität gehört die Autorisierung. Da Coaching eine freiwillige Beziehung ist, kann Autorisierung nur von den Beteiligten kommen. Der Coach muss lernen, wie er zu seinen Erfahrungen und zu seiner Urteilsfähigkeit stehen kann. Man sollte in der Coach-Rolle keinen Weg mitgehen, den man damit nicht sinnvoll abgleichen kann. In der Kommunikation ist es wichtig, eigene Überzeugungen und Erfahrungen, aber auch Skepsis und Unsicherheit transparent zu machen. Speziell wenn der Coach deutlich jünger ist, kann es wichtig sein, das zu thematisieren. Dann kann man gemeinsam überlegen, wie im Coaching damit umgegangen werden soll. Durch die Meta-Reflexion wird Augenhöhe erhalten, auch wenn im Prozess Positionen mit Autorität vertreten werden. Letztlich sollte der Coach aber seine Funktion infrage stellen, wenn sich keine Klärung ergibt, auch dann, wenn der Klient beschwichtigt. Transparent und verantwortungsvoll mit Desorientierung und Urteilsunsicherheit umzugehen, stärkt die Autorität. Wer traut schon einem Arzt, der Sicherheit vorgibt, wenn man spürt, dass

das nicht stimmt. Man kann auch die Frage der Autorität und Autorisierung selbst zum expliziten Fokus machen. Wie entscheidet der Klient, wem er Einfluss gewährt, und warum und ist er dabei bislang gut gefahren? Werden neue Erfahrungen gesucht? Wie sollen diese ausgewertet werden? Als wirksame und weniger riskante Vorgehensweise empfiehlt sich die „hypothetische“ Ausübung von Autorität: „Angenommen, ich würde auf Folgendem bestehen, welche Resonanz wäre bei Ihnen zu erwarten?“

### Der Autor

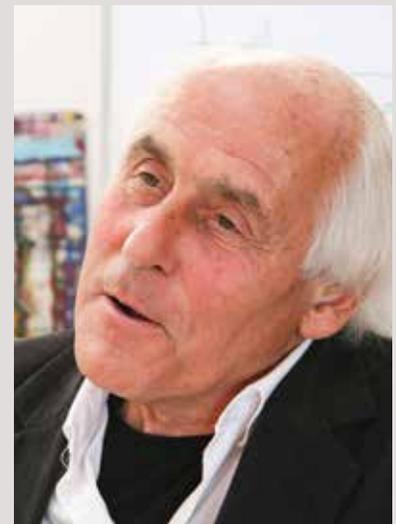


Foto: manager-Seminare Verlag

Dr. Bernd Schmid ist Leitfigur des isb-Wiesloch, der Schmid-Stiftung und des International Network for Organization Development and Coaching. Essays unter: [www.blog.bernd-schmid.com](http://www.blog.bernd-schmid.com).

Er ist u.a. Ehrenvorsitzender des Präsidiums des DBVC, Ehrenmitglied der Systemischen Gesellschaft, Preisträger des Eric Berne Memorial Awards 2007 der Internationalen TA-Gesellschaft ITAA sowie des Life Achievement Awards 2014.

[www.isb-w.eu](http://www.isb-w.eu)



## Das Selbstverständnis des Coachs aus der Perspektive der Themenzentrierten Interaktion

*Von Christoph Kraiker*

*Coaching ist zwischenmenschliche Begegnung. Veränderung entsteht in der Interaktion zweier (oder mehrerer) Persönlichkeiten. Will der Coach seinem Klienten hierbei gerecht werden, so bedarf dies bestimmter Haltungen, Fähigkeiten und Eigenschaften; kurzum: eines gelebten Selbstverständnisses, das dem Klienten bestmögliche Entfaltungschancen ermöglicht. Das Konzept der Themenzentrierten Interaktion stellt einen theoretischen Bezugsrahmen für die Beschreibung eines solchen Selbstverständnisses dar.*

## Persönlichkeit, Charakter und Kompetenzen des Coachs

„Am wichtigsten im Coaching ist die Haltung, nicht die Tool-Box“, war der Titel der Ausgabe 1/2014 des Coaching-Magazins. Nun ist damit nicht alleine die Körperhaltung gemeint, sondern auch die eigene Überzeugung, der Standpunkt, die Gesinnung, Disziplin, die innere Verfassung und das Verhalten – Eigenschaften, die durchaus auch der Persönlichkeit und dem Charakter eines Menschen zugeordnet werden können.

Die Persönlichkeit und der Charakter des Coachs sollten durch eine bestimmte Haltung und besondere Eigenschaften geprägt sein. Für den optimalen Umgang mit Gefühlen und Konflikten sollte der Coach über *seelische Stabilität* und „Gesundheit“ verfügen. Der Coach sollte seine eigenen störenden Verhaltensweisen abgelegt haben, um im Verlauf der Zusammenarbeit mit dem Klienten störende Verhaltensmuster aufdecken zu können. Nimmt der Coach die richtige Haltung ein und verfügt er über die notwendige Stabilität und seelische „Gesundheit“, wirkt sich dies positiv auf seine Umgebung und seinen Klienten aus. Konkret kann sich der Coach dadurch auf den Klienten und seine Gefühle einlassen, kann sich einfühlen und die Ängste, Hemmungen und Schwierigkeiten des Klienten wahrnehmen, ohne zu bewerten.

Dazu sollten die Persönlichkeit und der Charakter des Coachs unter anderem Merkmale wie Mut, Echtheit, Selbstvertrauen und Verantwortungsbewusstsein aufweisen. Neben der seelischen Stabilität ist die *persönliche Integrität* von besonderer Bedeutung für die Persönlichkeit des Coachs. Gemeint ist damit die Übereinstimmung von Werten, Überzeugungen und Idealen mit dem eigenen Verhalten. Ist sein Verhalten nicht kongruent zu den von ihm dargestellten Werten und Überzeugungen, kann der Klient kein Vertrauen zum Coach aufbauen.

### Der „ideale“ Coach

Zu den personenspezifischen Anforderungen an den „idealen Coach“ gehören nach Schreyögg

(2012) neben der seelischen Gesundheit unter anderem eine breite Lebens- und Berufserfahrung, eine gute persönliche Ausstrahlung und ein angemessener Interaktionsstil. Schreyögg bezeichnet die Persönlichkeit und den Charakter des Coachs in Bezug auf die Wirkung innerhalb des Coachings als dessen „menschliche Qualifikation“. Die Wahrnehmung dieser Eigenschaften durch den Klienten, bezeichnet sie allerdings als *höchst subjektives Phänomen*. Die breite Lebens- und Berufserfahrung zeichne sich dadurch aus, dass der Coach selbst bereits Höhen und Tiefen im Rahmen seiner beruflichen Tätigkeit erfahren hat, um sich entsprechend auf die Situation des Klienten einstellen zu können.

Gerade in diesem Punkt unterscheidet sich der Coach von seinem Gesprächspartner, da er eine *breite Gesamtperspektive* benötigt, um seinen Klienten helfen zu können. Ist diese Voraussetzung nicht erfüllt, besteht die Gefahr, dass der Coach als „hilfloser Helfer“ zu sehr mit seinem eigenen Unvermögen beschäftigt ist (Schreyögg, 2012).

Zu der guten persönlichen Ausstrahlung, welche Schreyögg (2012) ebenfalls als Voraussetzung für die Persönlichkeit eines Coachs angibt, zählt die Fähigkeit, dem Klienten ein gewisses Maß an Ermutigung und Hoffnung vermitteln zu können. Die Persönlichkeit des Coachs sollte allerdings nicht in das andere Extrem verfallen und dem Klienten unangebracht eine „Traumwelt“ in Aussicht stellen. Der Coach sollte ein menschlich breiter „Resonanzkörper“ sein, der sich auf die Anliegen des Klienten einstellen kann (ebd.).

Das *allgemeine Einfühlungsvermögen*, die allgemeine Fähigkeit, sich in andere hineinzuversetzen sowie Empathie und Wertschätzung zu zeigen, sind grundlegende Eigenschaften und Fähigkeiten, die ein Coach mitbringen sollte (Greif, 2008).

Der Klient ist der Experte für seine Realitätskonstruktion, die er im Coaching überprüfen und eventuell verändern will, wobei der Coach als Prozessbegleiter agiert (Neumann, 2014).

Nach Expertenmeinungen sollen Coaches Fähigkeiten wie Offenheit, Kommunikationsfähigkeit und Selbstreflexion mitbringen (Greif, 2008).

## Themenzentrierte Interaktion

Die Themenzentrierte Interaktion (TZI) beschreibt die Begründerin Ruth Cohn (2013) als eine Modifikation gruppentherapeutischer Technik zum Zweck der Führung von Erziehungs- und anderen Kommunikationsgruppen unter Berücksichtigung des Themas als Mittelpunkt interaktioneller Gruppen.

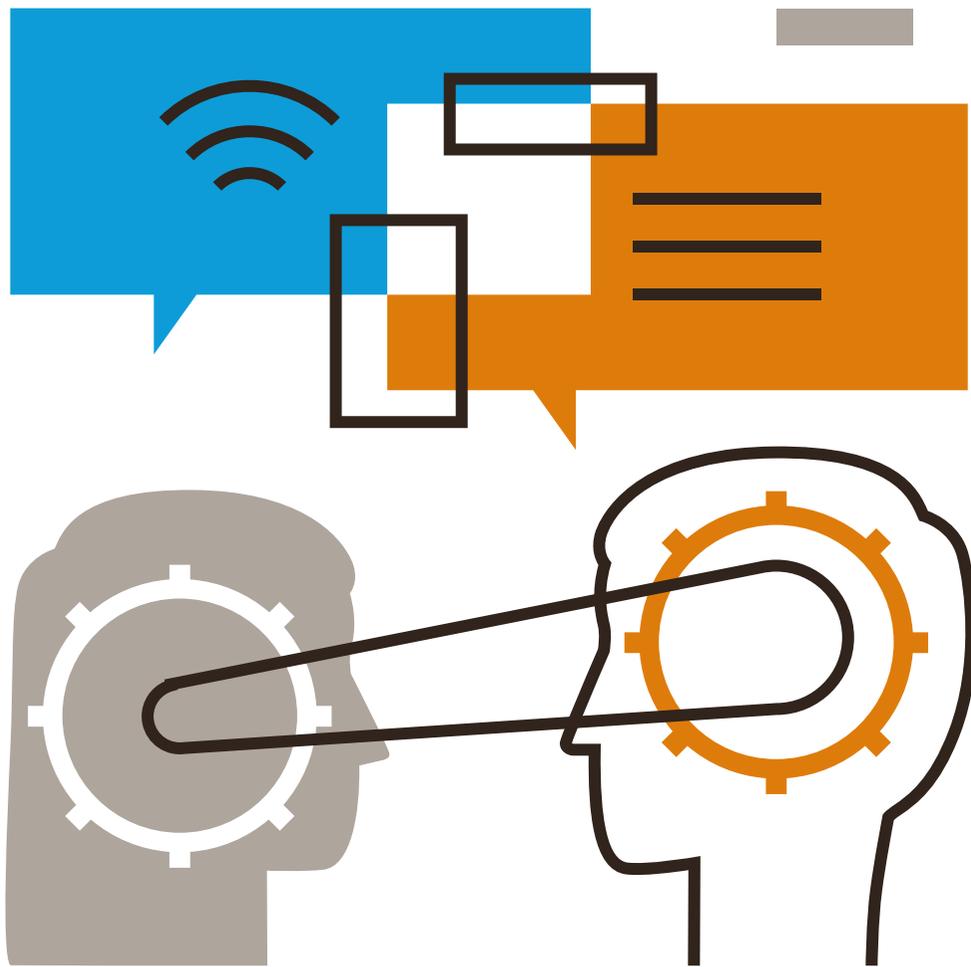
Spielmann (2014; 15) definiert die TZI als „ein umfassendes, ganzheitliches Handlungskonzept mit dem Ziel, Situationen, in denen Menschen miteinander arbeiten, lernen und leben, bewusst, human und humanisierend zu gestalten“. Dabei geht die TZI von der *Veränderungsfähigkeit* und der *Lernfähigkeit* der Menschen sowie von der Möglichkeit aus, *Arbeits- und Lernprozesse humanisierend gestalten* zu können (ebd.). Etwas praktischer ausgedrückt dient die TZI dazu, Themen, Ideen und Aufgaben in das Zentrum der beteiligten Personen zu stellen (themenzentriert), um diese dann zwischen allen Beteiligten zu bearbeiten (Langmaack, 2011).

### Grundwerte der TZI und deren Umsetzung

Die ethische Grundlage für das Handlungskonzept der TZI bilden die Axiome, welche sowohl als antreibende Kraft als auch als Begrenzer zu verstehen sind (Langmaack, 2011). Neben den Axiomen gibt es in der TZI Postulate, die formulieren, wie die Axiome im alltäglichen gesellschaftlichen Leben zum Ausdruck kommen sollen (Löhmer & Standhardt, 2010).

#### Axiome der TZI

Die drei Axiome bieten eine *wertgebundene Ausgangsbasis*. Sie sind als ethische Forderungen richtungsweisend und somit *nicht verhandelbar* (ebd.). Nachfolgend werden die drei Axiome dargestellt, wobei die Reihenfolge aus



anwendungs- und handlungsbezogenen Gründen nicht auswechselbar ist (ebd.):

(1) *Das existenziell-anthropologische Axiom:* „Der Mensch ist eine psychobiologische Einheit. Er ist auch Teil des Universums. Er ist darum autonom und interdependent. Autonomie (Eigenständigkeit) wächst mit dem Bewusstsein der Interdependenz (Allverbundenheit).“ (Cohn, 2013; 120)

„Psychobiologische Einheit“ bedeutet, dass der Mensch physische, emotionale und intellektuelle Bedürfnisse und Erfahrungen hat, die nicht voneinander getrennt werden können, sondern stets Teilaspekte des Menschen als Einheit bleiben (Langmaack, 2011). Daneben thematisiert das Axiom die Grundaspekte „Eigenständigkeit“ und „Entscheidungsfreiheit“ des Menschen sowie die Verbundenheit mit den Menschen und der gesamten Schöpfung (Löhmer & Standhardt, 2010). Der Mensch

genießt die Entscheidungsfreiheit, ist aber auch auf andere Menschen angewiesen. Je mehr sich der Mensch dieser Zusammenhänge und Abhängigkeiten bewusst ist und sich darauf einlässt, umso mehr hat er die Möglichkeit, zu wählen und zu entscheiden (Langmaack, 2011).

(2) *Das ethisch-soziale Axiom:* „Ehrfurcht gebührt allem Lebendigen und seinem Wachstum. Respekt vor dem Wachstum bedingt bewertende Entscheidungen. Das Humane ist wertvoll; Inhumanes ist wertbedrohend.“ (Cohn, 2013; 120)

Dieses Axiom weist darauf hin, dass der Mensch herausfinden muss, welche möglichen Handlungen das Lebendige bewahren und fördern (Langmaack, 2011). Darüber hinaus drückt das Axiom aus, dass nicht nur der Intellekt und der Verstand gefördert werden dürfen, auch die emotionale Seite des

Menschen verdient Beachtung, um wertvolle und wertschätzende Handlungen zu fördern (Löhmer & Standhardt, 2010).

(3) *Pragmatisch-politisches Axiom:* „Freie Entscheidung geschieht innerhalb bedingender innerer und äußerer Grenzen. Erweiterung dieser Grenzen ist möglich.“ (Cohn, 2013; 120)

Dieses Axiom besagt, dass der Mensch freier entscheiden kann, wenn er gesund, intelligent und materiell gesichert ist (Cohn, 2013). Somit ist dieses Axiom als Ergänzung zu den vorigen Axiomen zu sehen, da es auf die Bedeutung vorgegebener Grenzen für die freie Entscheidung hinweist (Langmaack, 2011). Die Bewusstheit menschlicher Entscheidungsfähigkeit und ihrer Grenzen ermöglicht es dem Menschen, diese „partielle Mächtigkeit“ in jeder neuen persönlichen, politischen und sozialen Situation zu erkennen und zu berücksichtigen (Löhmer & Standhardt, 2010).

#### Postulate der TZI

Während die Axiome ethische Fix- und Orientierungspunkte im TZI-Konzept darstellen, dienen die Postulate als konkrete Praxishilfen (von Kanitz, 2014). Die Postulate stellen klar, dass jeder Einzelne für die Interaktionen mit anderen verantwortlich ist (Löhmer & Standhardt, 2010).

Das erste Postulat der TZI lautet: „Sei dein eigener Chairman, der Chairman deiner Selbst.“ (Cohn, 2013; 120) Langmaack (2011; 123) bezeichnet dieses Postulat als „Herausforderung, die Wirkung des eigenen Handelns selbst zu überprüfen“. Cohn beschreibt, welche Bedeutung es hat, „sein eigener Chairman“ zu sein. Cohn, so Langmaack (2011), führt aus, dass es heißt, auf die eigene innere Stimme zu hören, die eigenen verschiedenen Bedürfnisse, Wünsche, Motivationen und Ideen wahrzunehmen.

Das zweite Postulat lautet: „Beachte Hindernisse auf deinem Weg, deine eigenen und die von anderen. Störungen haben Vorrang.“ (Cohn, 2013; 121) Dabei wird das Wort „Störungen“ nicht zwingend negativ bewertet, da diese auch einen wichtigen Hinweis auf einen Aspekt geben

können, welcher vorher nicht wahrgenommen wurde (Löhmer & Standhardt, 2011). Das Störungspostulat sagt aus, dass gute Arbeitsergebnisse nur dann zu erreichen sind, wenn die Beteiligten ohne Ablenkung bei der Sache sein können (Langmaack, 2011). Aus diesem Grund ist die Störung zunächst zu bearbeiten, da sich Störungen ansonsten ohnehin „ihr Recht verschaffen, egal ob Teilnehmende und Leitende dies wollen“ (Löhmer & Standhardt, 2010; 49).

### Das Vier-Faktoren-Modell der TZI

In der TZI werden Gruppeninteraktionen durch vier Faktoren beeinflusst: das *Ich*, das *Wir*, das *Es* und den *Globe*. Löhmer und Steinhardt (2010) definieren die vier Faktoren wie folgt:

Als „Ich“ wird die *einzelne Person* in einer Gruppe und ihr Anliegen bezeichnet. Um ihr Anliegen zu definieren, muss die Person zunächst herausfinden, was sie will, denkt, fühlt und wahrnimmt oder auch erkennt. Das „Wir“ beschreibt die *Interaktionen* einer Gruppe. Es setzt sich aus den einzelnen „Ichs“ zusammen, die miteinander kommunizieren. Dabei sollte sich „niemand für die Gruppe aufgeben“, im Gegenteil: Die Mitglieder sollten sich „eingeben“, damit zum einen die Selbsterfüllung des einzelnen „Ichs“ gefördert, zum anderen der *Wir-Anteil* vergrößert wird. Das „Es“ ist das *Sachanliegen*, der *Lernstoff* oder die *Aufgabe* einer Gruppe und damit der *inhaltliche Bezugspunkt* einer TZI-Gruppe. Der *Globe* beschreibt das *nahe und ferne Umfeld* einer Gruppe. Dazu zählen alle *Umweltbedingungen* und *Menschen*, die außerhalb der „Hier- und-Jetzt-Situation einer Gruppe“ liegen.

Zentrales Prinzip der TZI ist die *dynamische Balance zwischen den Eckpunkten* „Ich“, „Wir“ und „Es“. Cohn betont, dass die *Anerkennung* und *Förderung* der *Gleichgewichtigkeit* der *Faktoren im Globe* die *Basis* für TZI-Gruppenarbeit darstellt (Löhmer & Standhardt, 2010). Die klärende Frage, um die Balance zu erreichen, lautet: *Welcher der Faktoren muss stärker beachtet werden, damit der Mensch oder die Gruppe gleichzeitig zufriedener und effektiver im Globe leben kann?* (Langmaack,

2011) Wenn beispielsweise eine Gruppe einseitig auf der *Beziehungsseite* – dem „Wir“ – arbeitet, kann der *Gruppenleiter* das *Sachthema* in den *Vordergrund* rücken, um die *Gleichgewichtigkeit der Faktoren im Globe* zu erreichen.

### Selbstverständnis des Coachs vor dem Werte hintergrund der TZI

Der *Werte hintergrund* der TZI ist aus den beschriebenen *Axiomen* und *Postulaten* abzuleiten.

#### Ableitungen aus den Axiomen

Das *existenziell-anthropologische Axiom* besagt, dass der *Mensch* stets als „*Ganzes*“ zu betrachten ist und die *Teilaspekte* wie *physische*, *emotionale* und *intellektuelle Bedürfnisse* und *Erfahrungen* nicht *voneinander getrennt* werden können. Aus der *Perspektive* der TZI lässt sich für den *Coach* aus diesem *Axiom* ableiten, dass dieser den *Klienten* und auch sich selbst mittels *breiter Gesamtperspektive* stets als *Einheit mit sämtlichen Facetten* wahrnehmen sollte. Des Weiteren gehört zum *Selbstverständnis* des Coachs, dass er sich *der Autonomie und Interdependenz eines jeden Menschen* bewusst ist. Dieses *Wissen* kann er *nutzen*, um dem *Klienten* *Zusammenhänge* und *Abhängigkeiten* bewusst werden zu lassen. Dadurch ermöglicht der *Coach* dem *Klienten* *mehr Handlungs- und vor allem mehr Entscheidungsfreiheit*.

Im *zweiten*, dem *ethisch-sozialen Axiom*, wird die *Wert- und Sinnhaftigkeit* des *menschlichen Handelns* beschrieben. Für das *Selbstverständnis* des Coachs bedeutet dies, dass er sich *zunächst darüber im Klaren* sein muss, welche *möglichen Handlungen* das *Lebendige* *bewahrt* und *fördert* und was ihm *eher schadet*. Dazu benötigt der *Coach* *seelische Gesundheit* und *Stabilität*, um aus dem *eigenen Selbstverständnis* *humane und wertschätzende Entscheidungen* treffen zu können. *Persönlicher Mut* zur *Echtheit*, *ausgewogenes Selbstvertrauen*, *Entscheidungsbereitschaft* und *viele weitere Eigenschaften* sind *Voraussetzungen*, damit der *Coach* das *ethisch-soziale Axiom* erfüllt.

Das *pragmatisch-politische Axiom* besagt, dass die *Bewusstheit* *menschlicher Entscheidungsfähigkeit* und ihrer *Grenzen* es dem *Menschen* ermöglicht, die *eigene partielle Mächtigkeit* zu erkennen und zu berücksichtigen. Aus dieser *Perspektive* ist es für den *Coach* *unerlässlich*, dass dieser *den Klienten als Experten für seine eigene Realitätskonstruktion wahrnimmt*. Damit der *Coach* sich auf die *Wirklichkeit* des *Klienten* einlassen kann, benötigt er *Fähigkeiten* wie *Offenheit*, *Kommunikationsvermögen* und *Selbstreflexion*. Der *Coach* braucht die *Fähigkeit*, sich in die *Kultur*, die *Situation* und die *Probleme* des *Klienten* *hineinversetzen* zu können, um dessen *Wirklichkeit* zu verstehen und dem *Klienten* dabei zu helfen, die *eigene partielle Mächtigkeit* zu erkennen.

#### Ableitungen aus den Postulaten

Das *erste Postulat*: Aus der *Perspektive* der TZI hat der *Coach* die *Aufgabe*, den *Klienten* darin zu unterstützen, „*sein eigener Chairman*“ zu sein. Der *Coach* soll den *Klienten* *ermutigen*, ohne ihm dabei eine *unangebrachte Traumwelt* anzubieten. Als *Prozessbegleiter* sollte er *als Resonanzkörper agieren*, dem *Klienten* die *Möglichkeit* geben, *eigene und realistische Entscheidungen* zu treffen.

Aus der *Perspektive* des *zweiten Postulats* ist es *wichtig*, dass der *Coach* zum *einen* *Störungen* *verhindert* oder *beseitigt*, zum *anderen* *Störungen* als *Hinweis* auf einen *dahinterliegenden Sachverhalt* wahrnimmt. Dabei lohnt die *Unterscheidung* zwischen dem „*Inneren*“ des Coachs und dessen *äußeren Handlungen*. *Zunächst* sollte es dem *Selbstverständnis* des Coachs entsprechen, *eigene – innere – Störungen* zu *beseitigen*, bevor das *Coaching* beginnt. Dies führt wieder zurück zu der *seelischen Gesundheit* und *Stabilität* des Coachs. *Kombiniert* mit seiner *persönlichen Integrität*, der *Übereinstimmung* von *Werten*, *Überzeugungen* und *Idealen*, kann er sich *ganz* auf den *Klienten* *konzentrieren* und *wirkt* dabei *authentisch*. In seinen *äußeren Handlungen* sollte der *Coach* ebenfalls *darauf bedacht* sein, *Störungen* zu erkennen und zu *beseitigen* bzw. *weiterzuverfolgen*. *Dies setzt ein Selbstverständnis voraus, indem das allgemeine Ein-*

*fühlungsvermögen, die Fähigkeit, sich in andere hineinzuversetzen, Empathie und Wertschätzung zeigen zu können, einen hohen Stellenwert genießt.*

### Ich – Wir – Es – Globe und das Selbstverständnis des Coachs

Bei der Untersuchung des Selbstverständnisses des Coachs unter Berücksichtigung des Vier-Faktoren-Modells der TZI lohnt sich die Betrachtung sowohl von Gruppen- als auch von Einzelgesprächssituationen. In beiden Situationen benötigt der Coach eine breite Gesamtperspektive, da er die vier Faktoren „Ich“, „Wir“, „Es“ und den „Globe“ im Blick haben sollte. Dieses Selbstverständnis benötigt der Coach, um dem zentralen Prinzip der TZI, der *dynamischen Balance zwischen den Faktoren*, gerecht werden zu können. Das Modell der vier Faktoren bezieht sich nicht nur auf die Stimmigkeit in Gruppen, auch in jedem Einzelnen können *Gleichgewichtsstörungen* auftreten. Der Coach muss dabei herausfinden, welche Faktoren stärker beachtet werden sollten, damit der Klient gleichzeitig zufriedener und effektiver im „Globe“ leben kann. Zunächst sollte der

Coach die einzelnen Faktoren kennen und deuten können.

Um den „Globe“ zu verstehen, benötigt der Coach neben einer guten Auffassungsgabe eine *intellektuelle Flexibilität*, welche es ihm ermöglicht, sich auf die Konstellation mit unterschiedlichem Komplexitätsgrad einzustellen. Zum Erkennen und Verstehen des „Ichs“ benötigt der Coach *Einfühlungsvermögen*, um herauszufinden, was der Klient will, was er denkt, fühlt, wahrnimmt oder auch erkennt. Das „Wir“ beschreibt die Interaktionen einer Gruppe untereinander. Ein *angemessener Interaktionsstil*, der sich dadurch auszeichnet, dass der Klient die Möglichkeit erhält, mehr über die eigene Situation zu verstehen, ist Voraussetzung, um das „Wir“ zu erfassen. Das „Es“ bezeichnet das Sachanliegen und damit den inhaltlichen Bezugspunkt. Um dieses zu erkennen, benötigt der Coach die geeignete *fachliche und die methodische Kompetenz*. *Feldkompetenz* ist Voraussetzung, um das Sachanliegen nachvollziehen zu können. Beschränkt sich der Coach auf sein psychologisches Wissen, schränkt er die Themenvielfalt des Klienten ein und verschiebt möglicherweise die Fragestellungen in die „Ich“- oder „Wir“-Ecke.

Es wird deutlich, wie sehr das Selbstverständnis des Coachs, so wie es in vielen Standardwerken zum Thema Coaching beschrieben wird, den Grundwerten und dem Modell der TZI entspricht. Das Modell eignet sich hervorragend, um ein Selbstverständnis des Coachs zu definieren, welches die Coaching-Arbeit zum einen professionell, zum anderen wertbewahrend und human werden lässt. Ein Coach, der sich auf der Suche nach dem eigenen Selbstverständnis befindet, ist gut beraten, sich mit den Grundwerten und dem Vier-Faktoren-Modell der TZI vertraut zu machen.

### Literatur

- » **Cohn, Ruth C. (2013)**. Von der Psychoanalyse zur themenzentrierten Interaktion. Stuttgart: Klett-Cotta.
- » **Greif, Siegfried (2008)**. Coaching und ergebnisorientierte Selbstreflexion. Göttingen: Hogrefe.
- » **Kanitz, Anja von (2014)**. Einführung zu den Axiomen und Postulaten. In Jochen Spielmann, Mina Schneider-Landolf & Walter Zitterbarth (Hrsg.). Handbuch Themenzentrierte Interaktion (TZI). Göttingen: Vandenhoeck. 78–79.
- » **Langmaack, Barbara (2011)**. Einführung in die Themenzentrierte Interaktion. Weinheim, Basel: Beltz.
- » **Löhmer, Cornelia & Standhardt, Rüdiger (2010)**. TZI – Die Kunst, sich selbst und eine Gruppe zu leiten. Stuttgart: Klett-Cotta.
- » **Neumann, Gerhard (2014)**. Interview mit Gerhard Neumann. In Coaching-Magazin, 1/2014, 12–18.
- » **Schreyögg, Astrid (2012)**. Coaching: Eine Einführung für Praxis und Ausbildung. Frankfurt: Campus.
- » **Spielmann, Jochen (2014)**. Was ist TZI? In Jochen Spielmann, Mina Schneider-Landolf & Walter Zitterbarth (Hrsg.). Handbuch Themenzentrierte Interaktion (TZI). Göttingen: Vandenhoeck. 15–17.
- » **Vogelauer, Werner (2013)**. Coaching-Praxis. Weinheim, Basel: Beltz.

### Der Autor



Foto: Nicole Kraiker Photographie

Christoph Kraiker studierte im Erststudium Betriebswirtschaftslehre und ist aktuell Masterstudent des Studiengangs Business Coaching und Change Management an der Europäischen Fernhochschule Hamburg in Kooperation mit der Universität Bielefeld. Der vorliegende Artikel beruht auf seiner Master-Thesis, welche das Selbstverständnis des Coachs aus der Perspektive verschiedener Modelle der humanistischen Psychologie untersucht.

[info@christoph-kraiker.de](mailto:info@christoph-kraiker.de)

# FEAR-Kompass – Authentische Angstführung

Ein Coaching-Tool von Tim Ruetz



## Kurzbeschreibung

In Zeiten der Globalisierung werden Führungskräfte und Mitarbeiter immer häufiger mit komplexen und dynamischen Unternehmensbedingungen konfrontiert. Die hiermit einhergehenden Veränderungen sind oft mit Sorgen und ängstlichen Erwartungen seitens der Mitarbeiter verbunden. Dabei führt übertriebene Angst und Sorge zu einer Einschränkung in der Arbeitsproduktivität, sodass Unternehmen angstverursachte Ressourcenverluste zu verzeichnen haben. Aus diesem Grund müssen Mitarbeiter mit *generalisierten*

Ängsten (siehe Rubrik Wissenschaft, S. 49) als eine gesundheitsökonomisch sehr relevante Gruppe erachtet werden (Jacobi & Wittchen, 2004).

Der Angst-Kompass basiert auf dem Akronym FEAR und forciert das Schaffen *angsterlaubender Unternehmensbedingungen*. Mit einfach strukturierten und in der Praxis umsetzbaren Schritten ist der Kompass für jedes Unternehmen von Bedeutung, um sowohl einen operativen, ergo reagierenden, als auch strategischen und langfristigen Umgang mit Ängsten zu erlernen. Als kritischer Erfolgsfaktor gilt

die Angst-Kommunikation, denn nur, wenn *Führungskräfte als Ansprechpartner* für Mitarbeiter gelten, können Ängste in Unternehmen offen thematisiert und somit entstigmatisiert werden.

## Anwendungsbereiche

Der Angst-Kompass kann in Change-Projekten angewandt werden, um die mit Veränderung einhergehenden Mitarbeiterängste adäquat zu bearbeiten. Vielmehr zielt der Kompass jedoch auf das bewusste Schaffen einer angsterlaubenden Unternehmenskultur, sodass er als *kon-*

tinuierlicher Verbesserungsprozess verstanden werden darf. Aus der Empirie (siehe Rubrik Wissenschaft, S. 49) hat sich ergeben, dass das Tool mit Begleitung eines hierfür geeigneten Coachs am effektivsten umgesetzt werden kann. Hierbei richtet es sich hauptsächlich an Führungskräfte, die den adäquaten Umgang mit Ängsten im Unternehmen und hierfür wichtige Handlungsmaxime als Coaching-Klienten erlernen sollen, um eine nachhaltige Veränderung auf kommunikativer und organisatorischer Ebene zu bewirken. Somit stehen die Selbstentwicklung der Führungskraft und, als Konsequenz dessen, das Erreichen eines Weges hin zu einem besseren Umgang mit Ängsten im Fokus.

## Effekte

Der operative und strategische Umgang mit Ängsten wird durch vier Phasen (siehe Abbildung, S. 43) erreicht. Dabei ist die Lösung für den Klienten genauso individuell wie die jeweiligen Ängste, sodass es nicht den einen Schlüssel zu einem angsterlaubenden Führungsverhalten gibt.

Vorab gilt: Durch den Angst-Kompass werden Ängste nicht beseitigt. Vielmehr wird angestrebt, Ängste zu thematisieren und zu akzeptieren, sodass ein adäquater und individueller Umgang mit ihnen gefunden werden kann. Die Schritte des Angst-Kompasses bedingen einander und führen in der Summe zur Förderung der Entstigmatisierung von Ängsten. Dadurch kann die Führungskraft zum ersten Ansprechpartner für angstbetroffene Mitarbeiter werden, indem kommunikative und organisatorische Herausforderungen gelöst werden. Denn Enttabuisierung findet nur dann statt, wenn Kommunikation und Rahmenbedingungen Ängste zulassen.

## Ausführliche Beschreibung

Vorab gilt festzuhalten, dass die Phasen des Angst-Kompasses unterminierter Natur sind. Somit können die FEAR-Schritte nicht als To-Do-Liste verstanden und endgültig abgehakt werden, sondern werden ständig reflektiert. In der Summe ergeben sie die operative und

strategische Angstführung. Konsistent hierzu wird der Angst-Kompass als kontinuierlicher Verbesserungsprozess verstanden und angewandt, sodass ständig nach einer Optimierung der Angstführung gestrebt wird.

Mit der Anwendung des Angst-Kompasses kann eine angsterlaubende Unternehmenskultur entstehen, sodass das bewusste Akzeptieren von Angst in die Grundannahmen der jeweiligen Organisation übergehen kann. Erfolgskritisch ist hierbei die Enttabuisierung der Angst durch Kenntnis und Kommunikation.

Mangelnder Kooperationswillen seitens der Führungskraft ist ein Hemmfaktor, sodass eine kooperative und offene Grundhaltung die Basis für die Umsetzung des Kompasses ist. Andernfalls können konfrontative und, durch das Thema Angst bedingt, teils persönliche Situationen nicht offen kommuniziert werden, sodass die Führungskraft nur Gast, nicht aber aktiv handelnder Akteur ist.

### Erste Phase – Fachwissen

Die größte Herausforderung der Angstführung liegt in der Enttabuisierung und Entstigmatisierung von Ängsten, denn psychische Anliegen gelten nach wie vor als Tabuthema in vielen Organisationen. Soziale Vermutungen und negative Konzepte innerhalb des Unternehmens müssen revidiert werden, um zu vermeiden, dass betroffene Mitarbeiter aus falscher Scham ihre Ängste verschweigen. Hierzu ist eine thematische Annäherung an die Thematik „Angst“ sinnvoll, denn Kenntnis hilft, besser mit Ängsten und Angsterkrankungen umzugehen. Folglich dient die erste Phase des Angst-Kompasses der *Aneignung von Expertise*, um auf eigene (Angst-)Erfahrungen reflexiv zurückzugreifen und Verständnis zu schaffen. Der Coach schafft gemeinsam mit dem Klienten einen Einstieg; signifikant ist dabei nicht nur die rationale, theoriebasierte Annäherung (Was ist Angst überhaupt? Was sind Auslöser? Was sind Folgen?), sondern besonders das *Wecken von Empathie*. Hierdurch kann sich die Führungskraft in späteren Schritten in angstbetroffene Mitarbeiter hineinversetzen und somit Ängste und Sorgen bewusst verstehen.

Die erste Phase lässt sich neben der Aneignung von Expertise auch als *Phase der Identitätsklärung* verstehen:

- » Was verstehen Sie unter Angst?
- » Wie gehen Sie mit Ihren eigenen Ängsten um?
- » Durch welches Verhalten kann Angst ausgelöst werden?
- » Wie wirken Sie auf Ihre Mitarbeiter?
- » Welche Erwartungen stellen Sie an Ihre Mitarbeiter?
- » Welche Rolle spielen Ängste in Ihrem Team?

### Zweite Phase – Erkennen

Die zweite FEAR-Phase baut auf der vorherigen Phase auf und dient der Erkennung von Ängsten auf der Ebene des beschreibbaren Verhaltens. An diesem Punkt kommt der Faktor „Empathie“ wieder ins Spiel. Ängste zu erkennen, ist nur dann möglich, wenn in der ersten Phase ein Verständnis für Ängste und Angsterkrankungen geschaffen werden konnte. Angst ist nicht einfach nur ein körperliches Phänomen (z.B. Zittern, Erröten), sondern spiegelt sich vielmehr in anderen Indikatoren wider. Insbesondere die (Selbst-) Stigmatisierung der Betroffenen erschwert diese Phase immens. Folglich ist die Aufgabe des Coachs, beim Klienten einen *Perspektivenwechsel zu ermöglichen*, sodass dieser in seiner Rolle als Führungskraft individuelle Verhaltensänderungen des jeweiligen Mitarbeiters erkennen und richtig deuten kann. Anzeichen für angstbedingte Veränderungen können hierbei sein: vermehrte Fehlzeiten, Rückzug von Kollegen, Angespanntheit, Unruhe oder Nervosität (Riechert, 2015).

Das Erkennen von Ängsten spielt vor allem in Change-Projekten eine signifikante Rolle, sodass der Perspektivenwechsel nicht nur die Unternehmensentwicklung positiv beeinflusst, sondern auch die Selbstentwicklung und -reflexion der Führungskraft.

- In dieser Phase bieten sich vertiefende Fragen an:
- » Wie erkennen Sie Ängste Ihrer Mitarbeiter?
  - » Wie schätzen Sie den Teamzusammenhalt ein?
  - » Welche Ängste wurden in der Vergangenheit thematisiert?

### Dritte Phase – Arbeitsgestaltung

Die dritte Phase ist die bedeutendste und zugleich komplexeste Phase des Angst-Kompases. Sie widmet sich dem Schaffen von *angstmindernden Rahmenbedingungen* und umfasst die Unternehmenskultur, Kommunikationsprozesse, vorhandene emotionale Dissonanzen und die Bereitstellung von Ressourcen.

Nachdem der Klient die ersten beiden Schritte durchlaufen hat, gilt es nun, die operative und strategische Angstführung zu fördern. Mitarbeiter müssen Vertrauen in die Führungskraft haben und sie als Ansprechpartner für ihre Ängste sehen, sodass die Thematik organisationsübergreifend enttabuisiert werden kann. Die Führungskraft soll hierbei nicht zum Therapeuten oder Sozialarbeiter werden, sondern vielmehr mittels Coaching dazu angeleitet werden, Anlaufstelle für angstbetroffene Mitarbeiter zu werden. Die Unternehmenskultur muss durch gemeinsam erarbeitete Ansätze so gestaltet werden, dass emotionale Dissonanzen beseitigt werden. Ergo ist zielführend,

dass die Führungskraft einen offenen Umgang mit Ängsten proaktiv vorlebt. In diesem Zusammenhang kann der Coach den Klienten dabei unterstützen, die Kommunikation zu verbessern – z.B. durch die genannte Methode des Perspektivenwechsels. Überdies soll die Führungskraft lernen, nachsichtig und flexibel zu führen.

Der Coach bittet den Klienten, konsistent zu den im zweiten Schritt definierten Ängsten, alle Gestaltungsmaßnahmen zu notieren, die eine Reaktion auf Ängste darstellen. Dabei soll unterschieden werden zwischen der operativen und der strategischen Angstführung.

Für die gemeinsame *Erarbeitung der operativen Angstführung* bieten sich folgende Hilfestellungen an:

- » Individualisierung der Arbeitsgestaltung möglich? (im Hinblick auf eine Reduzierung des Termin- und Leistungsdrucks)
- » Angebot von flexiblen Arbeitszeiten in Phasen erkennbarer Ängste denkbar?
- » Professionelle Unterstützung? (z.B. Inan-

spruchnahme externer Ansprechpartner zur individuellen Begleitung des jeweiligen Mitarbeiters)

Ein Ansatz für die operative Arbeitsgestaltung kann die Individualisierung des Termin- und Leistungsdrucks sein, sodass auf individuelle Stressoren eines Mitarbeiters adäquat reagiert werden kann. Dies kann in Form von flexiblen Arbeitszeiten geschehen, von der auch andere Mitarbeiter profitieren können, wodurch das Gruppendenken beendet werden kann. Folglich setzt sich die operative Angstführung aus Instrumenten zusammen, die der Führungskraft im Hinblick auf eine kurzfristige Angstreaktion zur Verfügung stehen. Dies bezieht sich vor allem auf Krisenzeiten, z.B. während Change-Projekten, in denen Ängste vermehrt auftreten.

Die strategische Angstführung kann durch folgende Fragen erarbeitet werden:

- » Wie kann ich als Führungskraft Ängste thematisieren?
- » Welches Führungsverhalten hat in der Ver-



Abb.: Vier Phasen des Angst-Kompases

gangenheit zu Ängsten geführt?

- » Nehmen mich meine Mitarbeiter als Ansprechpartner in Krisen wahr?
- » Welche Ressourcen können zur Verfügung gestellt werden?

Die strategische Angstführung dient grundsätzlich der Beseitigung der angesprochenen emotionalen Dissonanzen. Dabei wird insbesondere eine Verbesserung der Kommunikation im Team forciert. Die Führungskräfte können die Unternehmenskultur dahingehend beeinflussen, dass eine angsterlaubende Basis geschaffen wird. Diese ist Grundvoraussetzung dafür, dass Mitarbeiter ihre Ängste offen thematisieren können und wollen.

Von besonderer Bedeutung ist, dass die operative Angstführung nur in *Ergänzung zur strategischen Angstführung* gesehen werden sollte. Während die operative Angstführung es ermöglicht, in Krisen auf angstbetroffene Mitarbeiter zu reagieren, dient das strategische Konzept der Prävention dieser Krisen und bildet das Fundament für ein nachhaltig angsterlaubendes Betriebsklima.

#### Vierte Phase – Reaktion

Die letzte FEAR-Phase dient der Umsetzung der in den vorherigen Phasen erarbeiteten Konzepte. Diese Phase ist strategischer Natur, sodass es sinnvoll ist, dass der Coach die Entwicklung des Klienten über einen längeren Zeitraum hinweg wahrnimmt und ggf. unterstützend einwirkt.

Die Reaktionsphase lässt sich durch folgende Fragen fördern:

- » Welche Ängste Ihrer Mitarbeiter haben Sie erkannt?
- » Wie können die erkannten Ängste (a) kurzfristig und (b) langfristig gelöst werden?
- » Welche Vorbeugung gibt es in Überforderungssituationen?

Weiterhin bietet es sich an, nochmals die Phase der Identitätsklärung aufzugreifen, um den aktuellen Stand des Klienten zu überprüfen.

- » Welche Kommunikationsveränderungen konnten Sie wahrnehmen?

- » Haben sich die Ängste im Team erkennbar verändert?

Für den Klienten bietet sich ergänzend eine Selbstreflexion an:

- » Will ich die Rolle als Ansprechpartner annehmen?
- » Kann ich Ängste emotional nachvollziehen?
- » Übertrage ich eigene Ängste auf mein Team?

Der Klient hat bei erfolgreicher Umsetzung gelernt, Verhaltensveränderungen und Ängste seiner Mitarbeiter wahrzunehmen und zu verstehen. In diesem Zusammenhang bietet es sich nun an, Ängste offen anzusprechen und Mitarbeitergespräche zu suchen. Weiterhin ist es sinnvoll, Workshops oder Seminare zu initiieren, um eine strategische Verankerung des neuen Angstumgangs zu fördern.

#### Voraussetzungen

Die Anwendung des Tools setzt neben einer fundierten Coaching-Ausbildung einen psychologischen Hintergrund voraus, da die Angstthematik sehr speziell ist. Des Weiteren sollte der Coach über ein fundiertes Methodenwissen verfügen und Fragetechniken beherrschen, um Empathie und Selbstreflexion seitens des Klienten zu fördern. Neben der Optimierung der Unternehmenskultur kann der Angst-Kompass auch in Change-Projekten Anwendung finden.

#### Persönlicher Hinweis

Angst ist ein sehr persönliches Thema. Der Klient sollte besonders sorgfältig die ersten Phasen des Angst-Kompasses durchlaufen, bevor mit der Umsetzung der erarbeiteten Konzepte begonnen wird. Trotz aller Sorgfalt können während der Reaktionsphase neue Herausforderungen auftreten. Dies ergibt sich aus der Individualität und Komplexität der Thematik, denn Angst ist nicht auf dem Papier lösbar. Dementsprechend bietet sich eine langfristige Begleitung des Klienten durch die einzelnen FEAR-Phasen an. Sowohl Coach als auch Klient sollten berücksichtigen, dass das Coaching-Tool kein psychotherapeutisches Instrument ist.

#### Technische Hinweise

Die Durchführung des Tools ist nicht in wenigen Stunden machbar. Eine tiefgreifende Veränderung des Führungsverhaltens und der Unternehmenskultur benötigt Zeit, sodass Geduld eine Grundvoraussetzung aller beteiligten Akteure sein sollte.

In der Reaktionsphase bietet sich überdies an, Mitarbeitergespräche gemeinsam mit dem Klienten zu simulieren, z.B. in Form eines Rollenspiels. Keinesfalls sollten Ängste thematisiert werden, bevor nicht ausreichend rationales sowie emotionales Verständnis seitens der Führungskraft geschaffen wurde. Nur so kann die Führungskraft authentisch und vertrauensvoll als Angstpartner fungieren.

#### Weiterführende Literatur

**Jacobi, Frank & Wittchen, Hans-Ulrich (2004).** Angststörungen. In Gesundheitsberichterstattung des Bundes, 21, 3–25.

**Riechert, Ina (2015).** Psychische Störungen bei Mitarbeitern. Berlin: Springer.

#### Der Autor



Foto: Denise Muth

Tim Ruetz ist Master-Student an der University of Essex. Schwerpunkte: Umgang mit Ängsten und psychischen Belastungen, Leadership in Practice, Mental Health, Human Resource Management.

[ruetz.tim@googlemail.com](mailto:ruetz.tim@googlemail.com)

# Versprich nicht, was du nicht halten kannst

Marketing im Coaching

*Von Dawid Barczynski*

*Werbung ist notwendig. Schließlich muss auch ein Coach auf sich aufmerksam machen, um aus der breiten Masse hervorzustechen. Wie, dafür gibt es zahlreiche und unterschiedliche Wege. Schlecht ist jedoch, wenn dies über Methoden passiert, die man durchaus als unlauter bezeichnen kann. Eine solche Methode ist das Erfolgs- oder gar Heilsversprechen, das gegeben wird, ohne vorher das Anliegen oder den Klienten zu kennen.*



Man kannte sie im alten Ägypten, wo Marktschreier ihre Waren anpriesen, in Babylon, wo Hersteller auf steinernen Tafeln ihr Produkt darstellten und in Pompeji, wo großflächige, an Hauswände gemalte Anzeigen über Topfwaren und Badehäuser informierten: Werbung gibt es nicht erst seit Einführung des Fernsehens. So glauben wir zwar, *wir* lebten in einem Zeitalter der nichtversiegenden Werbeflut. Nur könnten das Menschen anderer Epochen ebenso für sich beanspruchen: Jemand aus dem späten 16. Jahrhundert hätte wohl ganze Dörfer mit Werbeflugblättern bekleben können, eine Person des beginnenden 20. Jahrhunderts könnte sich über mehr Reklame als Inhaltstext in manch einer Zeitung beschweren und die durch Lichtwerbung taghell erleuchtete Nacht einer Metropole wie Berlin oder New York beklagen.

Werbung hat also seit jeher den Sinn und Zweck, potentielle Interessenten auf das eigene Produkt bzw. die eigene Dienstleistung aufmerksam zu machen und sie optimaler Weise zum Kauf zu bewegen. Schließlich soll der mögliche Kunde seine Brötchen bei mir kaufen, sein Kinoticket bei mir lösen, sein neues Auto bei mir bestellen und nicht beim Konkurrenten zwei Straßen weiter. Gleiches gilt für Anbieter von Coachings und Coach-Ausbildungen, wenn es auch hier eine deutlich schwierigere Ausgangslage gibt, als beim Bäcker oder Autohersteller.

### Schönheit statt Inhalt?

Während der Bäcker mit Geschmack, Gesundheit und Preis locken und der Autohersteller sein Produkt mit brillanten Bildern von Exterieur und Interieur, versehen mit ein paar für den Kunden gefälligen Zahlen zu Verbrauch usw., präsentieren kann, sollte der Coach in aller Regel auch noch *erklären*, und zwar: Welchen Coaching-Ansatz er vertritt, wie in etwa ein Coaching bei ihm abläuft, welche Kompetenzen, Qualifikationen und Referenzen er hat, ggf. welche Methoden er anwendet. Beispiele, wie Homepages von Coaches ohne die genannten Informationen aussehen, gibt es einige – und sie sind auffallend ähnlich und zwar wie folgt.

In aller Regel handelt es sich um eine optisch sehr ansprechend gestaltete Seite – mit Fotos

des Coachs in verschiedenen Positionen und mit einigen Schmuckbildern, die Anzugträger in unterschiedlichen Gruppierungen darstellen und die allgemein einen Eindruck der Business-Welt vermitteln. Die Seitenführung ist gut, man gelangt schnell und ohne Umwege zu den Punkten, die man sucht. Doch steht dann unter „Schwerpunkt“ bzw. „Spezialisierung“, „Leistung“ oder schlicht „Coaching“ folgender Tätigkeitsschwerpunkt: *Coaching*, eventuell versehen mit den Präfixen „Einzel“, „Gruppen“, „Individual“ oder „Business“. Weitere Angaben sucht man vergebens. Gilt hier Schönheit vor Inhalt, Schein vor Sein? Das wäre ein äußerst fataler Schluss eines potentiellen Klienten für den Coach!

Zwar kann es sein, dass Interessenten ein derartiger Auftritt zusagt und er sie emotional anspricht – und die emotionale Ebene ist bei der Auswahl eines Coachs keineswegs zu unterschätzen, denn nur wenn einem das Gegenüber sympathisch ist, kann eine vertrauensvolle Beziehung entstehen (Schulz, 2010). Nur sollte man zweierlei bedenken. (1) Für über 50 Prozent der Klienten ist die Homepage des Coachs die erste Anlauf- und Informationsstelle (Grabow, 2013). (2) Die Ergebnisse einer Studie von Lorenz & Webers (2015) verdeutlichen, dass Coaching-Einkäufer sowie -Klienten großen Wert auf Angaben zu Spezialisierungsgebieten, Referenzen, Kompetenz und Erfahrung legen – finden sie diese nicht, so klicken sie weg.

### Inhalt statt Struktur?

Die genannte Studie hat allerdings noch ein anderes Ergebnis. Zu viel Information, zu viel „Fachchinesisch“ und ein allzu umfassendes Darstellen von Methoden und Konzepten schrecken mögliche Klienten ab, da es eine „einfache, intuitive Entscheidung erschwere“ (ebd.; 51). Interessant ist, dass es im Kontrast zu den genannten Homepages mit mehr Bild als Wort eine nahezu identische Anzahl an Internetauftritten zu geben scheint, die vor Information schlicht überquellen. Auch diese Homepages haben sehr auffallende Ähnlichkeiten.

In aller Regel wirken sie eher altbacken, haben öfters eine eher gewöhnungsbedürftige Farb-

gebung, aufgrund dessen die Texte erschwert lesbar sind. Die Informationsfülle dabei ist überwältigend: Coaching wird definiert, Methoden und Konzepte akribisch dargestellt. Dabei gibt es unzählige Querverbindungen zu vielen weiteren Themen, die mit Coaching zusammenhängen (wobei manchmal nicht ganz klar wird, wie), sodass ein Unterpunkt des Unterunterpunkts zum anderen führt – und der Besucher nicht mehr weiß, wo er ist: Ist es nun eine reine Info-Seite zum Thema Coaching oder die Präsentation eines Coachs, der damit Klienten ansprechen will? Das Problem ist nicht die Informationsfülle, sondern die fehlende Strukturierung des Materials, das augenscheinlich über Jahre angewachsen ist.

Es gilt – und das ist wahrlich keine neue Erkenntnis – den Mittelweg zu finden. Gefälliges Design, angenehme Bilder zwecks emotionaler Ansprache, klare Struktur, die wichtigsten Informationen kurz und bündig serviert und tiefgehendes Material so gegliedert, dass es den Besucher nicht umwirft.

### Viel versprochen, nichts gehalten

Allein schon aufgrund der zunehmenden Konkurrenz durch immer mehr Coaches auf dem Markt ist es zwingend, sich gut zu präsentieren, seine Dienstleistungen ins rechte Licht zu rücken. Denn die Branche wuchert, alles wird zu „Coaching“, jeder zum „Coach“. Treffend beschreibt Kuntz (2015; 50) das Auftreten von selbsternannten Beratern, die im Laufe der Zeit zu „Trainern und Beratern“ wurden, um sich dann in „Trainer, Berater und Coaches“ selbst zu wandeln, als „heimtückische Seuche“, die eine notwendige Spezialisierung zugunsten der vermeintlich gefragten aber inhaltsleeren Bezeichnungen aufgibt.

Um hier hervorzustechen bedienen sich manche statt klarer Positionierung, Spezialisierung und Kompetenzdarstellung gelinde gesagt fragwürdiger Marketingmethoden. Es geht dabei stets um ein *vorab erteiltes (Heils-)Versprechen*, das in Zusammenhang mit dem Coaching gegeben wird – ohne mit dem Klienten ein Erstgespräch geführt zu haben, ohne das Anliegen geklärt zu haben. Diese Versprechen

unterscheiden sich graduell voneinander und werden auf ähnliche Weise angepriesen, wobei man deutlich einräumen muss, dass solcherlei „Angebote“ lediglich einen sehr kleinen Teil des breiten, in aller Regel als seriös zu bewertenden Angebots ausmachen. Im Folgenden sollen drei Grade an Coaching-Versprechen näher betrachtet werden.

### Grad 1: Ihr Anliegen wird gelöst

Die vorab gegebene Zusage, ein Anliegen oder „Problem“ definitiv zu lösen, bringt den Umstand mit, dass man suggeriert, die angewandte Methode funktioniere *zweifelsfrei und immer* oder die Fähigkeiten als Coach seien so außerordentlich, dass ein *Scheitern ausgeschlossen* sei. Das hört ein potentieller Klient natürlich sehr gern: Hier wird mein Anliegen gelöst, hier bekomme ich was für mein Geld. Nur unterstellt man, die Methode sei narrensicher, der Coach ein Meister seines Fachs, so bleibt allerdings immer noch der nicht gerade unerhebliche Anteil des Klienten am Gelingen des Prozesses. Kann er dem im Coaching-Prozess Erarbeiteten überhaupt folgen, kann er es mittragen und für sich umsetzen? Das wird hier offenbar ausgeblendet.

Auf diese Weise wird ein eventuelles Scheitern des Prozesses einseitig dem Klienten auferlegt, und das im Grunde sogar noch vor dem eigentlich Coaching. Schließlich liefern eigenes Können und die Methode nur Erfolge, der Klient hat sich hier quergestellt. Nach May (2015) werden solche Lösungsversprechen nicht selten auch mit einer Geld-zurück-Garantie bei Nichtgefallen gekoppelt, was dem Klienten zusätzliche Sicherheit geben und zum Coaching animieren soll. Nur, wenn „Sie [als Klient] die Schuld tragen, dass die Wunderwaffe ihre Wirkung nicht entfaltet, dann [...] wäre es nicht fair, Ihren neuen Freund [den Coach] dafür bluten zu lassen, indem Sie Ihr Geld zurückfordern“ (ebd.).

Ein solches Versprechen ist daher mit großer Vorsicht zu betrachten und erst recht zu geben. Denn die Nähe zum Unseriösen ist hier sehr groß, zumal im Kontext dieses Versprechens vereinzelt auch Methoden angepriesen werden, die wissenschaftlich nicht oder nur bedingt, weil kontrovers diskutiert, haltbar sind.

### Grad 2: Ihr Anliegen wird binnen eines Tages gelöst

Es handelt sich hier um eine Abwandlung des ersten Grades, nur liegt hier der Fokus auf der zeitlichen Befristung. Eine zeitliche Befristung an sich ist sinnvoll, wenn sie *nach Absprache zwischen Klient und Coach sowie nach Klärung des Anliegens getroffen wird* und so den – auch finanziellen – Rahmen des Coachings darstellt. In unserer schnelllebigen Welt ist natürlich die Aussicht auf Lösung des Problems in kürzester Zeit äußerst verlockend – und genau darauf zielt ein solches Versprechen. Nur kann eine zeitliche Beschränkung nicht pauschal und keineswegs vorab für alle Anliegen gegeben werden und schon gar nicht mit einer Erfolgsgarantie.

### Grad 3: Ich weiß was Ihnen fehlt und ich werde Sie heilen

Begibt man sich in die ganz dunklen Abgründe von Coaching-Angeboten, so stößt man irgendwann auf Coaches, die nicht nur Krankheiten wie Krebs binnen weniger Wochen heilen(!), sondern sogar ermitteln können, ob man selbst diese oder eine andere Krankheit in sich trägt – natürlich ohne jedwedes medizinische Instrument, am Telefon, per Ferndiagnose. Für verzweifelte, leidende Menschen ist die Aussicht, endlich zu erfahren, woran man leidet und die Hoffnung, hiervon geheilt zu werden äußerst verlockend. Nur wie kann man so etwas zusagen, ohne dem Klienten je begegnet zu sein und ihn kennengelernt zu haben, ohne ihn je angehört zu haben?

Ein solches Versprechen – auch ohne kritischen Blick auf die Methode –, das mit „Heilung“ oder „Krankheit“ in Kombination mit Coaching gegeben wird, muss immer aufhören lassen. Für die Feststellung und Heilung von Krankheiten sind Ärzte oder Psychotherapeuten zuständig, nicht Coaches. Und man sollte sich unbedingt fragen, ob man einen Coach aufsuchen möchte, in dessen Weltbild sich der Klient von vornherein in einem „kranken“ Zustand befindet.

Im Übrigen erfolgt die „Heilung“ hier in aller Regel natürlich mittels Quantenphysik oder durch das Anrufen von Lebensgeistern oder Erzengeln, die dann „Schutzzkreise“ ziehen. Schutzzkreise sind definitiv sinnvoll – vor derartigen Versprechen.

### Ein Fazit

Das große Problem des Marketings in der Coaching-Branche liegt in erster Linie nicht in der Form der Präsentation der Coaches. Hier spielen die Zielgruppe und insbesondere das eigene ästhetische Empfinden sowie das Selbstbild eines Coaches, das vermittelt werden soll, eine zentrale Rolle. Dinge wie ein Mangel oder die Überfrachtung mit Information können rasch behoben werden. Es sind die (Heils-)Versprechen, die in Zusammenhang mit Coaching immer noch gegeben werden und die Kunden locken sollen, die letztlich auch die gesamte Branche in ein düsteres Licht rücken.

**Dawid Barczynski**  
Coaching-Magazin  
[redaktion@coaching-magazin.de](mailto:redaktion@coaching-magazin.de)

### Literatur

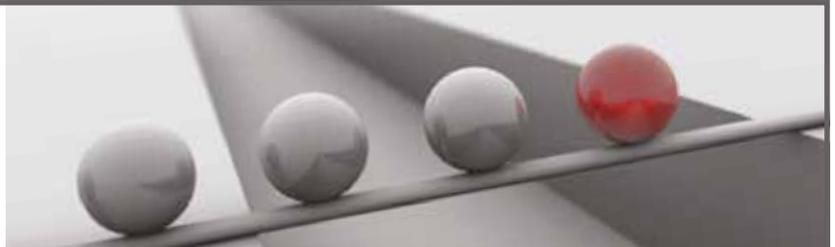
- » **Grabow, Christine (2013)**. Neue Wege im Coaching-Marketing. In Coaching-Magazin, 4/2013, 35–39.
- » **Kuntz, Bernhard (2015)**. Leiden Sie an TBC? In Trainingaktuell, 04/2015, 50.
- » **Lorenz, Sebastian & Webers, Thomas (2015)**. Das Coach-Profil in der Online-Datenbank. In Coaching-Magazin, 3/2015, 48–53.
- » **May, Bernhard (2015)**. Der manipulierte Klient. In The Huffington Post. Abgerufen am 18.10.2016: [www.huffingtonpost.de/burkhard-may/kundenfang-psychologische-tricks\\_b\\_7721128.html?utm\\_hp\\_ref=wirtschaft](http://www.huffingtonpost.de/burkhard-may/kundenfang-psychologische-tricks_b_7721128.html?utm_hp_ref=wirtschaft).
- » **Schulz, Benjamin (2010)**. Professionelles Marketing. In Coaching-Magazin, 3/2010, 42.



austriancoachingcouncil

Die Plattform der Interessensvertretung  
für professionelles Coaching

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



Mit dem ACC wurde ein gemeinschaftliches Forum geschaffen, um als Österreichischer Dachverband die Interessen, Entwicklung und die Etablierung eines anerkannten Berufsbildes für Coachs zu fördern.

Als Plattform der Interessensvertretung für professionelles Coaching hat sich der ACC zum Ziel gesetzt, einen Berufs- und Verhaltenskodex für Coachs zu definieren, gemeinsame berufliche, wirtschaftliche und soziale Interessen und mehr Transparenz und Professionalität am BeraterInnenmarkt zu vertreten.

#### Aufgaben und Ziele des ACC

- Professionalisierung der Coaching-Methoden
- Festlegung von Ausbildungsstandards
- Qualitätssicherung im Coaching
- Etablierung des Berufsbildes
- Qualitative Marktübersicht
- Öffentlichkeitsarbeit & Lobbying
- Servicestelle für KundInnen & Coachs

#### Ihr Nutzen als ACC-Mitglied

- **Lobbying** – Entwicklung und Positionierung des Berufsbildes Coaching, Kontakte zu hochkarätigen Netzwerken aus Politik und Wirtschaft
- **Service** – Vergünstigungen für Verbandsmitglieder, ermäßigte Teilnahmen an Weiterbildungsworkshops, Aufnahme in die Coaching-Datenbank ...
- **Marketing** – aktive Öffentlichkeitsarbeit zur Platzierung des ACC und seiner Mitglieder

#### Kontakt

ACC – Österreichischer Dachverband für Coaching

+43 1 89 222 39 • [info@coachingdachverband.at](mailto:info@coachingdachverband.at) • [www.coachingdachverband.at](http://www.coachingdachverband.at)



**Gutes Coaching braucht einen Rahmen.**

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



## Inklusion Angsterkrankter in Unternehmen

Förderung eines angsterlaubenden Betriebsklimas  
durch Coaching?

*Von Tim Ruetz*

*Jeder kennt es – das Gefühl der Angst. Einige Menschen sind von ihr in besonderem Maße betroffen. Die Angststörung gilt als die am häufigsten diagnostizierte psychische Erkrankung in Deutschland. Von den Folgen sind nicht ausschließlich die Erkrankten selbst, sondern auch die Wirtschaft negativ betroffen. Unternehmen sind somit gefordert, Antworten auf angstbedingte Herausforderungen zu finden. Wie können Coaches ein angsterlaubendes Betriebsklima fördern? Wie kann Coaching Führungskräften dabei helfen, adäquat auf Ängste von Mitarbeitern zu reagieren?*

## Ängste in deutschen Unternehmen

In den letzten sieben Jahren sind die Arbeitsunfähigkeitstage aufgrund psychischer Erkrankungen um mehr als 97 Prozent angestiegen. Somit gelten Erkrankungen der Psyche als alarmierendes Zeichen unserer Zeit. Dabei ist die Angststörung die am häufigsten diagnostizierte psychische Störung in Deutschland. Ängste führen sowohl zu einer *Minderung der Arbeitsproduktivität* als auch der Lebensqualität, sodass nicht nur persönliche Belange der Erkrankten, sondern auch unternehmerische Interessen betroffen sind. Es wird geschätzt, dass der deutschen Wirtschaft jährlich ein Schaden von über 51 Milliarden Euro entsteht – verursacht durch Ängste, die Mitarbeiter und Führungskräfte am Arbeitsplatz erleiden (Hollersen, 2015; Hlous & Prager, 2006).

Ängste sorgen für Unsicherheiten im Team und können die Beziehung zwischen Mitarbeitern und Führungskräften nachhaltig schädigen. Die Schwierigkeiten beruhen einerseits auf *organisatorischen und kommunikativen Herausforderungen*, die bislang nicht ausreichend gelöst sind. Führungskräfte sind nach wie vor nur ungenügend darauf vorbereitet, Ängste zu erkennen. Dementsprechend mangelt es an Wissen darüber, wie sie sich im Umgang

mit angstbetroffenen Mitarbeitern verhalten sollen – nicht zuletzt, da die Tabuisierung von Ängsten eine große Rolle in Unternehmen spielt. Andererseits sind Angsterkrankungen, wie andere psychische Erkrankungen auch, noch immer *mit Stigmata behaftet*, sodass die Tabuisierung nicht nur seitens der Führungskräfte, sondern auch seitens der betroffenen Mitarbeiter erfolgt, die ihre Ängste verschweigen (Fuchs, 2010). Die Angststörung als häufigste psychische Erkrankung bestimmt und wird auch in Zukunft wie keine andere psychische Störung den deutschen Arbeitsmarkt bestimmen. Ängste wirken sich auf die Motivation und die Produktivität des Mitarbeiters und somit auch auf das Unternehmen aus, indem die Wirtschaftlichkeit reduziert wird. Da hierdurch Kosten entstehen, können Unternehmen nur bis zu einem gewissen Grad Einschränkungen von Mitarbeitern finanziell auffangen. Vor diesem Hintergrund ist es von Bedeutung, einen *Weg zu einem angsterlaubenden Arbeiten* aufzuzeigen, der persönliche und wirtschaftliche Interessen verbinden kann. Um die Organisation und Kommunikation eines Unternehmens angstorientiert verbessern zu können, wird thematisiert, wie Coaching Unternehmen und Führungskräfte bei einem adäquaten Umgang mit Ängsten und Angsterkrankungen unterstützen kann.

## Was ist (generalisierte) Angst?

Angst davor, eine Präsentation zu halten, Angst vor einer Prüfung oder auch Angst vor einem Vorstellungsgespräch – Situationen, die jeder auf bestimmte Weise kennt. Angst beschreibt einen von Anspannung, Erregung und Bedrückung geprägten Gefühlszustand. Häufig tritt Angst in bedrohlichen oder in für die jeweilige Person bedrohlich erscheinenden Situationen auf. Die Angst kann dabei von Reaktionen des Körpers, wie Herzklopfen, Zittern, Übelkeit, Erröten o.ä. begleitet sein. Menschen mit generalisierter Angst leiden unter *anhaltender* Angst, die über mindestens sechs Monate besteht (Schrader, 2008). Diese ist nicht an bestimmte Situationen oder Dinge gebunden, weshalb eine Angsterkrankung klar von einer Phobie differenziert werden kann. Symptome der generalisierten Angst sind Schlafschwierigkeiten, Ruhelosigkeit, Muskelverspannungen, erhöhte Reizbarkeit und Nervosität. Die körperlichen Symptome basieren auf der Tatsache, dass Ängste und Sorgen zu einer erhöhten motorischen Spannung, zu einer erhöhten Aufmerksamkeit und zu Hypervigilanz, einer erhöhten Wachheit, bei den Betroffenen führen (Becker & Hoyer, 2005). In der Psychologie gibt es verschiedene Ansätze, um die Entwicklung von Angststörungen zu erläutern. Es

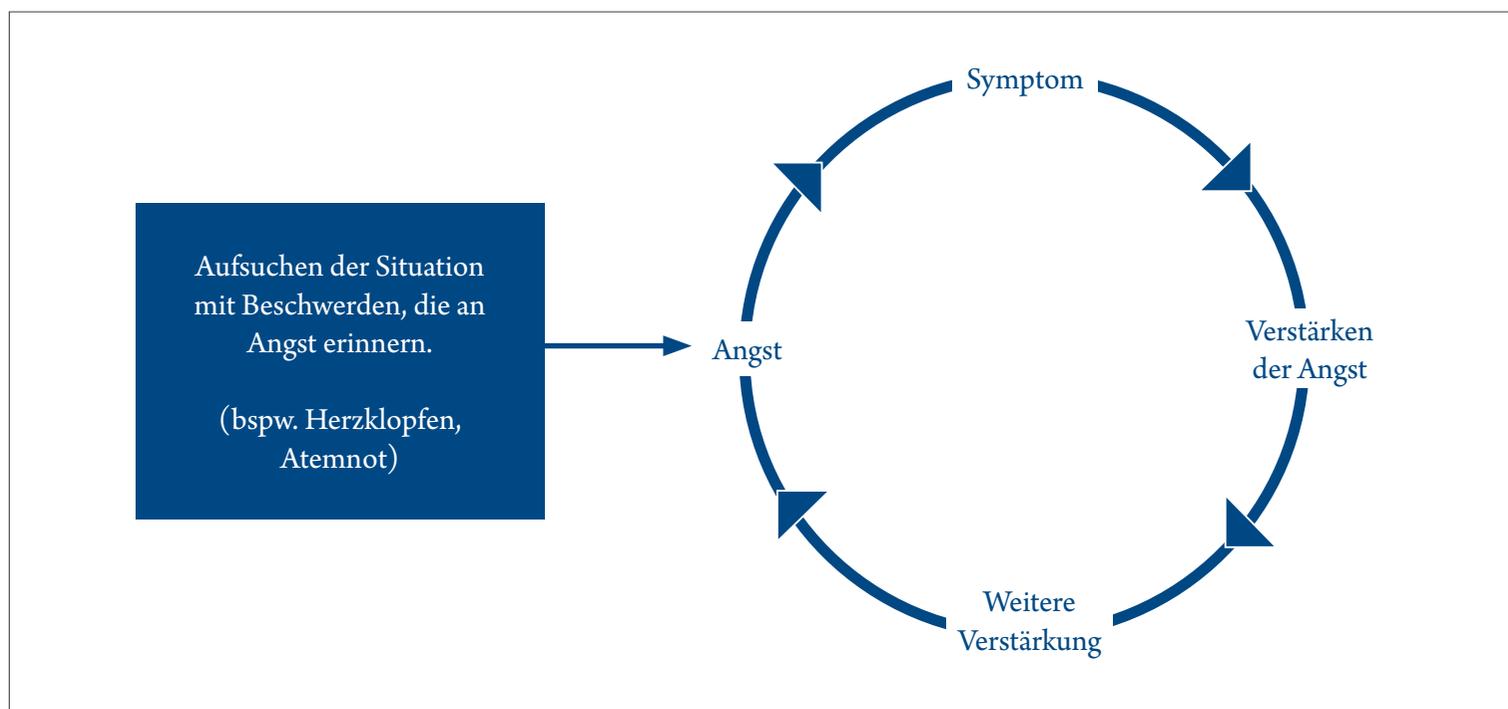


Abb. 1: Teufelskreis der Angst (in Anlehnung an Rüter & Schäfer, 2005; 26)

gilt festzuhalten, dass nicht *die* eine Ursache existiert, sondern Angsterkrankungen multifaktoriell verursacht werden, sodass Ängste immer als Einzelfall betrachtet werden sollten.

Bei Angsterkrankten ist häufig die sogenannte *Angst vor der Angst* zu beobachten. Sie führt zu einem Teufelskreis (Abb. 1, S. 50), da angstbesetzte Situationen schon mit Angst aufgesucht werden, wodurch der Alltag von Betroffenen enorm beeinträchtigt wird.

## Die Stigmatisierung von Ängsten

Das ursprüngliche Verständnis eines Stigmas beschreibt eine äußerlich erkennbare Eigenschaft. Beispiel hierfür können die Brandmale der Sklaven bei den Römern sein. Kommt es zu einer Stigmatisierung, dann werden bestimmten Personen prozesshaft negativ behaftete Eigenschaften zugeschrieben, was Randgruppenpositionen und Ausgrenzungen mit sich bringt. Grundsätzlich kommt es aufgrund eines *Mangels an Informationen* zu stigmatisierenden Einstellungen gegenüber psychisch Erkrankten. Einerseits herrscht die Ansicht vor, dass die Behandlung psychischer Erkrankungen komplex ist und wenig Aussicht auf Erfolg hat. Andererseits besteht die Annahme, dass der Betroffene oder dessen Familie an der Erkrankung selbst schuld seien; eine psychische Erkrankung wird folglich nicht als Erkrankung an sich verstanden, sondern als Konsequenz einer charakterlichen Schwäche des Betroffenen. Demjenigen, der Ängste offen zugibt, wird demzufolge häufig noch eine Charakterschwäche unterstellt, sodass Mitarbeiter, aus Angst vor Konsequenzen und um der Stigmatisierung zu entgehen, ihre Belastungen verstecken. Dieser Effekt wird durch die Tatsache verstärkt, dass den Betroffenen wenig Empathie und Verständnis für ihre Ängste entgegengebracht wird. Der Vorgang des Kaschierens von Ängsten (und anderen psychischen Belastungen) ist bereits eine Folge der sogenannten Selbststigmatisierung. Dem Betroffenen wird bewusst, dass seine Ängste einem Stigma unterliegen. Der Angstbetroffene überträgt negative Annahmen auf sich selbst, wodurch Ängste als unnormale Last empfunden und verschwiegen werden (Fuchs, 2010).

## Inklusion schafft Gemeinschaft

Einen Weg aus der Stigmatisierung von Ängsten und anderen psychischen Erkrankungen stellt das Konzept der Inklusion dar. Inklusion beschreibt das bewusste Erleben, integriert zu sein. Sie überwindet die Schwachstellen der Integration und stellt somit eine Optimierung des Integrationsverständnisses dar, indem die *Organisation* in den Mittelpunkt der Betrachtung rückt und nicht eine Einzelfallbetrachtung stattfindet. Kurz gesagt: Inklusion widmet sich der Verbesserung der Rahmenbedingungen, um eine Normalität der Andersartigkeit zu schaffen – während bei der Integration noch von einem gemeinsamen Nebeneinander gesprochen werden kann, beschreibt Inklusion den Verzicht auf die Unterscheidung von Menschen. Vielmehr widmet man sich dem Schaffen von, in diesem Falle, *angsterlaubenden Rahmenbedingungen*. Ergo bedeutet Inklusion, dass die Struktur sich den individuellen Bedürfnissen anpasst, wohingegen bei der Integration nur vorher Getrenntes wieder zusammengefügt, aber keine Gemeinschaft geschaffen wird (Bernath et al, 2007).

## Die qualitative Studie

Im Rahmen einer qualitativen Erhebung wurde erforscht, inwieweit Coaching die Inklusion von angsterkrankten Mitarbeitern und somit die generelle Entstigmatisierung von Ängsten in Unternehmen beeinflussen kann. Das mehrdimensionale Konstrukt „*Inklusion qua Coaching*“ wurde zwecks Operationalisierung in die Dimensionen Coach, Führungskraft, Zusammenarbeit der vorgenannten Akteure sowie unternehmerische Rahmenbedingungen differenziert. Anschließend wurde ein Leitfaden für die Durchführung der teilstrukturierten Interviews erstellt. Um die Funktionalität des Interviewleitfadens zu reflektieren, wurde zunächst ein Pretest durchgeführt.

Die gewonnenen Informationen sind mit Hilfe der Methode zur qualitativen Inhaltsanalyse nach Mayring untersucht worden.

Die Interviewteilnehmer waren Coaches und Klienten von verschiedenen Unternehmen, die bereits ein Coaching in Anspruch genommen haben. Die qualitative Forschung beinhaltet dabei die folgenden Forschungsfragen:

- » Wie kann Coaching *Führungskräften* helfen, auf angsterkrankte Mitarbeiter adäquat zu reagieren?
- » Welche Schwierigkeiten können sich im Coaching-Prozess zur Inklusion von Angsterkrankten ergeben?

## Führungskräfte müssen den Umgang mit Ängsten erlernen

Coaching ist ein Konzept, das hilft, die Unausgesprochenheit von Dingen, in diesem Falle von Ängsten, zu überwinden. Es kann sowohl unerfahrene als auch erfahrene Führungskräfte dabei unterstützen, das Thema Angst zu enttabuisieren. Dazu kann das Coaching zur *Angst-Aufklärung* dienen, sodass eine bessere Kenntnis der Krankheit und der Folgen zu einem besseren Umgang mit Ängsten führen kann. Des Weiteren kann diese Methode Führungskräfte dabei unterstützen, *Ängste von Mitarbeitern zu erkennen* und diese auch *kommunizieren zu können*. In diesem Zusammenhang liefert Coaching hilfreiche Instrumente in Form von Fallbeispielen oder Rollenspielen, die einen Perspektivenwechsel ermöglichen. Wie vielfältig die zur Verfügung stehenden Werkzeuge im Coaching dabei sein können, wird exemplarisch an den Aussagen eines teilnehmenden Coachs deutlich. Qualitativ angeleitetes Coaching mit Pferden kann das Auftreten der Führungskraft widerspiegeln, sodass diese Reflexionsmethode, abgerundet mit einem Transfer in die eigene Arbeitswelt, das Führungsverhalten verbal sowie nonverbal verbessern kann. Durch Inanspruchnahme eines Coachings kann auch ein Konzept zum Umgang mit Angsterkrankungen erarbeitet werden, sodass die Kommunikation von Ängsten unternehmensübergreifend verändert werden kann. Die persönliche Entwicklung der Führungskraft kann durch Coaching günstig beeinflusst werden. Hierdurch ist sie dazu befähigt, als Vorbild konstruktiv an ihrem Verhalten zu arbeiten. Auf Grundlage dessen kann die Führungskraft die Kommunikation zu ih-

ren Mitarbeitern deutlich verbessern, Ängste offen ansprechen und durch angemessene Interventionen (Angstführung) unterstützend bei der Überwindung ebendieser zur Seite stehen.

### Angsterlaubende Unternehmen durch Coaching

Aus den Ergebnissen wird deutlich, dass seitens der Führungskräfte eine strategische sowie eine operative Angstführung den Inklusionsprozess von Angsterkrankten fördern können. Die *strategische Angstführung* dient grundsätzlich der Beseitigung von emotionalen Dissonanzen. Dieser Vorgang beinhaltet vor allem die Verbesserung der Kommunikation im Unternehmen und kann durch die Inanspruchnahme eines Coachings gestützt werden. Dabei sollte die Chance zur Kommunikation jedoch beidseitig wahrgenommen werden. Die Führungskräfte können durch ein angsterlaubendes Betriebsklima die Basis dafür schaffen, dass Mitarbeiter offen ihre Ängste thematisieren können. Dazu zählt auch, dass man Angsterkrankten die Chance einräumt, eine Anstellung im Unternehmen zu erhalten. Die *operative Angstführung* wiederum setzt sich aus Instrumenten zusammen, die der Führungskraft im Hinblick auf eine Reaktion bezüglich eines angsterkrankten Mitarbeiters zur Verfügung stehen. Hier sind die Individualisierung der Arbeitsintensität und die Flexibilisierung der Arbeitszeiten denkbar. Wichtig anzumerken ist, dass die operativen Empfehlungen zur Angstproblematik in Unternehmen nur in Ergänzung zur im Coaching erlernten, strategischen Angstführung gesehen werden sollten. Die operative Angstführung ermöglicht es beispielsweise, in Krisen auf den angsterkrankten Mitarbeiter einzugehen – die strategische Angstführung wiederum dient der Prävention ebensolcher Krisen und bildet die Basis für ein nachhaltig angsterlaubendes Betriebsklima, das zusammen mit dem jeweiligen Coach geschaffen werden kann.

### Herausforderungen während des Angst-Coachings

Während des Coaching-Prozesses zur Inklusion von Mitarbeitern mit generalisierten Ängs-

ten können einige Herausforderungen auftreten. Zunächst ist das Finden eines Coachs schwierig, da das Thema Angst sehr speziell ist. Nicht jeder Coach ist mit der Thematik der Angsterkrankung vertraut. Somit muss ein Coach gefunden werden, der dieses Thema leisten kann und über die notwendige Expertise verfügt. Auch während der Zusammenarbeit kann es zu anspruchsvollen Situationen kommen. Das Coaching kann von der Führungskraft nicht akzeptiert sein oder die Führungskraft arbeitet nicht überzeugt mit, wodurch der Coaching-Erfolg infrage zu stellen ist. Somit ist die Freiwilligkeit Grundvoraussetzung für den Erfolg. Ein weiterer Einflussfaktor ist das Betriebsklima. Hierbei erleichtern Offenheit und Transparenz den Umgang mit Ängsten, mangelnde Kommunikation erschwert diesen wiederum.

### Angst-Kompass

Auf Grundlage der vorangegangenen Ergebnisse wurde ein Angst-Kompass entwickelt (siehe Rubrik Coaching-Tool, S. 41), der auf dem Akronym FEAR basiert. Er soll als *Praxishilfe für Coaches und Führungskräfte* dienen und die strategische sowie operative Angstführung zusammenfassend darstellen. Im Sinne des aus dem Controlling entliehenen Begriffs

des kontinuierlichen Verbesserungsprozesses ermöglicht der FEAR-Zyklus es, einen strategischen und operativen Umgang mit Ängsten zu erlernen und stetig zu verbessern. Dabei ist der Prozess in vier unterminierte Phasen unterteilt (siehe Abb. 2).

### Coaching ersetzt keine Therapie

Es ist wichtig abzugrenzen, dass Coaching kein Therapieersatz ist, sondern eine Methode darstellt, mit der *Führungskräfte* dabei unterstützt werden, adäquat auf Mitarbeiter dieser Krankheitsgruppe zu reagieren. Die Problembehandlung bei der Psychotherapie geht wesentlich tiefer als beim Coaching, da sich dieses auf die *Bearbeitung von Herausforderungen im beruflichen Kontext* beschränkt. Eine Psychotherapie darf weiterhin nur von approbierten psychologischen oder ärztlichen Psychotherapeuten durchgeführt werden. Das Coaching hat folglich nicht die Heilung von angsterkrankten Mitarbeitern zum Ziel. Vielmehr kann die Führungskraft mittels Coaching lernen, Anlaufstelle für angstbetroffene Mitarbeiter zu sein, Fehlentwicklungen, Leistungsminderungen und Veränderungen zuerst zu erkennen und diese zu kommunizieren. Coaching unterstützt dabei das Erkennen von Ängsten.

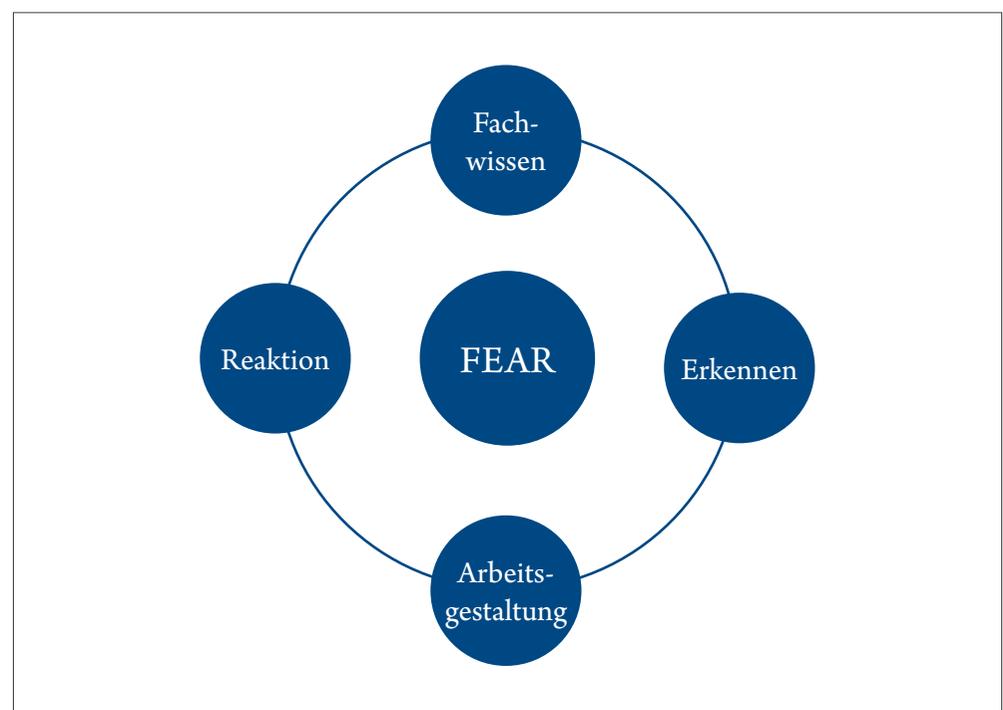


Abb. 2: FEAR-Zyklus

### Zusammenfassung

Angsterkrankungen sind nach wie vor mit Stigmata behaftet. Die Angsterkrankung ist die häufigste psychische Störung in Deutschland. Auch wenn Ängste nicht direkt sichtbar sind, so sollten Unternehmen nicht dem Trugschluss unterliegen, dass absence of proof automatisch proof of absence bedeutet – denn Angstbetroffene verstecken häufig ihre Ängste, um der Stigmatisierung zu entgehen. Schon Deming (2000; 59) hat im Kontext seiner 14 Management-Regeln gesagt: „Drive out fear.“ Diese Regel ist vor dem Hintergrund der eingangs präsentierten finanziellen Schäden durch Ängste in der Wirtschaft aktueller denn je. Dabei sollte nicht Ziel sein, Ängste zu beseitigen. Vielmehr sollte angestrebt werden, Ängste als Teil des menschlichen Naturells zu akzeptieren und, darauf aufbauend, einen adäquaten Umgang mit ihnen zu finden. Dies ist auch vor dem Hintergrund notwendig, als dass Arbeit eine existenzielle Bedeutung für alle Menschen, so auch für Angsterkrankte, innehat (Becker et al, 2014). Es wurde auch ersichtlich, dass die Entstigmatisierung von Ängsten in Unternehmen wichtig ist, damit die *Führungskraft als Ansprechpartner* für angstbe-

troffene Mitarbeiter gelten kann. Dabei ergibt sich, dass Coaching eine geeignete Methode sein kann, um die Inklusion von Mitarbeitern mit generalisierten Ängsten aktiv zu fördern. Die Methode kann den Führungskräften Instrumente liefern, die eine Selbstentwicklung der Führungskraft ermöglichen und, als Konsequenz dessen, den Weg zu einem besseren Umgang mit Angsterkrankungen von Mitarbeitern ebnen. Auch Mitarbeiter können indirekt, in Form von Verhaltensänderungen der Führungskraft, vom Coaching profitieren.

### Ausblick

Es ist notwendig, dass Unternehmen sich dem Thema Angstbewältigung aktiv öffnen. Das jeweilige Unternehmen kann durch die Einstellung von Mitarbeitern trotz Angsterkrankung und durch Inanspruchnahme eines Coachings zum adäquaten Umgang mit ebendiesen positiv in den virtuellen Sozialraum hineinwirken, weil es aufzeigt, dass Angsterkrankte soziale Rollen innehaben (Grüber, 2015). Weiterhin empfiehlt sich, dass die Führungskräfte aufmerksam sind und Veränderungen des Mitarbeiters auf der Ebene des beschreibbaren Verhaltens wahrnehmen. Ein Coaching kann

hierbei helfen, ein Gespür für Verhaltensänderungen seitens der Mitarbeiter zu bekommen. Darüber hinaus ist es sinnvoll, *Prävention durch Coaching* zu betreiben, um gesundheitserhaltende Bedingungen zu schaffen, Angsterkrankungen im Vorfeld zu verhindern bzw. das Risiko für die Entwicklung von Ängsten zu minimieren. Vor dem Hintergrund der sich im Inklusionsprozess von Angsterkrankten ergebenden Anforderungen an den Coach wäre auch denkbar, dass über eine *Einführung der Begrifflichkeit* des Angst-Coachings nachgedacht wird. So kann eine Spezifikation des allgemeinen Coaching-Begriffes geschaffen werden, damit das angstbezogene Coaching nicht nur inhaltlich, sondern auch begrifflich von anderen Coaching-Anlässen abgrenzbar ist. Dies würde den Unternehmen den Zugang zu geeigneten Angst-Coaches erleichtern.

### Literatur

- » **Becker, Eni S. & Hoyer, Jürgen (2005)**. Generalisierte Angststörung. Göttingen: Hogrefe.
- » **Becker, Thomas; Riedel-Heller, Steffi G. & Stengler, Katarina (2014)**. Berufliche Rehabilitation bei schweren psychischen Erkrankungen. In *Der Nervenarzt*, 1/2014, 97–107.
- » **Bernath, Karin; Hoyningen-Süess, Ursula & Liesen, Christian (2007)**. Inclusive Education. Bern: Haupt.
- » **Deming, W. Edwards (2000)**. *Out of the Crisis*. Cambridge: The Mit Press.
- » **Fuchs, Günter (2010)**. Entstigmatisierung psychisch kranker Menschen. In Stephanie Amberger & Sibylle C. Roll (Hrsg.). *Psychiatriepflege und Psychotherapie*. Stuttgart: Thieme. 50.
- » **Grüber, Katrin (2015)**. Barrieren für Menschen mit psychischen Beeinträchtigungen erkennen, überwinden und beseitigen. In Gunter Geiger & Michaela Lengsfeld (Hrsg.). *Inklusion – ein Menschenrecht*. Opladen: Budrich. 111–126.
- » **Hlous, Nora & Prager, Sonja (2006)**. *Psychosoziale Krisen in Unternehmen*. Wien: Facultas.
- » **Hollersen, Wiebke (2015)**. Sklave der eigenen Ängste. In *Welt kompakt*, 27/2015, 2.
- » **Rüther, Eckart & Schäfer, Ulrike (2005)**. *Ängste – Schutz oder Qual?* Berlin: ABW Wissenschaftsverlag.
- » **Schrader, Sabine (2008)**. *Allgemeine Psychologie*. München: Compact.

### Der Autor



Foto: Denise Muth

Tim Ruetz ist Master-Student an der University of Essex. Schwerpunkte: Umgang mit Ängsten und psychischen Belastungen, Leadership in Practice, Mental Health, Human Resource Management.

[ruetz.tim@googlemail.com](mailto:ruetz.tim@googlemail.com)



## Die Bewertung von Coaching-Prozessen als ethische Herausforderung

Teil 3: Schlussfolgerungen für die Praxis der Bewertung

*Von Prof. Dr. Harald Geißler*

*Im Kontext der Globalisierung folge Coaching-Praxis einer marktwirtschaftlichen Logik: Der Klient werde in seiner Selbstaussbeutung optimiert. Aus dieser Ethikfalle könne sich die Branche nur befreien, wenn sie Coaching als gesellschaftsdienlichen Bildungsprozess zu betrachten beginne, so die im Coaching-Magazin 3/2016 vertretene These, auf die der vorliegende Artikel aufbaut. Es stellt sich die Frage: Mit welchen Implikationen für die Praxis der Bewertung von Coaching-Prozessen ist diese ethische Begründung des Coachings verbunden?*

Bei der Suche nach einer Antwort auf die Frage nach einer Coaching-Ethik ist es sinnvoll, an den Konsens anzuschließen, dass sich Coaching durch den Anspruch definiert, für den Klienten etwas Positives zu bewirken. Aber was heißt das im Einzelnen? Und welche Bedeutung hat dabei die Verantwortung gegenüber der Gesellschaft?

Um diese Fragen zu beantworten und in diesem Sinne zur Professionalisierung von Coaching beizutragen, wurde in Teil 1 dieser Artikelreihe, der im Coaching-Magazin 2/2016 veröffentlicht wurde, dargestellt, worin die ethische Problematik der Bewertung von Coaching-Prozessen besteht. Im zweiten Teil (Coaching-Magazin 3/2016) wurde die Ethikfalle diskutiert, in der sich Coaching im Kontext der Globalisierung befindet, um dann eine konzeptionelle Begründung von *als Bildungsprozess verstandenem Coaching* vorzunehmen, die beansprucht, in ihrem Kern bereits eine ethische Begründung zu sein. *Was das konkret für die Praxis der Bewertung von Coaching-Prozessen bedeutet*, wird nun abschließend ausgeführt.

### Begründungszusammenhang für moralische Ansprüche an die Bewertung

Um den Gefahren der Ethik-Falle von Coaching zu begegnen, ist es notwendig, die Anstrengungen einer bildungstheoretisch-philosophischen Reflexion auf sich zu nehmen und nach den ethischen Grundlagen zu fragen, die der konzeptionellen Begründung des Coachings als Bezug dienen können. Mit dieser Aussage wird die Auffassung vertreten, dass die konzeptionelle Begründung von Coaching in ihrem Kern grundsätzlich *auch eine ethische Begründung sein muss*.

Im Folgenden soll dargelegt werden, dass eine konzeptionelle Vorstellung von Coaching, auf die sich die Bewertung von Coaching-Prozessen stützen kann, eine bildungstheoretisch-philosophische Reflexion voraussetzt, die von einer *dreifachen Erkenntnis* ausgeht. Diese besteht darin, dass Coaching *drei Beziehungen* im Auge haben muss, nämlich die Beziehung

- » zwischen Reflexionspraxis und reflektierter Praxis,
- » zwischen Sein und Sollen, d.h. vorliegendem Ist-Zustand und gewünschtem Soll-Zustand
- » und zwischen dem, was im Coaching reflektiert werden muss, und dem, was unantastbar ist.

Für diese Beziehungen gilt, dass sie sich auf Unterschiedliches beziehen und es in Beziehung setzen und so eine übergeordnete Einheit entstehen lassen.

#### Reflexionspraxis und reflektierte Praxis

Jede Begründung von Coaching-Ethik setzt die Beantwortung der Frage voraus, was Coaching eigentlich ist. Diese Frage lenkt den Blick auf die *Natur des Menschen*, d.h. auf seine *empirischen Bedingungsmöglichkeiten*. Gemeint sind damit nicht die empirischen Bedingungen, die konkrete Menschen in konkreten Situationen und geschichtlichen Lagen auszeichnen und empirisch erfasst werden können, um auf dieser Grundlage z.B. mithilfe statistischer Verfahren das Bild eines „durchschnittlichen“ Menschen zu rekonstruieren, sondern die interpretativ zu ermittelnden Möglichkeiten, die diesen empirischen Bedingungen impliziert sind und unter bestimmten Umständen zu einer empirisch erfassbaren Wirklichkeit werden können.

Dieser Zusammenhang empirischer Bedingungen und Bedingungsmöglichkeiten ist für Coaching von zentraler Bedeutung. Denn der Sinn von Coaching ist, die Bildsamkeit des Klienten, d.h. die Möglichkeiten zu ermitteln und zu entfalten, die ihm tatsächlich zur Verfügung stehen und deshalb mithilfe bestimmter Lernprozesse Wirklichkeit werden können. Um diese Potenziale zu ermitteln, müssen Coach und Klient zunächst auf die vorliegende Wirklichkeit schauen, d.h. auf die empirischen Bedingungen des Klienten, um auf dieser Grundlage Hypothesen darüber zu entwickeln, welche positiven Möglichkeiten durch Lernen erschlossen werden können.

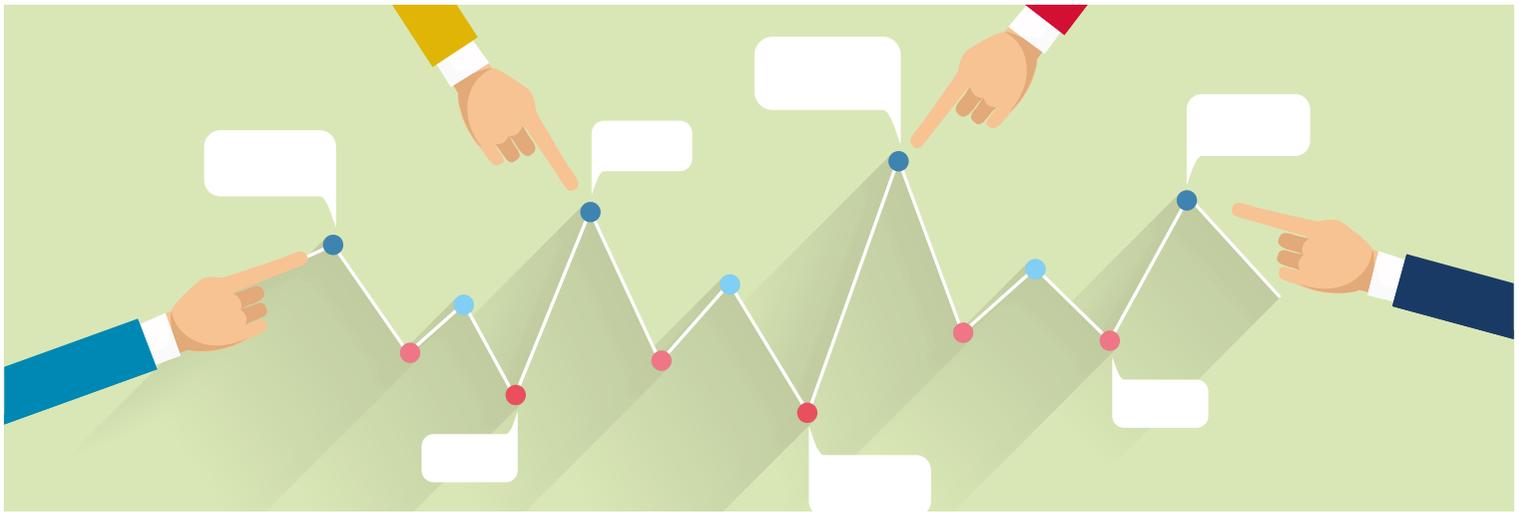
Dieser Gedanke ist von der humanistischen und positiven Psychologie und den sich da-

rauf stützenden Coaching-Ansätzen (Kauffman, 2006 & Stober, 2006) so aufgenommen worden, dass von einem explizit positiven Menschenbild ausgegangen wird, das die ethische Handlungsmaxime begründet, die positiven Potenziale des Klienten, also z.B. seinen Wunsch nach Selbstverwirklichung, zu erkennen und zur Entfaltung zu bringen.

In entsprechender Weise kann auch auf den Coach – in einem nächsten Schritt auch auf denjenigen, der seinen Coaching-Prozess bewertet – geschaut werden, und zwar unter der Frage, welche Entwicklungspotenziale er hat und wie er sie entfalten kann.

Eine solche Betrachtung des anderen ist nicht per se ethisch gerechtfertigt, und zwar auch bzw. vor allem dann nicht, wenn davon ausgegangen wird, dass der Mensch eine Vielzahl positiver Entwicklungspotenziale besitzt. Denn die *pädagogische Anthropologie* macht darauf aufmerksam, dass derjenige, der nach der Natur des Menschen fragt, implizit immer auch nach seiner eigenen Natur fragt (Prange, 1978). Diese Erkenntnis ermöglicht es, die Tatsache, dass alle bisherigen Versuche der Wissenschaften, die Natur des Menschen mit Bezug auf positiv formulierte Merkmale – also z.B. als homo oeconomicus, social man, self actualizing man und complex man (Schein, 1974 & Neuberger, 1990) – zu bestimmen, gescheitert sind, produktiv zu der Erkenntnis zu wenden, dass der Mensch im Gegensatz zu Tieren und Pflanzen von Natur aus *nicht prä-determiniert* ist, sondern sich in Freiheit selbst bestimmen *kann und muss*. Diese Bedingung und Bedingungsmöglichkeit bezeichnet Prange (1978; 50) als „*offene Bestimmtheit*“, deren methodische Figur die „*offene Frage*“ ist. Aus diesem Grunde ist es ein fragwürdiges Unterfangen, die konzeptionelle Begründung von Coaching an bestimmte Psychologieschulen zu binden.

Der von Prange formulierte Vorschlag, die methodische Figur der „*offenen Frage*“ als einen Hinweis auf die Natur des Menschen zu betrachten, lenkt den Blick schließlich auf die Erkenntnis der *Differenz und Einheit von Reflexionspraxis und reflektierter Praxis*. Denn



der Prozess des Fragens bzw. Reflektierens ist eine Praxis, die sich kategorial von der Praxis unterscheidet, auf die sich das Reflektieren inhaltlich bezieht (Benner, 1991).

In diesem Sinne muss die Bewertung von Coaching-Prozessen Bezug nehmen auf die Reflexionspraxis (1) des Klienten, (2) des Coachs, (3) des Coaching-Bewerters und (4) auf die vielfältigen Reflexionspraxen derjenigen, die vorliegende Coaching-Bewertungen bewerten. Das alleine reicht aber nicht. Denn es ist auch Bezug zu nehmen auf die Praxen, auf die sich die jeweilige Reflexion bezieht, nämlich (1) auf die Praxis der Probleme, die der Klient hat und lösen will, (2) auf die Coaching-Praxis, für die der Coach verantwortlich ist, und (3) auf die Praxis der Bewertung von Coaching-Prozessen.

Diese beiden Praxisschichten sind zum einen unterschiedlich, und zum anderen bilden sie eine Einheit. Denn jede Reflexionspraxis setzt eine Praxis voraus, auf die sich die Reflexion bezieht, und Letztere ist nur als reflektierte Praxis denkbar.

Diese Differenz und Einheit von Reflexionspraxis und reflektierter Praxis ist für die Bewertung von Coaching-Prozessen insofern wichtig, weil sich aus ihr eine ethische Orientierung ableitet, (1) wie der Coach mit dem Klienten hinsichtlich der Bearbeitung seiner Coaching-Problematik umgehen sollte, (2) wie der Coaching-Bewerter mit dem Coach hinsichtlich der Diagnose und Verbesserung

seiner Coaching-Kompetenz umgehen sollte und (3) wie alle diejenigen, die sich mit der Bewertung von Coaching-Bewertungen befassen, mit denjenigen umgehen sollten, die Coaching-Bewertungen vorgenommen haben. Das ethische Gebot, um das es hier geht, nimmt in unterschiedlicher Weise auf die verschiedenen Reflexionspraxen und auf die verschiedenen reflektierten Praxen Bezug. Mit Bezug auf diese Differenzierung wird erkennbar, dass die Reflexionspraxis ethisch auf das Gebot der „Aufforderung zur Selbsttätigkeit“ auszurichten ist. Diese kann in Form eines anregenden Impulses, aber auch einer Anleitung oder Konfrontation erfolgen.

Mit Bezug auf die reflektierte Praxis hingegen stellt sich das Gebot einer „Überführung gesellschaftlicher Determination in pädagogische Determination“, die ausgerichtet sein muss an Kants kategorischem Imperativ und dem daraus abgeleiteten Prinzip einer „nicht-hierarchischen Ordnung der menschlichen Gesamtpraxis“ bzw. einer wünschenswerten Gesellschaft in Freiheit, Gleichheit und Brüderlichkeit.

#### **Ist- und Soll-Zustand**

Aus der Erkenntnis, dass die Natur des Menschen strukturell einer offenen Frage gleicht, leitet sich die Erkenntnis der normativen Bedingungsmöglichkeit ab, dass der Mensch seine ihm gegebene Freiheit, Offenheit und Fraglichkeit nutzen muss, um sich zu entfalten. Denn aufgrund seiner empirischen Bedingun-

gen hat er auch die Möglichkeit, sie nicht zu nutzen und so – wie Kant es formuliert – in selbst verschuldeter Unfreiheit zu bleiben, indem er sich z.B. als hilfloses Opfer widriger Umstände wahrnimmt und dadurch dann auch tatsächlich zu einem solchen wird. Mit dieser Argumentation schließt Prange (1978) an das Kernstück der vor allem durch Johann Friedrich Herbart begründeten neuzeitlichen *Bildungstheorie* an, nämlich an die Diskussion über „*Bildsamkeit*“ als Voraussetzung für die Entfaltung von *Bildung*, und benutzt dabei eine methodische Argumentationsfigur, die in dem ansonsten höchst strittigen bildungstheoretischen Diskurs als weithin konsensfähig betrachtet werden kann. Es ist die Argumentationsfigur, die empirischen und die normativen Bedingungen und Bedingungsmöglichkeiten menschlichen Daseins einerseits als etwas Unterschiedliches zu betrachten, in dieser Differenz aber gleichzeitig eine Einheit zu sehen. Denn das, was faktisch ist und sein kann, kann immer nur von einem Betrachtungsstandpunkt aus erkannt werden, der bewusst oder unbewusst durch bestimmte Soll-Vorstellungen, d.h. Interessen, Sorgen, Visionen oder Ängste bestimmt ist. Diese Verschränkung von Sein und Sollen ist ein grundlegendes Merkmal der multiplen Soll-Ist-Problematik, die im ersten Teil dieser Reihe (Coaching-Magazin 2/2016) vorgestellt wurde.

Die Besonderheit, auf die Herbart und die klassische Pädagogik aufmerksam machen, ist dabei erstens, dass jeder Ist-Zustand, d.h. jedes Sein einerseits das Resultat determinierender

Wirkungszusammenhänge ist, und zweitens, dass diese Determination andererseits aber niemals vollständig ist, sondern immer Freiheitsgrade aufweist, die genutzt werden können und deren Nutzung oder Nicht-Nutzung moralisch zu verantworten ist.

Mit Blick auf diesen Zusammenhang von Determination und Freiheit haben die Wirtschaftsethiker Karl Homann und Franz Blome-Drees (1992) vor einer Opferethik gewarnt, die die determinierende Kraft des menschlichen Egoismus unterschätzt und die Bedingungen erschwert, das, was als ethisch geboten erkannt wird, im eigenen Handeln dann auch praktisch umzusetzen. Stattdessen empfehlen sie, den Standpunkt eines „aufgeklärten Egoisten“ zugrunde zu legen, der vorrangig nach den langfristigen und teilweise auch indirekten Rückwirkungen auf ihn selbst fragt, die das eigene Handeln auslösen.

#### Das Profane und das Heilige

Der Umgang des Menschen mit sich und seinem Kontext vollzieht sich immer als ein *Prozess*, dessen *Zeitlichkeit* im Anschluss an Heidegger als Differenz und Einheit von zwei Zeitmodalitäten gedacht werden muss (Prange, 1978). Denn auf der einen Seite können wir Zeit zum Objekt unseres Denkens und Handelns machen. Auf der anderen Seite hingegen sind wir immer eingebunden in die subjektiv nicht nur kognitiv, sondern insbesondere auch emotional erlebte Zeit der Gegenwart, Vergangenheit und Zukunft. Entsprechend vollzieht sich die Entfaltung menschlichen Daseins immer in zwei Wirklichkeitsbezügen, nämlich in der *Objektreferenzialität*, die sich auf die Welt des *Profanen* bezieht, also auf die Welt der Handlungs- und Reflexionsobjekte bzw. der Welt, in der alles zum Objekt eines von einem Subjekt gesteuerten und zu verantwortenden Denkens und Handelns gemacht wird.

Neben diesem Wirklichkeitsbezug steht die *Subjektreferenzialität* (Geißler, 2000) eines Erlebens und Handelns, das sich im Umgang mit anderen Menschen, Lebewesen und Gegenständen bzw. sachlichen Phänomenen auf die

jenigen Aspekte bezieht, die nicht zum Objekt menschlicher Exploration und Exploitation werden dürfen, weil damit ihre ihnen eigene *Würde* verletzt würde. Im Anschluss an die Religionssoziologie Emile Durkheims kann man diesen Bereich als denjenigen des *Heiligen* bezeichnen. In diesem Sinne ist der Kern jedes Subjekts und damit der Kern von Subjekthaftigkeit ein Bereich, der heilig ist und deshalb aus ethischen Gründen nicht zum Objekt von Vermessung, Berechnung und Nutzenkalkulation gemacht werden darf.

Diese beiden Weltbezüge, d.h. der Weltbezug der Objektreferenzialität und derjenige der Subjektreferenzialität und die sich so begründenden beiden Bereiche des Profanen und Heiligen bilden trotz – oder gerade wegen – ihrer Unterschiedlichkeit eine Einheit. Diese *Differenz und Einheit von Objekt- und Subjektreferenzialität bzw. vom Profanem und Heiligem* lässt sich am Beispiel der *Bildsamkeit* verdeutlichen. Denn Bildsamkeit zielt zum einen auf die Potenziale des Einzelnen, also auch des Coaching-Klienten, die z.B. mithilfe psychologisch-diagnostischer Verfahren ermittelt werden können und dabei auch den ethischen Anspruch stellen, möglichst objektiv ermittelt zu werden. Auf der anderen Seite hingegen bezieht sich Bildsamkeit aber auch auf denjenigen Bereich des Subjekts, der anderen, also auch einem Coach, in dem Sinne heilig sein muss, dass ihm mit Ehrfurcht begegnet wird und nicht versucht wird, sich von ihm ein objektivierendes Bildnis zu machen.

In ähnlicher Weise unterscheidet Zygmunt Bauman (1995) in seiner postmodernen Ethik kategorial zwischen Ethik als objektreferenziellem System ethischer Begründungszusammenhänge und Forderungen und der Moral, die sich subjektreferenziell begründet. Denn Moral meint den im subjektiven Erleben entstandenen und wahrgenommenen vorsprachlichen Impuls, für den anderen da zu sein (Geißler, 2004). Dieses Für-den-andere-Dasein-Sollen korrespondiert mit dem objektreferenziell begründeten kategorischen Imperativ Kants und konkretisiert das, was Benner mit seinen beiden regulativen Prinzipien pädagogischen Denkens und Handelns

meint, nämlich – im Sinne der ethischen Position des „aufgeklärten Egoisten“ – sich und der Welt die Chance zur Entfaltung der vorliegenden positiven Potenziale zu geben. In diesem formuliert Bauman (1995; 119):

„Es besteht keine Notwendigkeit, moralisch zu sein. Moralisch zu sein ist eine Chance, die man annehmen kann; aber man kann sie auch und ebenso leicht verwirken. Der Punkt ist nur, die Chance der Moralität zu verlieren, heißt auch, die Chance auf das Selbst zu verlieren. (...) Erwachen, um für den Anderen da zu sein, ist das Erwachen des Selbst, welches die Geburt des Selbst ist.“

#### Die Bewertung von Coaching-Prozessen als Supervisionspraxis

Der im ersten Teil dieses dreiteiligen Beitrags (Coaching-Magazin 2/2016) vorgestellte strukturelle Aufriss der Problematik, die sich bei der Bewertung von Coaching-Prozessen stellt, und die anschließende Explikation seiner ethischen Implikationen führen zu der Einsicht, dass die Bewertung von Coaching-Prozessen *als Supervisionspraxis* (Carroll, 2007 & Hawkins, 2010) wahrzunehmen ist, die denselben Prinzipien folgt wie Coaching (Szabo, 2015).

Aus diesem Grunde muss derjenige, der Coaching-Prozesse bewertet, versuchen, möglichst gut zu verstehen, wie der Coach den zu bewertenden Coaching-Prozess selbst sieht und bewertet. Wie in Teil 1 dargelegt, sollte er dabei davon ausgehen, dass der Sinn von Coaching-Prozessen die aufklärende – bzw. sich aufklärende – Reflexion der vorliegenden Ist-Situation des Klienten und der von ihm gewünschten Soll-Situation ist. Diese Reflexion, die sich als ein nicht geradliniger, sondern als ein mäandrierender Prozess einer zunehmenden Lösung bzw. Überwindung der anfänglichen Problemverstrickung des Klienten vollzieht, sollte die Differenz und Einheit (1) von Reflexionspraxis und reflektierter Praxis, (2) von Sein und Sollen und (3) von Objekt- und Subjektreferenzialität berücksichtigen, *um der Ethikfalle der Globalisierung zu entgehen.*

Mit Blick auf diese Ansprüche ist es die Aufgabe desjenigen, der einen Coaching-Prozess bewerten will, das Gespräch mit dem Coach vorzubereiten, indem er – zunächst einmal ohne Letzteren – den als Audio-Dokument oder Transkript vorliegenden Coaching-Prozess analysiert und bewertet, und zwar mit Blick auf folgende Leitfragen:

- » Was hat der Coach in welcher Situation gemacht, um die Vorstellungen des Klienten zu explorieren, die dieser von seiner Ist- und Soll-Situation und den Möglichkeiten hat, diese Soll-Ist-Differenz zu überwinden?
- » Was hat der Coach gemacht, um dem Klienten zu helfen, die Qualität seiner Vorstellungen zu überprüfen?
- » Welche realistischen Möglichkeiten hat der Coach für die Exploration und Aufklärung der Klientenvorstellungen nicht oder zu wenig genutzt?
- » Und was hätte der Bewerter ganz konkret in welcher Situation selbst anders gemacht?

Bei der Beantwortung dieser Frage ist wichtig, sich die Alternativen ganz konkret wie in einem Film vorzustellen, und zwar bis in die wörtlichen Formulierungen hinein.

Diese Vorbereitung sollte der Bewerter im Bewusstsein eigener möglicher Unvollkommenheiten und Selbstverblendungen vollziehen und dem Coach deshalb als ein Supervisor begegnen, der auf der einen Seite mit seiner Analyse und Bewertung des Coaching-Prozesses dem Coach *eine klare Orientierung gibt*, der auf der anderen Seite aber gleichzeitig auch *um seine prinzipielle Unvollkommenheit weiß* und deshalb andere als Lernunterstützungspartner braucht. Aus diesem Grunde ist es wichtig, dass er seine Verbesserungsvorstellungen des zu bewertenden Coachings möglichst differenziert und konkret, d.h. praxisnah vorträgt, um anderen – und zwar nicht zuletzt auch dem zu bewertenden Coach – eine möglichst gute Chance für produktive Kritik zu geben und

damit exemplarisch *eine pädagogische Praxis zu konstituieren*, die sich an den Kriterien der „Bildsamkeit“, „Aufforderung zu Selbsttätigkeit“, „Überführung gesellschaftlicher Determination in pädagogische Determination“ und des kategorischen Imperativs orientiert, den Benner mit Bezug auf pädagogische Praxis als Ideal einer „nicht-hierarchischen Ordnung der menschlichen Gesamtpraxis“ auslegt, das die französische Reflexion politisch mit Bezug auf Freiheit, Gleichheit und Brüderlichkeit konkretisiert hat.

Bei diesem Artikel handelt es sich um einen modifizierten Auszug folgender Primärquelle: Geißler, Harald (2016): *Die Bewertung von Coaching-Prozessen als ethische Herausforderung*. In Robert Wegener; Michael Loebbert & Agnès Fritze (Hrsg.). *Coaching und Gesellschaft. Forschung und Praxis im Dialog*. Wiesbaden: Springer. 49–74.

## Literatur

- » **Bauman, Zygmunt (1995)**. Postmoderne Ethik. Hamburg: Hamburger Edition.
- » **Benner, Dietrich (1991)**. Allgemeine Pädagogik. Weinheim, München: Juventa.
- » **Carroll, Michael (2007)**. Coaching psychology supervision. In Stephen Palmer & Alison Whybrow (Hrsg.). *Handbook of coaching psychology*. London, New York: Routledge. 431–448.
- » **Geißler, Harald (2004)**. Braucht Coaching eine philosophisch begründete Ethik? In OSC, 2/2004, 173–186.
- » **Geißler, Harald (2000)**. Organisationspädagogik. München: Vahlen.
- » **Hawkins, Peter (2010)**. Coaching supervision. In Elaine Cox, Tatiana Bachkirova & David Clutterbuck (Hrsg.). *The complete handbook of coaching*. Los Angeles et al: Sage. 381–393.
- » **Homann, Karl & Blome-Drees, Franz (1992)**. Wirtschafts- und Unternehmensethik. Göttingen: Vandenhoeck.
- » **Kauffman, Carol (2006)**. Positive Psychology: The Science at the Heart of Coaching. In Dianne R. Stober & Anthony M. Grant (Hrsg.). *Evidence Based Coaching*. New Jersey: Wiley and Sons. 219–254.
- » **Neuberger, Oswald (1990)**. Führen und geführt werden. Stuttgart: Ferdinand Enke.
- » **Prange, Klaus (1978)**. Pädagogik als Erfahrungsprozeß. Bd. I: Der pädagogische Aufbau der Erfahrung. Stuttgart: Klett-Cotta.
- » **Schein, Edgar (1974)**. Das Bild des Menschen aus der Sicht des Managements. In Erwin Grochla (Hrsg.). *Management*. Düsseldorf, Wien: ECON. 69–91.
- » **Stober, Dianne R. (2006)**. Coaching from the Humanistic Perspective. In Dianne R. Stober & Anthony M. Grant (Hrsg.). *Evidence Based Coaching*. New Jersey: Wiley and Sons. 17–50.
- » **Szabo, Peter (2015)**. Bewertung von Coachingprozessen. In Harald Geißler & Robert Wegener (Hrsg.). *Bewertung von Coachingprozessen*. Wiesbaden: Springer. 157–171.

## Der Autor

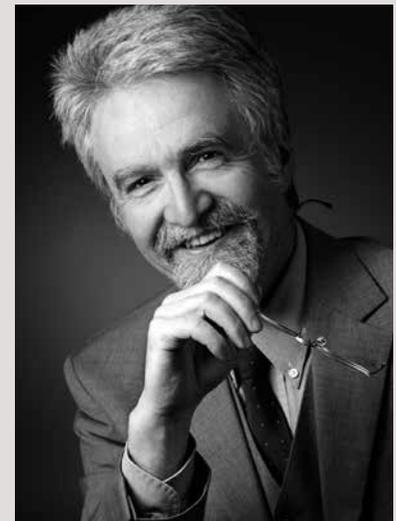


Foto: Elfriede Liebenow

Prof. Dr. Harald Geißler, Professor für Allgemeine Pädagogik, insbes. Berufs- und Betriebspädagogik an der Helmut-Schmidt-Universität Hamburg. Autor mehrerer Fachbücher. Er leitet die Forschungsstelle Coaching-Gutachten und betreibt das Angebot „Virtuelles Coaching“.  
[www.coaching-gutachten.de](http://www.coaching-gutachten.de)

# Qualität im Coaching. Denkanstöße und neue Ansätze: Wie Coaching mehr Wirkung und Klientenzufriedenheit bringt.

**Rezension von Prof. Dr. Corinna von Au**  
„Jede/r darf sich ‚Coach‘ nennen und als Coach arbeiten und seine/ihre Arbeit als Coaching bezeichnen“ (S. V). Vor diesem Hintergrund und aufgrund der Tatsache, dass Coaching im Bereich der Personal- und insbesondere Führungskräfteentwicklung immer mehr an Bedeutung gewinnt, wird der Ruf nach Qualitätsstandards im Coaching immer lauter. Bislang wurde diesbezüglich auf eine dreidimensionale Qualitätsperspektive fokussiert: Strukturqualität, Prozessqualität, Ergebnisqualität.

Im Herausgeberwerk „Qualität im Coaching“ wird die zweifelsfrei „äußerst wesentliche (...) Beziehungsqualität“ (S. VI) zwischen Coach und Klient aus den bestehenden Qualitätsdimensionen herausgelöst und einer eigenen vierten Dimension zugeordnet.

Im Werk von Claas Triebel, Jutta Heller, Bernhard Hauser und Axel Koch, allesamt Professoren der den jährlichen Coaching-Kongress veranstaltenden Hochschule für angewandtes Management in Erding, finden sich spannende Beiträge von vornehmlich bereits als Referenten in Erscheinung getretenen Autoren. Nach einem einführenden Kapitel 1 „Thesen über Königswege und Irrwege im Coaching“ werden die 17 Beiträge den o. g. vier Dimensionen der Qualität im Coaching zugeordnet.

- » Strukturqualität: Aus- und Weiterbildung von Coaches, Coaching des Topmanagements bzw. von Gruppen und Organisationen sowie Coaching im Vergleich zu anderen Beratungsformen.
- » Beziehungsqualität: grundlegende bzw. interkulturelle Kompetenzen des Coachs, das Lernverhalten von Klienten, Reflexion und Management von Fehlern im Coaching-Prozess und Erfolgsdeterminanten im Topmanagement-Coaching.

- » (Inhaltliche) Prozessqualität: Diagnostik als Ausgangspunkt für die Prozessgestaltung von Coaching, Hermeneutik im Coaching, Passung zwischen Verpackung und Inhalten von Coaching und ein Ampelmodell zur Steuerung von Coaching-Prozessen.
- » Ergebnisqualität: Zielklärung und Zielerreichung, Transferstärke-Coaching und negative Effekte des Coachings.

*„Nach unserer Wahrnehmung widmen sich Coaches nicht gerne der Diskussion um Wissenschaftlichkeit, Qualität und Standards für ihr Handeln.“  
(Claas Triebel & Jutta Heller, S. V)*

Die Mischung zwischen wissenschaftlichen und anwendungsorientierten Beiträgen gibt neue, äußerst interessante Impulse zum Thema Qualität im Coaching. Die Herausgeber betonen dabei explizit, keinen Anspruch auf Vollständigkeit zu erheben, sondern laden vielmehr ein, sich gemeinsam „auf das spannende Thema Qualität im Coaching einzulassen“ (S. VII). In diesem Sinne könnten – neben einer tieferen Analyse des Zusammenwirkens

der unterschiedlichen Qualitätsdimensionen – vor dem Hintergrund der teils recht unterschiedlich praktizierten Coaching-Ansätze, der zunehmenden Integration sogenannter intuitiver und körperorientierter Bestandteile im Coaching und der oftmals nicht ganz leichten Abgrenzung von Coaching- und Psychotherapie-„Fällen“ weitere Beiträge in einer hoffentlich erscheinenden zweiten Auflage noch mehr Transparenz bezüglich der Qualität von Coaching-Leistungen schaffen.

**Fazit:** Die steigende Nachfrage nach Business-Coaching und die fraglichen Angebote für Coaching verlangen nach mehr Qualität im Coaching. Das vorliegende Herausgeberwerk gibt mit seinen insgesamt 17 wissenschaftlichen und anwendungsorientierten Beiträgen neue und äußerst interessante Impulse zu den vier Qualitätsdimensionen Struktur, Beziehung, Prozess und Ergebnis. Entsprechend sollte dieses Werk zu einer Pflichtlektüre für Coaches werden.

Prof. Dr. Corinna von Au  
InLeaVe®  
[corinna.vonau@inleave.de](mailto:corinna.vonau@inleave.de) | [www.inleave.de](http://www.inleave.de)

Bei amazon.de bestellen: [www.amazon.de/  
exec/obidos/ASIN/3662490579/cr](http://www.amazon.de/exec/obidos/ASIN/3662490579/cr)



**Triebel, Claas; Heller, Jutta; Hauser, Bernhard & Koch, Axel (Hrsg.) (2016).  
Qualität im Coaching.  
Denkanstöße und neue Ansätze:  
Wie Coaching mehr Wirkung und  
Klientenzufriedenheit bringt.**

Berlin/Heidelberg: Springer-Verlag  
ISBN: 978-3-662-49057-0  
218 S.; 44,99 €

## Erfolg durch Positionierung. Im Traumberuf Coach und Trainer auf dem Markt bestehen.

### Rezension von Hans-Jürgen Ramisch

Wie wird man in dem umfangreichen Angebot an Coaches oder Trainern gefunden? Immer mehr Einträge bei Google und anderen Suchmaschinen, häufig unspezifische Webseiten – dem potenziellen Kunden wird bei seiner Suche selten geholfen. Positionierung und Spezialisierung können effektiv sowohl Nachfragern wie auch Anbietern nutzen. Sich mit der Hilfe von Spezialgebieten und entsprechender Positionierung aus der Vielzahl der Bewerber abzuheben, ist eine Erkenntnis, die Wolfgang Mewes bereits lange vor dem Aufkommen von Suchmaschinen veröffentlicht hat. Heute ist Positionierung mehr denn je das Gebot der Stunde, will man nicht in der Unendlichkeit des Internets versinken.

Ruth Urban und Tanja Klein zeigen in Dialogform die Schlüsselfaktoren für eine authentische Positionierung auf. Ausgehend vom Suchprozess des Kunden nach dem richtigen Coach werden in zehn Kapiteln die wesentlichen Schritte für die Positionierung erarbeitet. Dabei wird eine praxisorientierte Vorgehensweise verwendet und mit vielen Beispielen vertieft. Vorurteile wie „Es gibt keine passende Positionierung für mich!“ oder „Es gibt zu wenig Kunden für diese Positionierung!“ werden zunächst behandelt. Die authentische Positionierung beantwortet die Frage „Wofür stehe ich als Coach?“. Hier helfen die Autorinnen mit kreativen Übungen und einem „Coach Positioning Circle“, die Schnittmenge aus Fähigkeiten, Motivatoren und Berufung des Coaches in neun Teilschritten zu erarbeiten. Anschließend geht es um die Einbringung des persönlichen „Coaching-Know-hows“ in die Positionierung. Hier spielt auch die Berücksichtigung von persönlichen Glaubenssätzen eine Rolle.

Die ganze Bandbreite von Positionierungsmöglichkeiten zeigen die vier Grundarten der Positionierung auf. Stecknadel-Positionierung (spitz) und Stricknadel-Positionierung (min-

destens zwei Spitzen bzw. Themen) sind die wohl gebräuchlichsten Ausführungen. Aber auch die „Roter-Faden-Positionierung“ (gemeinsamer Nenner in den Themen) sowie die „Patchworkdecken-Positionierung“ (im Wesentlichen von der Persönlichkeit abhängig) – eher als „Neuschöpfungen“ der Verfasserinnen zu betrachten – haben ihre Verfechter. Ein möglicher Wandel der Positionierung im Laufe der Zeit ist ebenfalls Bestandteil eines Kapitels.

*„Gute Coaches und Trainer werden  
gebraucht und händierend  
gesucht. Dafür muss man sie  
aber finden können.“  
(Ruth Urban, S. 17)*

Die Vermeidung von wesentlichen Positionierungsfehlern, das Aufzeigen von Auswirkungen der Positionierung und der damit verbundenen Dauer bis eventuelle Erfolge auftreten sowie ein Literaturverzeichnis komplettieren das Buch.

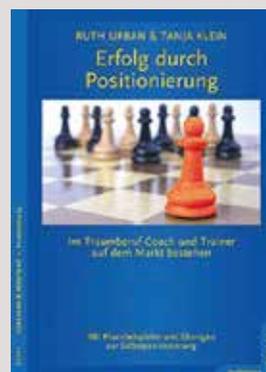
Positiv hervorzuheben ist vor allem die deutliche Praxisorientierung der Autorinnen, die Positionierung anhand vieler Beispiele anschaulich beleuchten. Besonders die Kapitel

2 („anfreunden“ mit der Positionierung), 3 (authentische Positionierung finden) und 4 (einbringen von Coaching-Know-how) bilden Schwerpunkte für die eigene Profilentwicklung. Die Kapitel 5 (Möglichkeiten der Positionierung) und 6 (Positionierung im Wandel) ersetzen fast eine Start-Marktforschung zum Thema.

**Fazit:** Vorgehensweise und zahlreiche Praxisbeispiele machen das Buch zu einer unverzichtbaren Hilfe für die erfolgreiche Positionierung von Coaches und Trainern.

Hans-Jürgen Ramisch, Dillenburg  
[hans-juergen.ramisch@ramisch.com](mailto:hans-juergen.ramisch@ramisch.com)

Bei amazon.de bestellen:  
[www.amazon.de/exec/obidos/  
ASIN/3955714845/cr](http://www.amazon.de/exec/obidos/ASIN/3955714845/cr)



**Urban, Ruth & Klein, Tanja (2016).  
Erfolg durch Positionierung.  
Im Traumberuf Coach und Trainer  
auf dem Markt bestehen.**

Paderborn: Junfermann Verlag  
ISBN: 978-3-95571-484-0  
208 S.; 25,90 €

## Systemtheorie für Coaches. Einführung und kritische Diskussion.

### Rezension von Thomas Webers

In seinem Buch „Systemtheorie für Coaches“ legt Jürgen Kriz, der lange Jahre Psychologieprofessor in Osnabrück war, gleich zu Beginn den Finger in die Wunde eines heterogenen Sprachgebrauchs von „systemisch“ und zeigt die verschiedenen konzeptionellen Wurzeln historisch auf. So geraten die sozio-technische Systemgestaltung, aber auch die Arbeiten Kurt Lewins, die Familientherapie, die Arbeiten Gregory Batesons, Paul Watzlawicks und Friedemann Schulz von Thuns in den Blick. Kriz verweist aber auch auf die narrativen Ansätze der alten griechischen Philosophen, auf die sich in den letzten Jahrzehnten wiederum Steve de Shazer oder Tom Anderson bezogen haben.

Wenn der Autor die verschiedenen systemtheoretischen Ansätze erläutert, hebt er vier zentrale und miteinander verbundene Prinzipien hervor: Prozesse (statt „Dinge“), Rückkoppelung / Feld (statt isoliert-mechanische Wirkung), Emergenz / Selbstorganisation (statt Determiniertheit) und System-Umwelt (Adaption/Akkommodation). Diese lassen sich als Kernprinzipien sowohl systemtheoretischer Ansätze aus naturwissenschaftlichen Disziplinen als auch solcher gestalttheoretischer Schulen aufzeigen.

In einem eigenen Kapitel wird die Autopoiese (Selbstorganisation) vorgestellt. Hier werden die Arbeiten der Neurobiologen Humberto Maturana und Francisco Varela und die des Soziologen Niklas Luhmann diskutiert. Ebenfalls ein eigenes Kapitel widmet der Autor dem Konzept der Rückkoppelung und bezieht sich dabei auf das sogenannte „Trivialisierungskonzept“ von Heinz von Foerster. Die erste Argumentationskette zeigt auf, dass es unrealistisch ist zu erwarten, dass sich lebende Systeme im Sinne einfacher Reiz-Reaktionsketten verstehen lassen. Von Foerster hat dies mit dem Bild der „nichttrivialen Maschine“

bezeichnet. Kriz demonstriert deren Wirkungsweise in wenigen Sätzen eindrucksvoll und zeigt auf, was passiert, wenn Systeme zu lernen beginnen. Die zweite Argumentationskette zeigt auf, wie wir in einer unvorhersehbaren Welt durch Trivialisierung trotzdem

*„Aufgabe des Coaches ist es also nicht, ‚einfach zu verstören‘ (...), sondern solche Umgebungsbedingungen zu konstellieren, welche (...) Ordnungs-Ordnungs-Übergänge ermöglichen.“  
(Jürgen Kriz, S. 45)*

handlungsfähig bleiben. So bedient sich unser kognitives System beispielsweise selektiver, vereinfachender Schemata (Heuristiken).

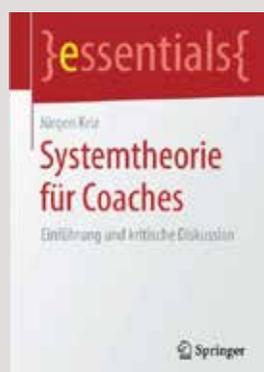
Beide Dynamiken wirken zusammen, sodass sich die Frage stellt, wie können wir zwischen Chaos und Simplizität intelligent steuern? Kriz zeigt an eingängigen Beispielen, wie sich solche Dynamiken aufschaukeln oder neutralisieren, und dass man mit dem Konzept des Musters (Sinn-Attraktor) dieses hilfreich beschreiben kann. Damit wird auch der Weg der Veränderung, der Einflussnahme aufgezeigt.

Nach Kriz muss sich systemisches Coaching als Unterstützung von Ordnungs-Ordnungsübergängen verstehen – was sich vielleicht leicht anhören mag, aber mit Sicherheit keine triviale Angelegenheit ist, sondern eines erfahrenen und sensiblen Coachs bedarf. Dieser sollte nützliche und nachhaltig wirksame Veränderungen initiieren und zudem begründen können, warum er diese statt Alternativen wählt. Dabei zeichnet ihn Respektlosigkeit gegenüber verkrustetem Wahrnehmen und Denken aus – bei gleichzeitig tiefem Respekt gegenüber den beteiligten Personen.

**Fazit:** Dieses Buch ist ein Highlight und ein absolutes Lese-Muss nicht nur für Coaches, sondern für alle im Beratungsfeld Tätigen.

Thomas Webers  
[coaching@thomas-webers.de](mailto:coaching@thomas-webers.de)

Bei amazon.de bestellen:  
[www.amazon.de/exec/obidos/  
ASIN/3658132809/cr](http://www.amazon.de/exec/obidos/ASIN/3658132809/cr)



**Kriz, Jürgen (2016).**  
**Systemtheorie für Coaches.**  
**Einführung und kritische Diskussion.**

Wiesbaden: Springer Fachmedien  
ISBN: 978-3-658-13280-4  
49 S.; 9,99 €

Schwertl & Partner  
Beratergruppe Frankfurt



DBVC anerkannt

Kommunikative Exzellenz

## Ausbildung Business-Coaching

Schwertl & Partner bietet in der systemischen Coachinausbildung:

- Enge Praxis-Verzahnung
- Theoretische Fundierung
- Relevante Methoden
- Performance & Instrumente
- Erfahrene Referenten
- Mehr als 30 Jahre Ausbildungserfahrung



Start: 10./11. März 2017

Kosten: € 6.500,- (+ 19% MwSt.)

300 Präsenzstunden (€ 22,-/h) - Frühbucherrabatt € 500,-

Informationen: Dr. Walter Schwertl

Schwertl & Partner Beratergruppe Frankfurt GbR  
Bernardstraße 112 · 63067 Offenbach am Main · Tel.: 069/90559990  
office@schwertl-partner.de · www.schwertl-partner.de  
Imagefilm: YouTube Schwertl

IFW  
INSTITUT FÜR FORT- UND WEITERBILDUNG

## WEITERBILDUNG ZUM SYSTEMISCHEN COACH

Fundierte zweijährige Qualifizierung.  
Berufsbegleitend in 10 Modulen.

Für Führungskräfte und künftige Coaches.  
Schärfung des eigenen Potentials.

Renommiert & zertifiziert.  
Kurzweilig, intensiv, praxisnah.

Auf Augenhöhe mit Weitblick.  
Kompetenz seit über 20 Jahren.

Start jeweils im Juni & November.  
Persönliche Gespräche zur Orientierung.

INSTITUT FÜR  
FORT- UND WEITERBILDUNG  
Bodenstedtstr. 66 | 81241 München  
Tel.: 089/82 90 86 18 | info@i-f-w.de  
[www.i-f-w.de](http://www.i-f-w.de)

Hier könnte  
Ihre Anzeige  
stehen

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

1/8 Seite ab 190,00 Euro

1/4 Seite ab 390,00 Euro

1/2 Seite ab 790,00 Euro

Weitere Informationen  
finden Sie unter  
[www.coaching-magazin.de](http://www.coaching-magazin.de)

KRÖBER  
Kommunikation

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

Die Ausbildungen der Business Academy von KRÖBER Kommunikation sind Zertifikatslehrgänge der Steinbeis Hochschule Berlin. Daher erhalten Sie bei erfolgreichem Abschluss zusätzlich ein Steinbeis Hochschul-Zertifikat der Steinbeis Hochschule Berlin (SHB)!

[www.kroebekom.de/ausbildungen/hochschul-zertifikat.html](http://www.kroebekom.de/ausbildungen/hochschul-zertifikat.html)

- Systemischer Business Coach (SHB)
- Team Coach (SHB)
- Business Trainer (SHB)
- Systemische Organisationsentwicklung / Change-Management (SHB)
- NLP-Ausbildung, DVNLP und SHB
- Entwicklungs- und Karrierecoach
- Pferdegestützte Coachings und Seminare
- Gesundheitsmanager (SHB zert.)

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, Düsseldorf

Leitung: Birgid Kröber

Tel.: 0711 / 72 23 339-0, Fax: -99

E-Mail: [office@kroebekom.de](mailto:office@kroebekom.de)

Internet: [www.kroebekom.de](http://www.kroebekom.de)

## RAUEN Coaching-Ausbildung



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 12.05.2017.  
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)

### Dauer & Umfang

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

### Kosten

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

### 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.



Fachhochschule Nordwestschweiz  
Hochschule für Soziale Arbeit

## MAS FHNW in Coaching Master of Advanced Studies

- CAS Coaching Praktiker/in (15 ECTS):  
der Basiskurs für gute Beratung
- CAS Coaching in Organisationen (15 ECTS):  
der Vertiefungskurs im Kontext von Organisationen
- CAS Coaching Advanced (15 ECTS):  
der Aufbaukurs zum professionellen Coachingprofil  
mit Vertiefung in Supervision oder in Personal- und  
Organisationsentwicklung
- CAS Prozessintegration und MAS Thesis (15 ECTS):  
als wissenschaftliche Vertiefung

Der Abschluss ist vom Schweizerischen Berufsverband  
auch für Supervision anerkannt. Informieren Sie sich  
jetzt über die Anrechnung Ihrer Ausbildung für einen  
Quereinstieg.

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



Akademie  
Knegeendorf

## COACHING AUSBILDUNG

im Kloster

## SYSTEMISCHES LEADERSHIP TRAINING

in Hildesheim



AKADEMIE KNEGEENDORF

Birgit Knegeendorf  
Osnabrück, Tel.: 0541 88207  
[www.akademie-knegeendorf.de](http://www.akademie-knegeendorf.de)



Teichgräber<sup>2</sup>

TRANSFORMATION IST UNSER GESCHÄFT



## Zertifizierte Fortbildung zum geprüften Experten für Teamentwicklung BDVT

Leitung: Dr. Ralf Teichgräber  
Dauer: 5.4.2017 – 20.4.2018

Spezialisierung und  
Professionalisierung in der  
Beratung von Teamprozessen

Das Team als eigene  
Persönlichkeit verstehen und  
begleiten

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



dehner academy  
coaching. training.

- COACHINGAUSBILDUNG
- COACHING ALS  
FÜHRUNGSTRUMENT
- BERATUNGSTOOLS FÜR  
PERSONALER
- PERSÖNLICHE  
ENTWICKLUNG



Konstanz, Berlin.



[www.dehner.academy](http://www.dehner.academy)

leveraging potential.



Coaching + Seminare • Ulrike Blum-Hoberg

### UNSER ANGEBOT - IHR NUTZEN

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

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

### Spezialisierung

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

### Unsere Coaches

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

### "Die Sprache" Coaching+Seminare

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

Coachingausbildung  
vom DBVC anerkannt



Mit uns lernen, wo das Herz  
für Coaching schlägt

### Coachingausbildung 2017

Gruppe 36 Start 04. April 2017  
Gruppe 37 Start 28. September 2017

### Weiterbildung für qualifizierte Coaches

Das Innere Team  
am 12. Mai 2017

Gesundheitscoaching  
am 19./20. Juni 2017

Teamcoaching  
Start 17./18. Oktober 2017

Mitglied im DBVC e.V., ICF Global  
und ICF Deutschland e.V.

vogelsangstraße 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.mafowi.de](http://www.mafowi.de)



Developing new Competences & Spirit in Business



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

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

COACHING INTENSIVLEHRGANG

COACHING AUSBILDUNG FÜR  
FÜHRUNGSKRÄFTE

COACHING PROFESSIONALLEHRGANG

SYSTEMISCHER PROJEKT-COACH

KOMPETENZ-WORKSHOPS  
zu verschiedenen Themen  
(wie z.B. Burnout Prävention)  
und mit internationalen Pionieren  
(wie z.B. David Denborough aus Australien)

INFORMIEREN SIE SICH JETZT  
bei einem kostenlosen IMPULSSEMINAR!

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

Rang	<a href="http://www.coaching-report.de/literatur">www.coaching-report.de/literatur</a>	<a href="http://www.trainerbuch.de">www.trainerbuch.de</a>	<a href="http://www.amazon.de">www.amazon.de</a>
1	 <b>Bildimpulse maxi: Veränderungen</b> Heragon, Claus Heragon, 9,60 €	 <b>Der Flipchart-Coach</b> Rachow, Axel & Sauer, Johannes managerSeminare, 29,90 €	 <b>Beratung ohne Ratschlag</b> Radatz, Sonja Verlag Systemisches Management, 38,81 €
2	 <b>Bildimpulse kompakt</b> Heragon, Claus Heragon, 6,80 €	 <b>Coaching, Beratung und Gehirn</b> Ryba, Alica & Roth, Gerhard Klett-Cotta, 29,95 €	 <b>Coaching: Miteinander Ziele erreichen</b> Fischer-Epe, Maren Rowohlt, 9,99 €
3	 <b>Coaching</b> Rauen, Christopher Hogrefe, 24,95 €	 <b>Coaching mit Magie</b> Pfeiffer, Klaus-Peter Junfermann, 24,95 €	 <b>Die 500 besten Coaching-Fragen</b> Wehrle, Martin managerSeminare, 49,90 €
4	 <b>Coaching mit Magie</b> Pfeiffer, Klaus-Peter Junfermann, 24,90 €	 <b>Selbstführung: Auf dem Pfad des Business-Häuptlings</b> Goetz, Daniel & Reinhardt, Eike Gabler, 39,99 €	 <b>Die 100 besten Coaching-Übungen</b> Wehrle, Martin managerSeminare, 49,90 €
5	 <b>Coaching: Miteinander Ziele erreichen</b> Fischer-Epe, Maren Rowohlt, 9,99 €	 <b>Performance Coaching</b> Simanowitz, Jenny Beltz, 29,95 €	 <b>Einführung in das systemische Coaching</b> Radatz, Sonja Carl-Auer, 14,95 €
6	 <b>Beratung ohne Ratschlag</b> Radatz, Sonja Verlag Systemisches Management, 38,81 €	 <b>Mitten ins Herz – Storytelling im Coaching</b> Budde, Christina managerSeminare, 49,90 €	 <b>Transaktionsanalyse im Coaching</b> Dehner, Ulrich & Dehner, Renate managerSeminare, 49,90 €
7	 <b>Bildimpulse maxi: Emotionen</b> Heragon, Claus Heragon, 9,60 €	 <b>Der Mensch hinter der Maske</b> Olesen, Bianca Junfermann, 22,90 €	 <b>Coach dich selbst, sonst coacht dich keiner!</b> Miedaner, Talander mvg, 9,90 €
8	 <b>75 Bildkarten für Coaching und Beratung</b> Weidenmann, Sonia & Weidenmann, Bernd Beltz, 49,95 €	 <b>Die 500 besten Coaching-Fragen</b> Wehrle, Martin managerSeminare, 49,90 €	 <b>Bildbar - Das Kartenset</b> Gut, Jimmy & Kühne-Eisendle, Margit managerSeminare, 39,90 €
9	 <b>Coaching-Tools III</b> Rauen, Christopher (Hrsg.) managerSeminare, 49,90 €	 <b>Die Magie der unternehmerischen Persönlichkeit</b> Liebmann, Heide managerSeminare, 49,90 €	 <b>Kurz(zeit)coaching mit Langzeitwirkung</b> Szabó, Peter & Berg, Insoo Kim Borgmann, 29,80 €
10	 <b>Bildbar - Das Kartenset</b> Gut, Jimmy & Kühne-Eisendle, Margit managerSeminare, 39,90 €	 <b>Die Coaching-Schatzkiste</b> Wehrle, Martin managerSeminare, 49,90 €	 <b>Die 50 kreativsten Coaching-Ideen</b> Wehrle, Martin managerSeminare, 49,90 €

## Cyber-Coaching



## Impressum

### Herausgeber:

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

### Vertretungsberechtigter Geschäftsführer:

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

### Inhaltlich Verantwortlicher i.S.d.P. und gemäß § 5 TMG:

Christopher Rauen (Anschrift wie oben)

### Redaktion:

Dawid Barczynski (db) – Chefredakteur  
Christopher Rauen (cr)  
David Ebermann (de)  
Alexandra Plath (ap)

### E-Mail an die Redaktion:

redaktion@coaching-magazin.de

### Abonnement:

Jahresabo (4 Ausgaben)  
59,80 € inkl. USt. zzgl. Versandkosten (Deutschland  
1,50 € pro Ausgabe, EU & Schweiz 4,00 € pro Ausgabe,  
weltweit 6,00 € pro Ausgabe)  
www.coaching-magazin.de/abo

### Erscheinungsweise:

Vierteljährlich

### Anzeigenredaktion:

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

### Mediadaten & Anzeigenpreise:

www.coaching-magazin.de/mediadaten.htm

### Konzeption & Gestaltung:

www.werdelwelt.info  
Bild-Quellenachweis: Titelseite © Mangsaab | S. 4, 20 © kmhntz66 |  
S. 4, 25 © Pim | S. 4, 30 © Maxim | S. 5, 36, 38 © Bloomicon |  
S. 5, 49 © MSSA | S. 5, 54, 56 © robuart | S. 41 © bloberry |  
S. 45 © bizvector  
Benutzung unter Lizenz von Shutterstock.com

### Druck:

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

### Hinweise:

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

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

ISSN: 1866-4849

## Das Letzte



**BARCZYNSKI:** In dieser Ausgabe hatten wir einen kleinen Schwerpunkt zum Thema Angst (siehe Tool- und Wissenschaftsbeitrag). Wovor haben Sie eigentlich richtig Angst?

**RAUEN:** Zählt auch die Standardantwort, „dass mir der Himmel auf den Kopf fällt“?

**BARCZYNSKI:** Nur wenn Sie Gallier sind ...

**RAUEN:** Das kann ich zwar nicht behaupten, aber dennoch geht meine Antwort schon in eine ähnliche Richtung: Einem schrecklichen Ereignis schutz- und wehrlos ausgeliefert zu sein – ja, das macht mir Angst. Allerdings kreisen meine Gedanken nicht ständig darum.

**BARCZYNSKI:** Im Gegensatz zu Ihnen gibt es Menschen, die ständig mit ihrer Furcht beschäftigt sind und permanent versuchen, sich gegen alles Mögliche zu wappnen. Das dürfte dann den Großteil des Alltags in Anspruch nehmen.

**RAUEN:** Ja, ich kenne solche Menschen. Manche steigern sich in die Angst hinein und machen Sie zum zentralen Lebensinhalt. Das ist traurig, aber ein unabänderliches Schicksal. Es gibt gute Methoden, das zu bearbeiten. Am besten ist natürlich immer die Prävention.

**BARCZYNSKI:** Es gibt die Auffassung, eine Auseinandersetzung mit der Angst bzw. deren

Gegenstand wäre zwecks Prävention hilfreich. Das stimmt sicherlich, nur wenn ich Angst vor Raubkatzen oder Höhenangst habe, stelle ich mich dem sicherlich nur äußert ungerne.

**RAUEN:** Naja, es liegt im Wesen der Angst, dass man sich ungerne mit ihr beschäftigt ...

**BARCZYNSKI:** Was auch ein Grund ist, weshalb gerade in Unternehmen kaum jemand über seine Ängste spricht: Habe ich Angst vor der direkten Auseinandersetzung mit meinem Chef, so gehe ich ihm aus dem Wege oder versteife mich darauf, keine Fehler zu machen. Nur ist das mit enormem Stress verbunden, was wiederum zu Fehlern führt. Ein Teufelskreis!

**RAUEN:** ... den man durchbrechen kann, indem man nicht davonläuft. In der Individualpsychologie wird Angst als reduziertes Gemeinschaftsgefühl verstanden. Kontakt zu suchen – also mit dem Chef zu sprechen – wäre da ein guter Schritt.

**BARCZYNSKI:** Das klingt vernünftig, zumal man mit dem Chef auch wirklich sprechen kann – die Raubkatze ist da weniger kommunikativ.

**RAUEN:** Und nicht jeder Chef ist ein Raubtier!

# Das Coaching Magazin im Abo

Praxis erleben | Wissen erweitern

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

## – Heftpreis –

Das Einzelheft kostet innerhalb Deutschlands 15,80 €  
(EU + Schweiz: 17,80 €; Welt: 19,80 €)  
inkl. 7% USt., zzgl. 4,00 € Versandkosten.

## Jetzt das Einzelheft bestellen

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

## – Abonnement –

Ein Abonnement umfasst 4 Ausgaben pro Jahr & kostet:

Abonnement: 59,80 € zzgl. Versandkosten  
(innerhalb Deutschlands: 1,50 € pro Ausgabe;  
EU & Schweiz: 4,00 € pro Ausgabe; weltweit: 6,00 € pro Ausgabe).

StudentInnen-Abonnement: 39,80 € zzgl. Versandkosten  
(innerhalb Deutschlands: 1,50 € pro Ausgabe;  
EU & Schweiz: 4,00 € pro Ausgabe; weltweit: 6,00 € pro Ausgabe).

(jeweils inkl. 7% USt.)

## Jetzt das Abo online bestellen

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



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



**COACH**  
Datenbank

## Die neue Coach-Datenbank mit geografischer Suche

Die RAUEN Coach-Datenbank gibt Ihnen eine Übersicht von professionellen Business Coaches aus Deutschland, Österreich und der Schweiz. Besuchen Sie unsere Website und finden Sie komfortabel kompetente Coaching-Anbieter für Ihr Unternehmen.

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

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

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

Die Coach-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)