

COACHING-MAGAZIN

Nr. 02/2008

Coaching: Touch 'n' go?

Coaching-Experte Klaus Eidenschink im Interview

Pro & Kontra: Evaluation

Praxis: Coaching für Unternehmer



LEBENSWERTE

Ein Coaching-Tool zur Persönlichkeitsentwicklung und Lebensweggestaltung



SPOTLIGHT

Professionalisierung im Marketing: Fünf Empfehlungen an Coaches



KONZEPTION

Über die Bedeutung des Bezugsrahmens

8

„Man darf als Coach nicht nur in Tools oder Methoden denken!“



INTERVIEW ... mit Klaus Eidenschink

I N H A L T

EDITORIAL 3

SZENE 4

INTERVIEW 8
mit Klaus Eidenschink

KONZEPTION 15
Der Coach als Brillenverkäufer
Über die Bedeutung des Bezugsrahmens

PRAXIS 18
Unternehmer brauchen ein
eigenes Coaching

SPOTLIGHT 23
Professionalisierung im Marketing:
Fünf Empfehlungen an Coaches

COACHING-TOOL 28
Lebenswerte
Ein Coaching-Tool zur Persönlichkeitsentwicklung und Lebensweggestaltung

PRO+KONTRA 35
Harte oder weiche Evaluation

REZENSIONEN 37

CONRAD COACH 44
Humor

DAS LETZTE 45

IMPRESSUM 46

KONZEPTION

Der Coach als Brillenverkäufer



Über die Bedeutung des Bezugsrahmens

Den Bezugsrahmen eines Klienten zu verstehen, heißt zu verstehen, warum er sich so und nicht anders verhält. Wenn der Coach etwas über die innere Dynamik seines Klienten wissen will, erkennen will „wie der Klient tickt“, ist das Konzept des Bezugsrahmens sein bestes Handwerkzeug dazu.

Was aber ist „Bezugsrahmen“ – wie äußert er sich?

SPOTLIGHT

Professionalisierung im Marketing: Fünf Empfehlungen an Coaches

Deutschlands Coaching-Markt professionalisiert sich zunehmend – dem stimmen nahezu alle Branchenbeobachter zu. Was sich jedoch nicht in gleichen Maße professionalisiert, ist der Marktauftritt der Coaching-Anbieter: Positionierung, Basismaterial wie Internetseite oder Broschüre, Marketingstrategien und PR entsprechen bei weitem nicht dem Standard erfolgreicher kleiner Beratungsunternehmen oder erfolgreicher Trainer.





Chefredakteur Thomas Webers

Die Rückmeldungen auf unsere Erstausgabe „Coaching-Magazin“ waren durchweg und überwältigend positiv. Das hat uns, Herausgeber Christopher Rauen, Layouter und Hersteller Wolfgang D. Schott und mich, sehr gefreut. Danke dafür – und das spornt natürlich an!

Aber es gab auch Fragen: Warum gibt es das Magazin nicht gedruckt? Es sieht doch schon so aus. Und warum wird es verschenkt? So ein Magazin macht doch sicher viel Arbeit und produziert Kosten. Und schließlich: Es taucht gar keine Werbung im Heft auf, normal ist das doch nicht?

Nun, ob wir „normal“ sind? Die Antwort auf diese Frage überlassen wir gerne Ihnen, unseren Leserinnen und Lesern. Unser Anspruch ist jedenfalls, ein außergewöhnlich hochwertiges Magazin zu machen. Daran dürfen Sie uns messen. Durch die inzwischen rund 6.000 Downloads der ersten Ausgabe des „Coaching-Magazins“ fühlen wir uns jedenfalls in unserer Strategie klar bestätigt. Und deshalb wird es mittelfristig auch eine Printausgabe geben und so weiter.

Nur wollen wir das nicht übers Knie brechen. „Touch ‘n’ go“ ist nicht unsere Devise, um an den Titel dieser Ausgabe anzuknüpfen, den wir dem Interview mit Klaus Eidenschink entlehnt haben. Es ist in der Tat immer wieder erschreckend, welche entweder naiven oder enthusiastisch übertrieben Erwartungen an die Wirkung von Coaching formuliert werden – so nach dem Motto: Unmögliches wird sofort erledigt, Wunder dauern etwas länger. Wer sich etwas auskennt weiß, Coaching ist zumeist harte Arbeit an sich selbst; und die nimmt einem niemand ab, auch der Coach nicht.

Spannend ist da allerdings die Frage, wie kann man den Erfolg von Coaching beurteilen und sichern? Diesem Thema haben wir unsere aktuelle Kontroverse gewidmet. Lesen Sie, was die beiden Professoren Harald Geißler und Stefan Kühn zu diesem Thema meinen. Welcher Position Sie persönlich auch zuneigen mögen, eins scheint mir heute schon sicher: Das waren nicht die letzten Stimmen zum Thema Evaluation.

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

Ihr

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

Thomas Webers
(Chefredakteur)

S Z E N E

COACHING UND DAS MANAGEMENT 2. ORDNUNG

Die 4. Coaching-Tagung an der European Business School (EBS) in Kooperation mit dem DBVC mit knapp 200 Teilnehmern überzeugte. Hohes Niveau der Vorträge und eine angenehmwertschätzende und anregende Atmosphäre zeichnete die Veranstaltung aus.

An der EBS in Oestrich-Winkel (Nähe Wiesbaden) erhält jeder Studierende – ob im Bachelor- oder Masterstudien-gang, Gaststudierender oder Doktorand – auf Wunsch ein persönliches Coaching mit bis zu vier Gesprächen pro Semester. Der Clou daran: Die Coachs sind erfahrene Führungskräfte aus der Praxis, die ihrerseits an der EBS eine Ausbildung zum systemischen Coach durchlaufen haben. Sie fühlen sich der EBS gegenüber derart verbunden, dass sie auch nach der Ausbildung der Hochschule und ihren Studierenden als Coach zur Verfügung stehen. Der Coaching-Pool umfasst inzwischen zirka 100 Coachs.

Bis zu sieben Wochenenden im dreiviertel Jahr dauert die Ausbildung für die Coachs, die Marie-Luise Retzmann an der EBS organisiert. Und schon nach der zweiten Sitzung beginnt das Coaching mit den Studierenden. 460 Studierende haben im Sommersemester 2007 das Angebot genutzt, zu Spitzenzeiten werden an den Wochenenden bis zu 200 Einzelgespräche geführt. Coaching ist an der EBS neben der fachlichen Ausbildung zu einem zentralen Instrument der Persönlichkeitsentwicklung von zukünftigen Führungskräften geworden. Es ist also Bestandteil der Kultur. Da wundert es nicht, dass die EBS (in Kooperation mit dem DBVC) am 10. April nun schon die 4. Coaching-Tagung durchführte und hochkarätige Referenten einlud. Sie alle verbindet der systemische Ansatz.

Professor Dr. Wilhelm Backhausen und sein Kollege Professor Dr. Jean-Paul Thommen (Lehrstuhl „Organisatio-

nal Behaviour“), haben soeben das beeindruckende Buch „Irrgarten des Managements“ veröffentlicht. Ihre Vorträge kreisten um das Management 2. Ordnung. Beeindruckend daran war, wie konsequent sie die bislang vorherrschende Betriebswirtschaftslehre als Management 1. Ordnung entlarvt. Denn klassischerweise wird das Funktionieren von Unternehmen dort nach dem „Maschinenmodell“ betrachtet (ein Rädchen greift ins andere), was zu erheblichen Problemen und Irrtümern führt. Reflexion ist hingegen das zentrale Element des Managements 2. Ordnung. In der Metapher des „Storchs“, der über die Welt fliegt, wird damit auch deutlich, welchen Mehrwert das Coaching in der EBS-Ausbildung leistet: Denn der „Frosch“, der im Gras sitzt, hat eben nur einen begrenzten Horizont.

Professor Dr. Hans Wüthrich von der Bundeswehr-Universität München (Lehrstuhl „Internationales Management“), schloss sich hier in einem didaktisch exzellenten Vortrag an und plädierte für den Musterbruch. Wenn wir systemisches Denken ernst nehmen, so Wüthrich, müssen wir einen Perspektivenwechsel vom Leadership zum Followership herstellen. Wir müssen das freie Atmen wieder zulassen und die kollektive Intelligenz nutzen. Wir brauchen Biotope für Querdenker in unseren Unternehmen. Wüthrich meint damit nicht das Laissez Faire, sondern ein kluges Gestalten von Kontexten und Reflexionsarrangements in Unternehmen.

Coaching-Pionier Dr. Wolfgang Looss wagte an dieser Stelle den Brückenschlag: Im Management 1. Ordnung würde dem Coaching die Rolle eines Reparaturbetriebs zugewiesen. Doch Coaching müsse hier seinerseits den Musterbruch wagen. Wenn es im „Irrgarten des Managements“ gelte, von der Frosch- in die Storchperspektive zu wechseln, sei dies ein wichtiges, aber durchaus anstrengendes Unterfangen. Die Frage stelle sich nämlich, wie man im Routinebetrieb des Alltags so kunstvoll reflexive Pausen einlegen könne, dass sich die Chance ergebe, „Teachable Moments“ zu erzeugen? Dabei hätte der Coach häufig den (neuen) Job des „Realitätskellners“ auszuführen und den, wieder Erinnerungsarbeit, Werteklä rung zu ermöglichen; und

manchmal auch einfach nur dafür zu sorgen, dass der Klient wieder Schmerzen spürt, die er ansonsten verdrängen würde.

Dr. Simon Grand, Academic Director, RISE Management Research an der Universität St. Gallen, widmete sich dem Thema der Innovation als kreativer Zerstörung. Die Innovation verhält sich im Bild gesprochen zum Status quo in den Unternehmen wie Antimaterie zu Materie. Wie kann es trotzdem gelingen, dass sie in Unternehmen, die nichts als ihren Erhalt im Sinn haben, kultiviert werden kann? Verschiedene Strategien eignen sich hierfür – und sie stellen wiederum hohe Ansprüche an Manager, mit Ambivalenzen umzugehen; was wiederum genau ein Management 2. Ordnung fordert.

Den zweiten Teil des Tages trafen sich die Tagungsteilnehmer im Großgruppenformat „World Café“ zum Austausch und Diskussion. Den Zusammenfassungen, die im anschließenden Plenum vorgetragen wurden, konnte man entnehmen, dass es offensichtlich verlockend ist, nur noch vom Management 2. Ordnung zu schwärmen und darüber das Tagesgeschäft zu vernachlässigen. Was ein schwerer Fehler wäre: Denn „Ich weiß, dass ich nichts weiß“, hatte Wilhelm Backhausen zwar in seinem Vortrag Sokrates zitiert, aber direkt angeschlossen: „Und muss trotzdem handeln!“. Management 1. und 2. Ordnung gehören zusammen. Oder um es in das Bild, das Wolfgang Looss gebraucht hat, zu kleiden: Wenn Coaching die Reha, die Auszeit ist, die ich mir gönne, dann kann ich da nicht bleiben, sondern muss auch wieder zurück ins Tagesgeschäft. Allerdings nehme ich die Erinnerung an die Reha mit in den Alltag und sollte dafür sorgen, dass sie nicht zu bald verblasst...

All dies kann ja nur der Grund dafür sein, im nächsten Jahr die 5. Coaching-Tagung an der EBS zu veranstalten. Eine Tagung, die sich alles in allem durch ein ungeheuer hohes Niveau und eine angenehmwertschätzende und anregende Atmosphäre auszeichnete.

www.ebs.edu

GEMEINSAME COACHING-PROFESSIONSWERTE IN GROSSBRITANNIEN

Roundtable der britischen Coaching-Verbände: Das „Statement of Shared Professional Values“ soll Klienten einen klaren Bezugsrahmen liefern.

Coaching-Nachfrager im Vereinigten Königreich (UK) können jetzt von Anbietern klare ethische und Qualitätsstandards erwarten. Denn die wichtigsten britischen Coaching-Verbände haben sich auf gemeinsame Professionswerte geeinigt.

Das „Statement of Shared Professional Values“ enthält ein Meta- und sieben einzelne Prinzipien:

- *Meta-Prinzip:* Ansehen und Kompetenz der Coaching-Profession sind jederzeit zu mehren.
- *Reputation:* Jeder Coach wird wertschätzend agieren in der Form, dass das öffentliche Verständnis und die Akzeptanz von Coaching zunimmt.
- *Kontinuierliche Verbesserung:* Jeder Coach befürwortet die Notwendigkeit, kontinuierlich die eigene Erfahrung, das Wissen, das Verständnis und die Kompetenz zu erweitern.

- *Klienten-Zentriertheit:* Jeder Klient wird als kreativ, reich an Ressourcen und ganzheitlich wahrgenommen. Die Aufgabe des Coachs ist es, den Klienten in seiner Entwicklung zu unterstützen; zu diesem Ziel sind alle nötigen Hilfestellungen zu leisten.
- *Vertraulichkeit und Standards:* Jeder Coach hat – jenseits des Kontrakts mit dem Klienten – eine professionelle Verantwortung hinsichtlich Geschäftsgebahren und -verhalten. Über die eingesetzten Methoden und Techniken ist Auskunft zu geben. Es sind ausschließlich den Coaching-Fall betreffende Aufzeichnungen gestattet. Die Vertraulichkeit, die Arbeit mit dem Klienten und seinem Umfeld betreffend, ist zu wahren.
- *Gesetzmäßigkeit und Diversity:* Jeder Coach arbeitet (was sich dann für deutsche Ohren doch seltsam fremdartig anhört:) im Rahmen geltender Gesetze und wird sich jederzeit für Diversity einsetzen.
- *Respekt der eigenen fachlichen Grenzen:* Jeder Coach ist sich seiner fachlichen Grenzen bewusst und respektiert diese bzw. die Kompetenzbereiche anderer Professionen. Der Klient ist berechtigt, den Coaching-

Prozess jederzeit zu beenden. Andere Coaching-Ansätze als die eigenen werden respektiert, insbesondere wenn sie effektiver erscheinen, dem Klienten zu helfen als der eigene. Es wird jeder Versuch unternommen, Interessenkonflikte zu vermeiden.

- *Persönliche Verpflichtung:* Jeder Coach wird die genannten Prinzipien einhalten sowie weitere Ergänzungen ethischer Art oder Durchführungs- sowie Vertragsverletzungsbestimmungen, die der eigene Verband erlassen wird.

Die im Roundtable organisierten Verbände sind:

- Association for Coaching (AC) – www.associationforcoaching.com
- The Association for Professional Executive Coaching and Supervision (APECS) – www.apecs.org
- European Coaching and Mentoring Council – UK (EMCC –UK) – www.emccouncil.org
- International Coach Federation in the UK (UK ICF) – www.coachfederation.org.uk

COACHING AUF DEN PETERSBERGER TRAINER-TAGEN

Coaching ist für Trainer ein attraktives zusätzliches Spielfeld. Aber auch ein Marketingansatz, wie unter anderem ein siebenzelliges Simultan-Live-Coaching zeigte. Unter dem Motto „Weiterbildung zwischen Wertschätzung und Wertschöpfung“ waren ca. 350 Teilnehmer zum vierten Mal auf den Petersberg bei Königswinter (Bonn) gekommen. Der Veranstalter, der Bonner Verlag Managerseminare, hatte wie gewohnt zum zweitägigen Meeting der Szene eingeladen und am 18. und 19. April ein abwechslungsreiches, dreizelliges Programm nebst kleiner Ausstellermesse und einer Abendveranstaltung „Rheinischer Abend“ präsentiert

– und durfte mit den Trainertagen wieder durchaus zufrieden sein.

Unter den zwei Veranstaltungen, die sich ausdrücklich auf Coaching bezogen, stach vor allem ein siebenzelliges Simultan-Live-Coaching hervor. Unter dem Titel „Unter vier Augen vor der Gruppe – Coaching als Methode für Trainer und Personalentwickler“ hatte der Berufsverband der Verkaufsförderer und Trainer (BDVT) in den großen Bankettsaal geladen, und an die 150 Teilnehmer waren erschienen.

Coach sei der schönste Job, den man sich vorstellen könne, führte BDVT-Vizepräsidentin Christa Mesnaric ins Thema ein. Man müsse sich nicht vorbereiten, man müsse einfach nur da sein und interessante Fragen stellen. Damit könne man beim Klienten

Erfolgslebnisse bewirken, zudem viel Geld verdienen; und nachbereiten müsse man sich auch nicht. - Da wird sich gar mancher Teilnehmer gefragt haben, ob diese Ansage als Witz- oder tatsächlich platt naiv gemeint war.

Die Teilnehmer hatten sich schon um sieben kleine Tische platziert. Hier stieß nun einer der sieben Coachs (fünf Frauen und zwei Männer) hinzu und bat jeweils einen Freiwilligen als Anliegenträger zum Coaching. Die Coachs präsentierten einen sehr individuellen Coaching-Stil. Während die eine hauptsächlich mit dem Flipchart arbeitete, auf das sie zu Analyse- und Visualisierungszwecken ein Portfolio gemalt hatte, versuchte sich die nächste an einer Trance-Induktion und die dritte stellte – auch wenn sie sich zuvor dezidiert zum systemisch-kon-

struktivistischen Gedankengut bekannt hatte, ziemlich unsystemische - Fragen. Die Teilnehmer beobachteten nun die jeweilige Coaching-Session; oder wanderten – mit der Zeit nahm dies zu - von einer Runde zur nächsten.

Eins muss man den Coachs lassen: Sie waren mutig, sich einem Live-Coaching vor Publikum zu stellen – und dem sich anschließenden Feedback. Andererseits darf man gewiss auch das Setting als recht gewagt kritisieren: Die Akustik im Saal war nicht gerade geeignet für diese Simultan-Beratung, die sieben Runden und die umher ziehenden Teilnehmer störten den Coaching-Prozess doch merklich; was gerade bei der Trance-Induktion auffiel. Wer als Teilnehmer von jedem Coach etwas mitnehmen wollte, nahm natürlich von jedem auch nur einen Teil mit. Statt Simultan- wäre hier nur ein sequenzielles Setting zieldienlicher gewesen.

Die Beratungssequenzen selber waren gut gemeint und anregend, dafür sprach auch das große Publikumsinteresse – aber sicher nicht mehr als ein Appetizer. Insgesamt hatte man deshalb den Eindruck, dass der verkaufsfördernde Charakter der netto einstündigen Veranstaltung ein nicht minder wichtiges Motiv war.

Die zweite - dezidiert auf Coaching bezugnehmende - Veranstaltung hatte den Titel: Erfahrungsschätze aufdecken für mehr Wert im Coaching. Christiane Grabow (CSG Medien) hat Aufstellungsfiguren entworfen und stellte diese vor. Die dreizehn verschie-



denen, abstrakten Symbolsteine aus Lava und anderen Materialien (LPSCOON) dienen dazu, Problemkonstellationen des Klienten aufzustellen und so besprechbar zu machen.

Der Ansatz als solcher ist natürlich alles andere als neu. So begründete Grabow ihre Neuentwicklung damit, dass sie die Aufstellungsarbeit, wie sie beispielsweise von Dr. Astrid Schreyögg mithilfe von bunt-dragierten Schokolinsen (Smarties), oder von Gunter König mit den Inszenario-Figuren erfolge, nicht angesprochen habe, da sie diese als zu abstrakt oder zu voreingenommen, weil schon an Bekanntes erinnernd, erscheine. Ihre Steine, so Grabow, würden die projektive Fantasie besser anreizen.

In der Gestaltung hat sie sich vom Ur-Schach inspirieren lassen (Horn und Edelstein). Der Koffer mit ihren 13 Steinen sowie Instruktionsmaterial wiegt ca. sechs Kilogramm und kostet 528 Euro. Königs in den Oberschwäbischen Werkstätten für Behinderte

gefertigter Inszenario-Koffer kostet 187 Euro. Die schon 1937 in Großbritannien eingeführten Smarties, mit denen Dr. Schreyögg so gerne arbeitet, kosten im Supermarkt „um die Ecke“ pro „Riesenrolle“ rund 1,49 Euro.

Ein Argument allerdings, dass nicht alle beeindruckte: Etliche Workshop-Teilnehmer bewerteten Frau Grabows Steine als den Klienten angemessenes, repräsentativ-wertschätzendes Instrumentarium. Für andere stand eher die Frage im Vordergrund, ob man ohne spezifische Ausbildung (Psychodrama) überhaupt angemessen mit der Methode arbeiten könne – oder dürfe?

Der Beratungsprozess durch Laien sei halt weniger intensiv, konstatierte Frau Grabow – und ist schon einen Schritt weiter: Demnächst kann man mit ihren Steinen mittels 3D-Applikation Aufstellungen im Internet durchführen.

www.petersberger-trainertage.de

IG COACHING STELLT AKTIVITÄTEN EIN

Die 2002 von Christopher Rauen gegründete Interessengemeinschaft Coaching (IGC) steht vor der Auflösung. „Die IGC hat maßgeblich den Boden für eine professionelle Verbandsarbeit bereitet“, so IGC-Gründer Rauen. „Mittlerweile hat sich der Deutsche Bundesverband Coaching als führender Coaching-Verband etabliert. Somit ist es konsequent, die IGC nicht parallel weiterlaufen zu lassen.“

Denn schon kurz nach der IGC-Gründung wurde auf dem Coaching-Kongress 2003 in Wiesbaden die Gründung eines Branchen-Verbands diskutiert, der die Qualitätsentwicklung forcieren sollte. Damals war noch unklar, was dabei heraus kommen würde: Die Gründungsversammlung des DBVC fand dann im Januar 2004 statt. Fünf der zehn DBVC-Gründungsmitglieder kamen aus der IGC. Viele Ideen der IGC sind in den DBVC eingeflossen, u.a. die Grundidee zum Vier-Säulen-Modell und der Anspruch

zur Förderung der wissenschaftlichen Forschung sowie die Anti-Sekten-Erklärung. Rauen: „Aus meiner Sicht haben die Ideen der IGC im DBVC eine gute Basis in einem anspruchsvollen Rahmen gefunden. Daher halte ich eine Fortsetzung der IGC nicht mehr für sinnvoll und lege allen IGC-Mitgliedern die Mitgliedschaft im DBVC nahe.“ Heute sind 16 IGC-Mitglieder im DBVC, der insgesamt 76 Mitglieder hat. Die IGC hatte 2005 noch über 60 Mitglieder, ist aber heute nicht mehr aktiv.

www.dbvc.de

GRUNDLAGE FÜR COACHING- AUSBILDUNGS-CURRICULA IN ÖSTERREICH

Der Präsidialrat des Dachverbands Austrian Coaching Council (ACC) hat Ende Februar die Grundlage für anzuerkennende Ausbildungs-Curricula beschlossen. Dort haben im letzten Jahr ausführliche Diskussionen und Vergleiche für anzuerkennende Ausbildungs-Curricula stattgefunden. Nun wurde die Grundlage für anzuerkennende Ausbildungs-Curricula beschlossen.

Curricula müssen auf dieser Grundlage insgesamt 190 Lehreinheiten (eine Lehreinheit entspricht 45 Minuten; ECTS entsprechend) umfassen. Die Lehrgänge sollten mit einer Abschlussprüfung enden. Auch Selbststudium wie Fallarbeit, Literaturstudium oder Peer-Gruppen werden empfohlen. Teilnehmer von Coaching Aus- und Weiterbildungen müssen mindestens

26 Jahre alt sein, eine abgeschlossene Berufsausbildung, Studium oder Matura sowie drei Jahre Berufserfahrung vorweisen können; zusätzlich sind 50 Stunden Fortbildung in psychosozialer Kompetenz sowie 50 Stunden Selbsterfahrung/Supervision als Voraussetzungen zur Lehrgangsaufnahme nachzuweisen. Im Einzelnen werden folgende Lehrgangsinhalte und -umfänge vorgeschrieben:

- Allgemeine Grundlagen wie Kommunikation, Moderation, Psychologie, soziale Kompetenz usw. inkl. berufsrechtlicher Fragen und Vertragsrecht sollten mindestens 20 Lehreinheiten umfassen.
- Grundlagentheorie zu Coaching (Schulen/Ansätze, Berufsethik, Standortbestimmung als Coach, Beratungsfeld im Vergleich) beträgt zumindest 30 Lehreinheiten.
- Allgemeine Methodik und Theorie der Prozessberatung (wie bspw. Hal-

S Z E N E

tung, Setting, Zielklärung/Contracting, Ressourcenarbeit, Interventionstechniken, Abschluss/Transfer und Evaluation) sollen mindestens 40 Lehreinheiten umfassen.

- Spezifische Coaching-Anwendung und -methodik (wie z.B. Konzepte, Coaching-Prozess/-phasen, Work-Life-Balancing, Konflikt, Entscheidung, Problemlösung und spezifische Methoden) beinhalten mindestens 50 Lehreinheiten.
- Coaching-Praxis im Lehrgang umfasst mindestens 50 Lehreinheiten.

www.coachingdachverband.at/ausbildung/curriculum.asp

KIENBAUM-STUDIE „COACHING VON TOP-MANAGERN“

In 66 Prozent der befragten Unternehmen sind schwierige Führungs- und Managementsituationen der Anlass dafür, dass Führungskräfte ein Coaching in Anspruch nehmen. Jedoch ist Coaching kein exklusives Tool für das Topmanagement – die Mehrzahl der befragten Unternehmen bietet Coaching auch Führungskräften der oberen und mittleren Managementebene an.

Dies ist ein Ergebnis der von der Managementberatung Kienbaum in Kooperation mit dem Harvard Businessmanager (03/08) durchgeführten Studie „Coaching von Top-Managern“. Es wurden Topmanager und Personalverantwortliche aus deutschen Konzernen und dem Mittelstand befragt. 201

Fragebögen wurden ausgewertet und analysiert.

81 Prozent der befragten Unternehmen verbinden mit Coaching das Ziel, aktuelle Führungs- und Managementprobleme zu klären und Lösungsstrategien zu erarbeiten.

77 Prozent glauben, dass sich durch Coaching die Selbstwahrnehmung und das Selbstbild der gecoachten Person verbessern und 75 Prozent sind der Meinung, mittels eines Coachings die soziale und emotionale Kompetenz steigern zu können.

Bei der Auswahl von Coaches zeigt sich eine zunehmende Differenzierung nach Coaching-Zielen und -Themen (59 Prozent). Zudem sind Berufserfahrung (90 Prozent), eigene Führungs- und Managementenerfahrung (77 Prozent) eine fundierte Change-Management-Kompetenz (65 Prozent)

sowie das persönliche Auftreten des Coaches (94 Prozent) wichtige Auswahlkriterien.

66 Prozent der Befragten sind der Meinung, dass gerade die Evaluation und Nachbetreuung von Coaching-Maßnahmen in den Unternehmen in Zukunft wichtig ist. Jedoch sind die Unternehmen mit diesen Prozessen bislang deutlich unzufrieden und erachten mit 83 Prozent die Nachbetreuung und mit 78 Prozent die Evaluation als deutlich verbesserungsbedürftig.

„Die Studie zeigt insgesamt, dass Coaching keine Modeerscheinung ist, sondern hat sich in den Unternehmen fest etabliert. Für Coaches ist das aber kein Grund zum Ausruhen“, sagt Achim Mollbach, Coaching-Experte bei Kienbaum.

www.kienbaum.de



INTERVIEW

mit Klaus Eidenschink –

Man darf als Coach nicht nur in Tools oder Methoden denken!

Bedeutsame Veränderungen geschehen für ihn nicht so simpel nach dem Motto Touch 'n' go: Einmal die Wunderfrage stellen und anschließend sind die Probleme gelöst. Klaus Eidenschink (Jahrgang 1959) kam von der Therapie zum Coaching. Und er bedauert, dass dem Beraterhandwerk bislang eine erkenntnistheoretische Grundlegung fehlt. Zugleich warnt er vor einer „seelischen Beschaffungskriminalität“ im Coaching. Den Klienten in seinen Zielsetzungen nicht in Frage zu stellen, ist nach seinem Verständnis ein Hauptfehler im Coaching. Klaus Eidenschink ist Geschäftsführer der Consultingfirma Eidenschink & Partner sowie des Coach-Ausbildungsinstituts Hephaistos-Coaching-Zentrums in Krailing.

www.eidenschink.de und www.coaching-zentrum.de

Sie kommen von der Theologie zum Coaching. Geradeaus oder auf Umwegen?

Seelsorger bin ich heute noch, also im buchstäblichen Sinne von: ‚Sorge um die Seelen‘. Coaching und Seelsorge haben mehr Berührungspunkte als man gemeinhin denkt. Theologie ist eines der letzten Generalistenfächer, welches man studieren kann. Man bekommt, das weiß ja kaum einer, in fast allen geisteswissenschaftlichen Richtungen eine Ausbildung: eine juristische in Kirchenrecht, eine pädagogische, psychologische, soziologische, historische, sogar eine literaturwissenschaftliche im Fach Exegese. Ganz zu schweigen von der Philosophie, um die man überhaupt nicht herum kommt.

Aber Sie haben Theologie nicht zu Ihrem Beruf gemacht?

Doch, ganz zu Beginn schon. Meine erste Stelle war die eines Bildungsreferenten in einer Jugendbildungsstätte. Die hatte man mir angeboten, weil ich während des Studiums schon viel mit Schulklassen gearbeitet hatte. Diese kamen für Besinnungstage in die Bildungsstätte – und ich habe mit den Jugendlichen an Themen wie Klassengemeinschaft oder Lebenssinn gearbeitet. Seitdem verstehe ich etwas von Zwangsgruppen.

Dieses selbstgefällige Reden über andere im abgeschotteten Ideologieraum fand ich immer unbefriedigend.

Sie meinen die leicht hysterische „Gruppenhydraulik“ der Kasernierung?

Na ja, Schulklassen sind Systeme von Leuten, die sich nicht gegenseitig ausgesucht haben, aber zusammen in einen Leistungskontext gesteckt werden. Das ist gar nicht

so weit weg von Arbeitsteams. Der Unterschied ist sicher, dass in dem Alter die Gruppendynamik meist unmittelbarer und brutaler abläuft. Aber im Prinzip findet das eben alles auch in Arbeitsteams statt: Sündenbock und Außenseiter, Machtstrukturen, Tabuisierungen und Kontaktlosigkeit.

Wie lange haben Sie das gemacht?

Fünf Jahre lang. In der Zeit habe ich parallel eine Therapieausbildung absolviert. Danach habe ich mich zusammen mit meiner Frau als Psychotherapeut selbstständig gemacht. Es folgten zehn intensive Jahre psychotherapeutischer Praxis. Wir haben viele Workshops gemacht, Selbsterfahrungsgruppen geleitet und dergleichen. Das summierte sich dann über die Zeit auf 14.000 Stunden Psychotherapie-Erfahrung.

In welcher psychotherapeutischen Richtung haben Sie sich ausbilden lassen?

Gestalttherapie zunächst. Aber anschließend habe ich mich in zahlreichen anderen Richtungen auch fortgebildet. Denn mit den geteilten Welten in der Therapieszene war ich immer unzufrieden: Psychoanalytiker, Verhaltenstherapeuten, Bioenergetiker, Psychodramatiker, Transaktionsanalytiker, Familientherapeuten, NLPler, Hypnotherapeuten, Körpertherapeuten... Alle hatten nachweisbare Erfolge, aber keiner konnte gut erklären, warum der jeweils andere auch Erfolg hatte. Das war im eigenen Theoriegebäude nämlich nicht erklärbar, oft verunglimpft man sich: Die Analytiker warfen den Verhaltenstherapeuten vor, sie würden nur am Symptom herumdoktern, und die Verhaltenstherapeuten warfen den Analytikern ein endloses und

fruchtloses Reden über Probleme vor, das am Verhalten nichts ändere. Dieses selbstgefällige Reden über andere im abgeschotteten Ideologieraum fand ich immer unbefriedigend. Deshalb habe ich mich anschließend länger mit Psychoanalyse beschäftigt, weil dort das Wissen über den Binnenraum der menschlichen Seele am stärksten ausgeprägt ist. Wer beispielsweise etwas über Narzissmus erfahren möchte, findet außerhalb der Psychoanalyse nichts Gescheites. Genauso wichtig ist es aber auch, ein Verständnis davon zu bekommen, was man heute Lösungsorientierung nennt.

Was war denn Ihre Erkenntnis dabei? Sind das völlig verschiedene Sprachspiele? Oder gibt es für Sie ein Tertium Comparationis?

Irgendwann war ich dann an dem Punkt angelangt, an dem ein metatheoretisches Interesse in mir entstand, herauszufinden, welche veränderungswirksamen Faktoren werden denn in den einzelnen Schulen in besonders hohem Ausmaß, mit besonders elaborierten Techniken adressiert; und welche werden überhaupt nicht bedient? Was ich dabei gelernt habe ist, man darf nicht in Tools oder Methoden denken. Man muss sich auf die wirksamen Faktoren konzentrieren. Das ist ja auch das Fazit der Psychotherapieforschung seitens Professor Klaus Grawe.

Neuerdings bezieht sich doch jeder auf die Neurowissenschaften.

Richtig, sehr hilfreich, aber auch nicht ganz unproblematisch, da sie eben auch eine Wissenschaft ist, die mit scheinbar direkt umsetzbaren hard facts daher kommt, hinter denen sich auch viel Spekulation verbirgt. Da muss man achtsam sein, wie die Fakten dann

INTERVIEW

interpretiert und benutzt werden. Auf viele der Interpretationen der Neurowissenschaften bezieht sich jetzt auch der Beratungsmarkt in der Wirtschaft. Hier ist ein riesiges und sehr inhomogenes Angebot entstanden, welches sich auf keine Bezugswissenschaft mehr bezieht, vor der es sich legitimieren muss.

Ich habe in allen Psychotherapieverfahren, in denen ich mich ausbilden lassen wollte, ein Auswahlverfahren über mich ergehen lassen müssen.

Als Coach, heißt es, reiche es doch aus, Führungserfahrung und Praxiswissen zu haben. Psychologie bringe da nur eine Ebene ins Spiel, die da gar nicht rein gehöre. Die Vielfalt an Thesen und Konzepten, was wirksam ist, hat sich exponentiell gesteigert, und die Schnittmenge an Verbindlichem ist extrem geschrumpft. Zudem kann sich heute jeder, ohne klare Zugangsvoraussetzungen, zum Coach ausbilden lassen. Ich habe in allen Psychotherapieverfahren, in denen ich mich ausbilden lassen wollte, ein Auswahlverfahren über mich ergehen lassen müssen. Da wurden noch lange nicht alle genommen.

So ein psychoanalytisches Ausbildungsinstitut ähnelt wohl auch eher einem Gralshüter der reinen Lehre...

Ja, das war schon eine 'Ehre', nach intensivstem Assessment in den Club zugelassen zu werden. Doch das sind ja auch keine Wirtschaftsunternehmen. Die Coaching-Ausbildungsinstitute heutzutage aber

schon. Die Kurse müssen voll werden, damit sie sich rechnen.

Ich glaube, es gibt nicht allzu viele Institute in Deutschland, die einigen der Bewerber sagen: Coaching ist nichts für Sie.

Ich glaube, es gibt nicht allzu viele Institute in Deutschland, die einigen der Bewerber sagen: Coaching ist nichts für Sie. Zum Beispiel wenn Grundqualifikationen oder das entsprechende Arbeitsumfeld fehlen. Und etliche brauchen zuvor oder begleitend unbedingt eine Psychotherapie.

Wie hat sich für Sie der Wechsel von der Therapie zum Coaching vollzogen?

Nun, ich war schon recht bekannt in München, vor allem dafür, gruppodynamische Trainings durchzuführen, als mich Managementinstitute ansprachen, für sie Seminare anzubieten. Ich fand das reizvoll, es führte mich ja auch aus der psychotherapeutischen Praxis heraus in eine neue Welt. Mir haben die Rahmenbedingungen dieser Institute nicht gefallen – aber das Klientel. Da habe ich dann beschlossen, eine eigene Consulting-Firma zu gründen. Unter Eidenschink & Partner habe ich zusammen mit einigen Kollegen als Coach, Teamentwickler und Konflikt-Moderator begonnen zu arbeiten.

Das Ausbilden zwingt mich, das, was ich tue, permanent zu reflektieren und zu konzeptionalisieren.

Aber Sie bilden doch auch Coaches aus, warum?

Es gab damals – 1998/99 – zwar einerseits Psychotherapie-Ausbildungen, andererseits wirtschaftliche Consulting-Ausbildungen, aber es fehlte die qualitative Verbindung von beidem. Und es gab eine defini-

tive Nachfrage. So war das eine im Prinzip völlig organische Entwicklung, dass meine Kollegin Karin Horn-Heine und ich zusammen das Coaching-Zentrum München 'Hephaistos' gegründet haben. Jedes Jahr starten wir eine oder zwei Ausbildungsgruppen mit 12 bis 14 Leuten, die wir über zweieinhalb Jahre intensiv ausbilden. Wir wollen das klein und fein halten. Ich profitiere davon, beides zu tun, als Coach zu arbeiten und das Coachen zu lehren. Das Ausbilden zwingt mich, das, was ich tue, permanent zu reflektieren und zu konzeptionalisieren.

Ich habe eine ganze Reihe begnadeter Therapeuten und Coaches erlebt, deren didaktisches Konzept sich darauf beschränkte, Modell zu sein.

Gut zu arbeiten ist das eine. Zu wissen, was man da tut, es zu begründen und anderen so zu erklären, dass die nicht darauf angewiesen sind, das zu kopieren, sondern dass sie es verstehen können, ist eine andere Sache. Ich habe eine ganze Reihe begnadeter Therapeuten und Coaches erlebt, deren didaktisches Konzept sich darauf beschränkte, Modell zu sein. Die Gefahr als Ausbildungsteilnehmer, lediglich ein Abziehbild einer solchen Größe zu werden, besteht halt leider. Dann bilde ich aber keinen eigenen Stil aus und entwickle auch keine eigene Authentizität.

Was machen Sie anders?

Neben dem, dass wir sehr darauf achten, dass jeder Ausbildungsteilnehmer seine eigene Form der Beratung findet, erläutern wir sehr genau, was wir tun. Häufig arbeiten wir in unseren Ausbildungsgruppen sozusagen in Zeitlupe. Ich drücke die imaginäre Pausentaste und erkläre jede einzelne Intervention: Was ich beobachtet habe, welche

Gedanken dazu in mir entstehen, welche Varianten der Intervention es jetzt gäbe und mit welcher Begründung ich mich für diese eine nun entscheide – ehe ich weiter arbeite.

Sie erklären die Architektur des Orgelkonzerts, wo andere lediglich eine simple Melodie hören!

Schönes Bild. Mir ist wichtig, dass das Coaching entmystifiziert wird.

Aber das muss doch auch sehr anstrengend sein...

Ach nein. Ich mache wenig so gern wie ausbilden, weil es viele Ebenen anspricht, auf denen ich mich gerne bewege, sowohl im Denken als auch im Tun. Es macht mir Spaß, Leute über einen längeren Zeitraum zu begleiten und zu schauen, was sich da so tut. Fundamentale Veränderungen geschehen nie so simpel nach dem Motto, einmal die Wunderfrage stellen und anschließend sind die Probleme gelöst: Touch 'n' go. Als ob das so leicht möglich wäre! Ich wundere mich immer wieder darüber, dass Leute, die so etwas behaupten, selbst nicht wirklich glücklich wirken. Oft passt nicht zusammen, was theoretisch behauptet wird und was ich dann praktisch so erlebe.

Woran mag das liegen?

Die narzisstische Durchseuchung unserer Gesellschaft, der latente Größenwahn und die Machbarkeitsideologie haben nicht vor der Branche der Coaches halt gemacht. Ich will überhaupt nicht die Kurzzeittherapie in Bausch und Bogen verdammen. Milton Erickson, Steve DeShazer und andere haben Hervorragendes geleistet. Aber etliche Epigonen haben nicht wirklich die Hintergründe verstanden, auf denen deren Konzepte entstanden sind, und versuchen sich jetzt damit, das Gedankengut als reine Technik anzuwenden. Und das

betrachte ich in der Tat mit einiger Sorge. Eine unverstandene Technik wird zum Trick. Es reicht im Bilde gesprochen nicht, die Figur zu erlernen ohne den Hintergrund und den Rahmen drum herum. Das ist wie mit einem Ball, von dem Sie nicht wissen, liegt er auf dem Sportplatz, am Strand oder im Kinderzimmer. Wenn Sie bezugslos handeln, wissen Sie letztlich nicht wirklich, was Sie tun.

Fröhliches Dilettieren! Manche stochern mit einer langen Stange im Nebel herum und freuen sich dann, wenn es ‚Knall‘ macht ... Aber eine andere Frage: Ist für Sie der systemische Ansatz hier nicht ein Fortschritt?

Ach, diese Labels... Ich sehe sie mittlerweile alle als Aspekte eines zu entwickelnden metatheoretischen Rahmens. Beim Systemischen sehe ich inzwischen auch

schon eine gewisse Sprachverwirrung, weil es dabei verschiedene Ebenen gibt. Da gibt es die Ebene des praktischen beraterischen Tuns mit zirkulären Fragetechniken und paradoxen Interventionen. Diese systemische Beratung ist eine Methode unter anderen. Das muss man unterscheiden von dem, was man inzwischen Systemtheorie, Kybernetik 2. Ordnung nennt; einem erkenntnistheoretischen

Eine unverstandene Technik wird zum Trick.

Ansatz der viele neue Impulse in die Beratungsarbeit bringt und grundlegende wissenschaftstheoretische Bedeutung hat. Diese ist nicht leicht zu verstehen. So wird die systemische Beratung leider bisweilen zu einer Populärphilosophie trivialisiert, nach dem Motto, dass jeder die Welt



Foto: Privat

INTERVIEW

in seinem Kopf je eigen konstruiert. Aber das reicht nicht, um die Beratungsarbeit differenziert zu reflektieren...

...und der nächste schlaue Spruch lautet dann: Alles hängt mit allem zusammen!

Auf der Ebene solch unverstandener Plattitüden lässt sich leicht reden – klar doch: alles ist auch ein autopoetisches System, operativ geschlossen und strukturell gekoppelt! Doch wenige verstehen den genauen Sinn der Worte – das ist schade, ja zum Teil irreführend! Ich habe mir in den letzten Jahren wirklich viel Zeit dafür genommen, mich in die Grundlagen der Systemtheorie einzuarbeiten. Denn es fehlt eine erkenntnistheoretische Grundlegung des Beraterhandwerks. Darin sehe ich den größten Mangel. Und es findet darüber im Feld auch kaum eine Auseinandersetzung statt. Aber ein gewisses Reflexionsniveau ist einfach notwendig, wenn Coaching sich professionalisieren will. Man braucht schon ein psychologisches und philosophisches Interesse dafür.

Stichwort: Professionalisierung im Coaching. Ist das Gesagte einer der Gründe, weshalb Sie sich verbindlich im DBVC engagieren?

Ja, soweit das ein Verband natürlich leisten kann. Es gibt eben auch das Problem der selbsternannten Autoritäten. Und jeder kann fragen, warum schwingen die sich jetzt auf zu beurteilen, was professionell ist? Damit sind ja sofort Ausgrenzungen verbunden. Letztlich denke ich, über den Markt und die Zeit entwickelt sich so etwas viel sinnvoller.

Andererseits leben wir eben auch in einem sozialen Kontext, in dem Interessenvertretung über Verbände läuft; und dies auch von Kunden eingefordert wird. Daher kann man sich dem nicht verschließen, man muss es aber sinnvoll gestalten. Es braucht gute Gründe dafür, Qualität zu definieren. Über diese kann man diskutieren und sich einigen. Und ich denke, da wird in den nächsten Jahren noch eine Menge diskutiert werden. Ich hoffe, das bleibt in einem fairen und wertschätzenden Rahmen.

Aber es wird doch nicht ausbleiben, dass klare Positionen bezogen werden müssen?

Sicher, und das wird manchen Leuten nicht gefallen, weil dadurch wirtschaftliche Interessen bedroht sind. Aber mit Blick auf alle Beteiligten – insbesondere die Kunden – kann man sich um solche Prozesse auch nicht herum drücken.

Obwohl gerade im DBVC etliche Koryphäen vereint sind, gelingt der Austausch erstaunlich gut.

Was fasziniert Sie noch an der Verbandsarbeit?

Coaching als Einzelberatung ist ja auch deshalb eine solch obskure Geschichte, weil sie meistens zwischen zwei Leuten hinter einer verschlossenen Tür stattfindet, und daher wenig transparent ist. Das ist bei einem Training anders. Die Möglichkeiten, etwas davon mitzubekommen, was Kollegen so tun, wenn sie coachen, sind ja begrenzt. Der Austausch mit anderen in einem solchen Verband ist für mich daher wichtig. Ich und viele andere suchen das Gespräch auf hohem kollegialem Niveau; und das braucht Vertrauen. Obwohl gerade im DBVC etliche Koryphäen vereint sind, gelingt der Austausch erstaunlich gut. Das ist eine Hauptmotivation für mich. Neben

der anderen, das man natürlich gemeinsam Signale ins soziale Feld senden kann, die ein Gewicht haben, das der Einzelne nicht erreichen könnte.

Zum Schluss fragen Sie sich, ob ein gutes Coaching nicht genauso schwierig zu beurteilen ist wie ein guter Liebesakt

Evaluation ist in diesem Zusammenhang ein spannendes Thema. Was ist Ihre Meinung dazu?

Das Charmante an dieser Frage ist, dass Evaluation jeder haben will! Im Thema stecken andererseits schon so viele Vorannahmen mit drin, dass es schnell kontrovers werden kann. Wer Evaluation sagt, geht ja von einem wissenschaftlichen Paradigma der Messbarkeit von Effekten aus. Diese Idee der Messbarkeit bezieht sich auf das Modell einer trivialen Maschine, um es systemtheoretisch zu sagen. Soziale und psychische Systeme sind aber autopoetisch. Das heißt, sie generieren ihre Effekte aus ihrer Binnenlogik heraus. Die Frage nach der Wirksamkeit einer externen Intervention ist dann von einem denkerischen Paradoxon geprägt: Was, wie und warum wirkt, ist nicht eindeutig auszumachen.

In einer Welt, die gelernt hat, alles zu messen, herrscht ein hoher Evaluationsdruck.

Und in der Praxis erleben wir das ja auch immer wieder: Es gibt ausgezeichnete Coaching-Sitzungen, in denen die Leute neue Ressourcen oder Seiten an ihrer Person entdecken, und anschließend ins Unternehmen gehen und durch Zufall dermaßen einen Anschiss vom Chef bekommen, dass sie in ihrem Glauben an ihre neue Verhaltensweise wieder retraumatisiert werden. Wenn Sie direkt nach diesem Ereignis Effekte messen,



Foto: Privat

könnte es Sie dazu verleiten zu sagen, der Coach hätte keine gute Arbeit gemacht.

Wäre es da nicht hilfreich, sich im Bereich der Psychotherapieforschung umzuschauen?

Dort können Sie lernen, wie kompliziert und aussichtslos das ist, und wie angreifbar jede Evaluation bleibt. Dazu gibt es eine mehr als 30-jährige Forschungsgeschichte. Sie kommen vom Hölzchen aufs Stöckchen und drehen sich im Kreis. Zum Schluss fragen Sie sich, ob ein gutes Coaching nicht genauso schwierig zu beurteilen ist wie ein guter Liebesakt: Woran wollen Sie das festmachen? Wenn Sie denken, Sie hätten den absoluten Gipfel erreicht, dann haben Sie möglicherweise noch nie mit einem Tantra-Therapeuten gesprochen!

Das könnte spannend werden... Aber die Leute haben trotzdem Interesse an Orientierung! Am

liebst wollen sie eine Hausnummer hören.

In einer Welt, die gelernt hat, alles zu messen, herrscht ein hoher Evaluationsdruck. Insbesondere mit Blick auf Tätigkeiten, die verkauft werden. Die Auftraggeber versprechen sich zu recht etwas. Doch gleichzeitig muss man die Frage im Auge behalten, ob das Ansinnen in sich sinnvoll ist.

Wolfgang Looss sagt, was wirkt, ist der Coach!

Das deckt sich mit den Erkenntnissen der Psychotherapieforschung: Hochgradig wichtig ist die Qualität der Beratungsbeziehung, die gelingende Beziehung zwischen Coach und Klient. Nun hört sich das überzeugend an aus dem Munde eines ‚Alten Hasen‘ wie beispielsweise Wolfgang Looss. Nur ist das für einen Anfänger nicht so leicht greifbar, was es denn bedeutet, eine Intervention zu sein, statt eine zu machen. Deshalb legen wir in

unseren Ausbildungen so großen Wert auf das Thema Persönlichkeit. Viele unserer Ausbildungskandidaten kommen im Laufe der Zeit an den Punkt, dass sie selbst eine Psychotherapie machen, weil sie erkennen, dass sie sich immer wieder an den selben Stellen mit ihren Klienten verstricken und ahnen, dass das mit ihrer Persönlichkeit zu tun haben muss. Die alte Regel aus der Psychotherapie, dass ohne Eigentherapie keine gute Fremdentherapie möglich ist, die gilt meines Erachtens für Coachs genauso.

Heißt das im schlimmsten Fall, dass ein Coach, der seine eigenen Problemanteile nicht kennt, Klienten nicht angemessen helfen kann? Er weicht vielleicht deren Problemen aus oder löst Probleme, die die Klienten gar nicht hatten?

Genau die Gefahr besteht. Übrigens ist das nicht nur im Coaching so, sondern auch eine schlimme

Nebenwirkung in der Praxis des 360-Grad-Feedbacks in unseren Unternehmen. Man gibt den Leuten oft und immer häufiger Feedback, aber lässt sie damit alleine – hilft ihnen nicht, das Feedback individuell angemessen zu bearbeiten. Dann sagt eine Führungskraft beispielsweise: Jetzt habe ich schon so häufig gehört, dass ich arrogant bin. Und was hilft mir das?

Sie spielen auf Watzlawick an: Wessen einziges Werkzeug ein Hammer ist, wird auf der ganzen Welt nur Nägel finden...?

Aber dafür gibt es doch Coaching!

Natürlich. Bei mir landen viele solcher Fälle. Coaching ist dann auch sinnvoll. Aber der grundlegende Fehler ist vorher gemacht worden: Bei der blauäugigen Einführung der Feedback-Instrumente in den Unternehmen, welche zwar das Feedbackgeben, aber wenig das Feedbacknehmen intensivieren. Aber jetzt stellen Sie sich einmal vor, man gehört zu der Sorte Coaches, die nur in Werkzeugen denken und dann nicht erkennen, wie sehr jemand das Feedback nutzt, um seine Kränkbarkeit zu kultivieren oder ähnliches?

Sie spielen auf Watzlawick an: Wessen einziges Werkzeug ein Hammer ist, wird auf der ganzen Welt nur Nägel finden...?

Richtig! Wenn der Coach nicht eine hohe Bandbreite an Deutungs- und Interventionsmöglichkeiten abdeckt, bedient er viel leichter die neurotische Coach-Wahl: Aus unbewussten Gründen werden die Leute genau diese Coaches auswählen, die zu ihrer Struktur passen wie der Schlüssel zum Schloss. Im Coaching findet dann eine unfruchtbare, aber vordergründig glücklich machende Symbiose statt. Vermeidungsstrategie gepaart mit Selbstbeschränkung produziert

aber gerne fantastische Evaluationswerte! Kundenzufriedenheit ist in Hinblick auf Evaluation ein so einseitiges, wenn nicht unsinniges, Kriterium, wie man es sich grad' ausdenken kann. Wenn ein Coach seine Arbeit gut macht, enttäuscht er oft die Erwartungshaltungen seines Klienten und konfrontiert ihn mit anderen Dingen, an die der Klient gar nicht gedacht hat, weil es in seinem Bezugsrahmen nicht enthalten ist.

Damit hängen Sie die Latte für die Kollegen aber sehr hoch?

Ja. Wenn ich unreflektiert dem Markt, dem Kunde gebe, was er möchte, mache ich nach meinem Verständnis kein Coaching mehr. Ich bin dann Dealer für seelische Suchtprozesse, die dazu dienen, ungünstige Formen der Selbstverbesserung zu perfektionieren.

Mit Drogen-Dealen hat sich immer schon gut Geld verdienen lassen...

Ich nenne das seelische Beschaf-

fungskriminalität der destruktiven Persönlichkeitsanteile von Klienten!

Wie wird sich der Markt weiter entwickeln?

Es wird letztlich ein unregelter Markt bleiben. Die Leute, die Schnaps haben wollen, werden ihn immer kriegen. Man kann das nicht verhindern. Der Markt sorgt für sich selbst: Schauen Sie sich die Heilpraktikerszene an. Da wird auch der empfohlen, der helfen konnte. So wird es auch im Coaching bleiben. Es wird eine abgesicherte, von Verbänden, vielleicht auch vom Staat legitimierte Anbieterszene geben und es wird viele, viele andere geben, die sich diesen Etiketten und Regularien – aus vielleicht sogar guten Gründen – verweigern werden. Es wird einen schwarzen, einen grauen und einen weißen Markt geben. Und, man darf sich da nichts vormachen, es wird in allen Bereichen gutes und schlechtes Coaching geben. ■



Foto: Privat

KONZEPTION



Der Coach als Brillenverkäufer

Über die Bedeutung des Bezugsrahmens

Von Ulrich Dehner

Den Bezugsrahmen eines Klienten zu verstehen, heißt zu verstehen, warum er sich so und nicht anders verhält. Wenn der Coach etwas über die innere Dynamik seines Klienten wissen will, erkennen will „wie der Klient tickt“, ist das Konzept des Bezugsrahmens sein bestes Handwerkszeug dazu.

Was aber ist „Bezugsrahmen“ – wie äußert er sich?

Ein Segler vor Helgoland funkt im dichten Nebel die Deutsche Zentrale zur Rettung Schiffbrüchiger an und bittet darum, ihn per Funk über Radar nach Helgoland zu lotsen. Der Dienstuende ist hilfsbereit: „Klar, das können wir machen. Bitte geben Sie uns Ihre Position an!“ Der Segler erwidert: „Bankdirektor“.

Vielleicht entspricht es Ihrem Bezugsrahmen nicht, in einem Fachartikel einen Witz zu lesen? Dann seien Sie beruhigt, das war kein Witz – diese Geschichte ist vor etlichen Jahren tatsächlich passiert. Sie zeigt sehr schön, wie stark unsere Verhaltensweisen von unserem Bezugsrahmen dominiert werden. Im Bezugsrahmen des obigen Seglers bedeutete „Position“ eben die Stufe der Karriereleiter,

die er erklommen hatte. Er kam selbst in der prekären Lage, in der er sich befand, nicht auf die Idee, dass sein momentaner Aufenthaltsort damit gemeint sein könnte und seine berufliche Stellung gerade gar niemanden interessierte.

Im Bezugsrahmen eines Menschen fließen Selbstbild und Weltbild zusammen, dazu kommen die Erfahrungen, die im Laufe eines Lebens gemacht wurden, sowie die Werte, die man von Eltern und anderen Autoritätsfiguren übernommen und jene, die man sich selbst angeeignet hat. Der Bezugsrahmen ist die Brille, durch die der Mensch auf die Welt schaut. Und da der Bezugsrahmen ausschlaggebend für unser Denken, Handeln und Fühlen, ja sogar für unsere Wahrnehmung, ist, muss jede Veränderung nach außen mit einer Veränderung des

Bezugsrahmens nach innen einhergehen. Oder anders herum, es muss sich etwas auf der Ebene des Bezugsrahmens verändern, wenn sich am Verhalten etwas ändern soll. Jemand, der im Coaching ein Problem lösen will, muss lernen, mit anderen Augen, beziehungsweise mit einer anderen Brille, auf dieses Problem zu schauen. Unveränderte Sichtweisen führen nur zu unveränderten Handlungen.

Maß nehmen

Zunächst muss der Coach den Bezugsrahmen seines Klienten verstehen. Das erreicht man durch Fragen. Selbst gestandenen Coaches passiert immer wieder, dass sie glauben, das Problem verstanden zu haben und sind doch nur ihrem eigenen Bezugsrahmen aufgesessen. Fragen Sie als Coach

KONZEPTION

so lange, bis Sie alle wesentlichen Worthülsen geknackt haben, indem sie genau hinterfragen, was mit bestimmten Begrifflichkeiten, Mengenangaben usw. ganz konkret gemeint ist. Zu schnell zu glauben, man habe etwas verstanden, ist für den Coach eher hinderlich.

Während dieses Prozesses, bei dem die Worthülsen geknackt werden, erfährt der Coach sehr viel über die Werte, die der Klient implizit mitteilt. Außerdem kann man sehr viele Rückschlüsse ziehen auf die Glaubenssätze des Klienten, die mitverantwortlich dafür sind, dass er genau dieses Problem hat. Zum Beispiel jene Führungskraft, die im Coaching „besseres Zeitmanagement“ erlernen wollte: Beim Befragen stellte sich heraus, dass sie nie dazu kam, ihre eigentlichen Tätigkeiten in Ruhe zu erledigen, weil sie permanent von den Mitarbeitern „beschäftigt“ wurde. Durch weiteres Nachfragen wurde klar, dass „immer für die Mitarbeiter da sein, sie fördern und unterstützen“ einen ganz hohen Wert für sie darstellte, der sich in dem Glaubenssatz „wenn meine Tür jederzeit für die Mitarbeiter offen ist, bin ich eine gute Führungskraft“ kulminierte. Ein besseres Zeitmanagement allein hätte dieser Führungskraft gar nichts genützt.

Anprobe

Wenn man nun den für das Problem relevanten Teil des Bezugsrahmens erkannt hat, kann man sich an die Arbeit machen. Dabei geht es im Coaching keinesfalls darum, etwas „Altes, Schlechtes“ aus dem Bezugsrahmen zu entfernen und etwas „Neues, Gutes“

hinzufügen. Es geht darum, durch das Coaching den Bezugsrahmen zu erweitern, sodass sich dem Klienten mehr Handlungsspielraum eröffnet.

Eine der Möglichkeiten, die dem Coach dafür zur Verfügung stehen, ist, den Bezugsrahmen des Klienten zunächst zu übernehmen, ihn also zu bestätigen - aber unangenehme Konsequenzen daraus abzuleiten. Anhand eines Beispiels aus der Praxis sei dieses Vorgehen erläutert:

Ein Klient hatte einen empfindlichen Karriereknick erlitten und stand kurz vor dem endgültigen Aus in seiner Firma, weil er es nicht lassen konnte, hierarchisch höher Stehende vorzuführen und „anzuschließen“. Da er fachlich hervorragend und sehr intelligent war, traf er dabei auch immer ins Schwarze, was ihm inzwischen den Ruf eingebracht hatte, dass er einfach unerträglich und zur Zusammenarbeit nicht fähig sei. Im Coaching rechtfertigte er sein Verhalten damit, dass er eben sehr geradeheraus sei, sich nicht verbiegen wolle, und immer offen und ehrlich seine Meinung sage. Und das alles könne er auch leider nicht ändern, denn: „Ich bin eben so, da kann man gar nichts machen!“.

Der Coach kann darauf mit der „Hampelmann-Intervention“ reagieren: „Ja, das sehe ich ein. Sie sind, wie Sie sind und da kann man auch nichts machen. Aber, Sie sind dadurch natürlich total manipulierbar. Sie müssen ja so sein, wie Sie nun einmal sind. Das ist wie bei einem Hampelmann, wenn man bei dem unten zieht, dann reißt er die Arme hoch!“ Das führt man dem Klienten am besten auch bildlich vor, indem man seine Arme nach oben reißt, sodass ihm sehr plastisch wird, was mit Hampelmann gemeint ist.

Anhand der Episoden, die der Klient dem Coach aus seinem Berufsleben erzählt, kann man die Hampelmann-Metapher noch mehrere Male ins Spiel bringen und ihn immer wieder wissen lassen: „Wenn man halt so ist, wie man ist, reagiert man zwangsläufig wie ein Hampelmann. Und die anderen können dann mit einem machen, was sie wollen, denn sie können sich ja darauf verlassen, sie brauchen nur am Fädchen zu ziehen, schon reißt er die Arme hoch!“. Bis er genug von diesem Bild hat, statt als aufrechter Kämpfer als im Grunde willenloser Hampelmann dazustehen. Nach dem vielleicht fünften Mal wird er zu überlegen beginnen, dass er sein Verhalten eigentlich doch selbstbestimmt gestalten und damit verändern könnte. Sein Bezugsrahmen hat sich dann um die Erkenntnis „Ich kann mich verändern, ohne mich zu verbiegen“ erweitert. Das Ergebnis: Der Klient ist in seiner Firma inzwischen wieder für einen Millionen-Etat und internationale Projekte verantwortlich.

Umdeutungen

Eine weitere Möglichkeit, den Bezugsrahmen eines Klienten zu erweitern, besteht darin, ihm Umdeutungen seines Problems anzubieten. Umdeutungen müssen jedoch unbedingt einleuchtend sein, sie wirken nur, wenn der Klient sie nicht für an den Haaren herbeigezogen hält. Die Umdeutung kann manchmal die Form einer glatten 180-Grad-Wendung annehmen, wenn man etwas, das der Klient als große Katastrophe, stattdessen als Glücksfall wertet und das auch begründen kann. Einem Abteilungsleiter, der einen seiner Kollegen so abscheulich fand, dass er am liebsten gekündigt hätte, kann man sagen, dass ihm etwas Besseres als genau dieser Kollege doch gar nicht hätte passieren können. Um einen so

fantastischen Trainingspartner für folgende Punkte, die man ihm dann aufzählen kann, zu finden, hätte er lange suchen müssen. Wenn der Klient seinen verhassten Kollegen als Sparringspartner betrachten kann, entspannt sich die Dynamik zwischen beiden, sodass sich auch ihre Beziehung normalisiert.

Da der Coach durch das gründliche Erfragen des Bezugsrahmens weiß, welche Werte dem Klienten wichtig sind, kann er auch diese verwenden, um dem Klienten einen neuen Blick auf sein Problem zu ermöglichen. Von einem Vorgesetzten, dessen Problem unter anderem darin bestand, dass er sich immer wieder Aufgaben rückdelegieren ließ, wusste der Coach, dass er sich „Fairness“ auf die Fahnen geschrieben hatte. Also konfrontierte er ihn damit, dass er sich seinen Mitarbeitern gegenüber doch sehr unfair verhielte. Auf seine erstaunte Nachfrage, wieso man das behaupten würde, antwortete der Coach: „Da Sie den Mitarbeitern, die ihnen zugewiesene Aufgaben als zu schwierig empfinden, immer wieder die Arbeit abnehmen, berauben Sie sie der Möglichkeit, etwas dazulernen und sich weiterzuentwickeln. Ich finde schon, dass das unfair ist. Die bleiben immer an der gleichen Stelle, während Sie sich sagen können, dass Sie ein herzenguter Chef sind. Es ist doch unfair, dass jede Anerkennung bei Ihnen hängenbleibt!“

Werte-Konflikte

Auch die Wertehierarchie des Klienten, die man sich aus der vorherigen Befragung erschlossen hat, kann man zu Interventionszwecken nutzen. Sinnlos ist allerdings, einfach gegen die Werte des Klienten zu argumentieren, selbst wenn sie dem Coach noch so absurd erscheinen. Was jedoch funktionieren kann, ist ihn in Konflikt zu bringen

mit zweien seiner Werte, wenn man ihm klarmachen kann, dass das Verfolgen des einen notwendigerweise den Bruch des anderen, höheren Wertes nach sich zieht. Ein Filialleiter hatte sich durch seinen beißenden Sarkasmus, den er bei Besprechungen mit seinen

deshalb nicht vorwärts, weil niemand auf Ihre sachlichen Argumente hört, wenn Sie sie so dick in Sarkasmus verpacken. Alle hören nur Ihre ironischen Tiraden, verdrehen innerlich die Augen, schalten ab und Ihre guten und richtigen Argumente gehen unter!“

Wie Bezugsrahmenveränderung *nicht* funktioniert

- Der Coach versucht, den Klienten durch Logik zu überzeugen. Darauf antwortet der Klient: Bei mir ist es aber ganz anders...
- Der Coach hält den eigenen Bezugsrahmen gegen den des Klienten, nach dem Motto: So kann man das aber nicht sehen! – Der Klient fühlt sich vom Coach nicht ernstgenommen; die Coaching-Beziehung gerät in Gefahr.
- Der Coach hat denselben Bezugsrahmen wie der Klient: Hilflosigkeit auf beiden Seiten.
- Der Coach ist für den Klienten nicht bedeutsam geworden: Dem Klienten ist völlig egal, was der Coach sagt; die Coaching-Beziehung gerät in Gefahr.

Kollegen an den Tag legte, einen so schlechten Ruf erworben, dass inzwischen alle ihre Ohren auf Durchzug stellten, wenn er etwas sagte. Dabei gingen auch seine inhaltlich guten Ideen unter. Im Coaching wurde klar, dass es ihm wichtig war, „immer offen und ehrlich zu sagen, was ich denke.“ Andererseits war ein hoher Wert für ihn, „an der Sache orientiert zu sein“. Die Coaching-Intervention besteht darin, zu ihm zu sagen: „Bei Ihren vielen guten Ideen ist es schade, dass Sie meistens gar nicht daran interessiert sind, die Sache voran zu treiben!“ Erwartungsgemäß protestiert er nun heftig. Der Coach fährt fort: „Sie bringen die Sache

Ohne Schock, kein Ruck

Es ist wichtig, solche provozierenden Aussagen genau so pointiert zu formulieren. Der Klient muss sofort protestieren, weil er so keinesfalls gesehen werden will. Eine windelweiche Formulierung brächte keinen Effekt (s. Kasten). Es ist der „Schock“, der den Bezugsrahmen so weit erschüttert, dass der Klient zu einer Sichtweise kommt, die ihm neue Handlungsmöglichkeiten eröffnet. Und genau darum geht es bei der Arbeit mit Bezugsrahmen: Nicht um wahre oder falsche Sichtweisen, sondern darum, dem Klient Sichtweisen anzubieten, die ihm helfen, anders als bisher weiterzumachen. ■

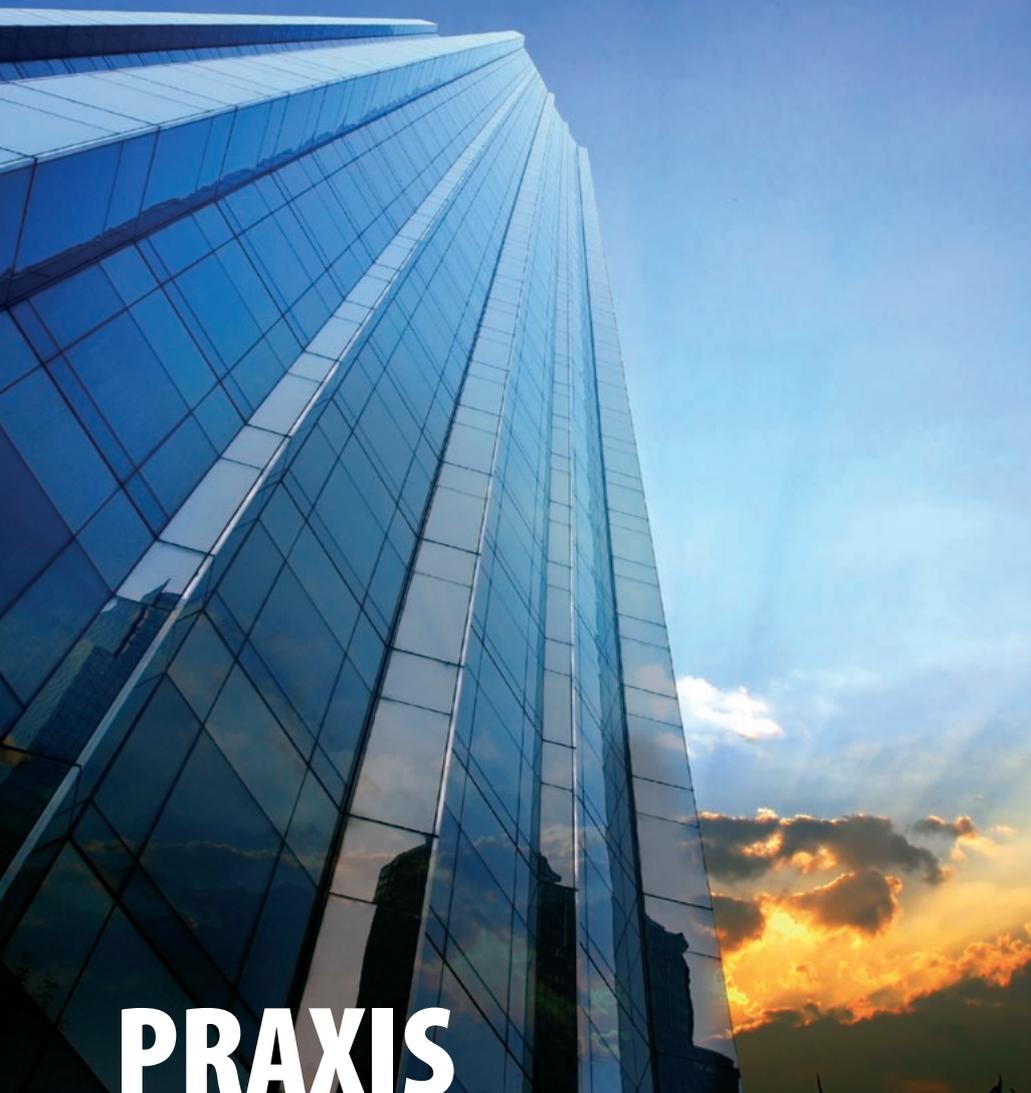
Der Autor

Ulrich Dehner leitet das Trainings- und Ausbildungsinstitut Konstanzer Seminare. Zu seinen zahlreichen Veröffentlichungen gehört das Buch: Coaching als Führungsinstrument, Frankfurt: Campus, 2004, ISBN: 3-593-37305-X. Seit 1981 ist er als Managementtrainer und Coach tätig. Seit 1995 leitet er auch Coaching-Ausbildungen. Senior Coach (DBVC). Außerdem gehört er seit 2005 dem Vorstand der Klaus-Dieter-Trayser-Stiftung für wertorientierte Unternehmensführung an.

www.konstanzer-seminare.de



Foto: Jasper Dehner



PRAXIS

Unternehmer brauchen ein eigenes Coaching

Von Stefan Merath

Unternehmer bilden als Coaching-Klienten eine besondere Spezies. Sie werden im Berufs- und Privatleben mit einer Vielzahl von Herausforderungen konfrontiert. Probleme wie zeitliche Überlastung, Kundenbeschwerden, Verzettelung in der Unternehmensstrategie, Schwächen in der Angebotsstruktur, hohe Mitarbeiterfluktuation oder abnehmende Liquidität sind oft erkennbar und drängend. Nicht selten spitzt sich die Lage gefährlich zu.

Von 100 Unternehmensneugründungen überleben nur etwa 20 die ersten fünf Jahre. Weitere fünf Jahre schaffen von den verbliebenen 20 Firmen nur vier. Vier von 100 – das sind dramatische Zahlen. Hinter den nackten Zahlen stehen Schicksale. Motivierte und engagierte Gründer, die mit versierten Business-, Marketing- und Vertriebskonzepten gestartet sind, um den Markt zu erobern. Sie haben den Traum von einem sinnvollen, nützlichen und attraktiven Unternehmen geträumt und enden bei einer 80-Stunden-Woche und grässlichen Bilanzen. Unternehmen sind das Produkt der Unternehmer-Persönlichkeit; sie ist die Stellschraube für den Unternehmenserfolg - oder den Untergang. Einer der Hauptgründe für das Scheitern ist häufig eine mangelnde Rollenklarheit – eine fehlende Vorstellung von den eigentlichen Aufgaben des Unternehmers.

Fachkraft – Manager – Unternehmer

Der Unternehmensberater Michael Gerber unterscheidet in seinem Buch „Das Geheimnis erfolgreicher Firmen“ zwischen den Rollen einer Fachkraft, eines Managers und eines Unternehmers.

- *Die Fachkraft ist der Macher.* Sie reagiert auf Ereignisse, auf Dinge, die zu tun sind. Wenn etwas ansteht, macht die Fachkraft es selbst. Sie lebt in der Gegenwart, und Visionen und neue Ideen sind ihr suspekt. Feste Regeln engen die Fachkraft ein. Sie ist glücklich, wenn sie Aufgaben und Probleme lösen kann – am besten auf dem schnellsten und direktesten Weg. Doch zum Pech der Fachkraft gibt es den Manager. Er gibt

der Fachkraft Regeln vor. Und – damit nicht genug – gibt es den Unternehmer, der weist ihr mitten im Arbeitsprozess eine andere Aufgabe zu.

- *Der Manager ist derjenige, der Ordnung schafft.* Arbeit bedeutet für ihn, Systeme zu schaffen und zu steuern, die zur optimalen Lösung von Aufgaben befähigen. Er ist glücklich, wenn seine Systeme funktionieren. Doch zu seinem Pech gibt es die Fachkraft, die immer alles anders macht, und den Unternehmer, der die Systeme des Managers mit neuen Ideen aus dem Takt bringt.
- *Der Unternehmer ist derjenige, der neue Visionen entwickelt.* Er ist der Träumer und der Motor. Er lebt in der Zukunft und hat eine besondere Weltanschauung. Er ist glücklich, wenn er Träume verwirklichen kann – oder verwirklichen lassen kann. Doch zu seinem Pech...

Diese Rollen gibt es in jedem Unternehmen. Doch allzu oft werden diese Rollen von ein und derselben Person ausgeführt. Und hierin liegt das Kernproblem: Alle drei Rollen werden in einem Unternehmen gebraucht, aber – *diese Rollen widersprechen sich*. Die Tätigkeiten unterscheiden sich je nach Rolle im Anlass, warum sie ausgeführt werden, im Ziel, das erreicht werden soll, im grundlegenden Verständnis von Arbeit, der Arbeitsweise und im Ergebnis.

Niemand kann sämtliche Rollen gleichermaßen gut ausfüllen. Stellen Sie sich dazu folgende Situation vor: Sie befinden sich in einem Dschungel. Dann benötigen Sie Leute, die mit ihren Macheten den

Weg frei räumen – die Fachkräfte. Zudem benötigen Sie Leute, die die Arbeit einteilen, so dass niemand zu sehr ermüdet, aber trotzdem alle vorwärts kommen. Diese Personen überprüfen auch, ob einzelne Fachkräfte effektiver sind und warum dies so ist. Schließlich bringen Sie den anderen die Optimierungen bei. Das sind die Manager. Und dann gibt es noch einen, der oben im Baum sitzt und herunter ruft: „Hört mal zu, Jungs und Mädels, wir sind im falschen Wald.“ Das ist der Unternehmer. – Ein Unternehmer kann aber nicht zur gleichen Zeit den Weg frei hacken, die Arbeit einteilen und auf dem Baum sitzen.

Unternehmensgründung

Doch genau das, alles gleichzeitig zu machen, kennzeichnet meistens Unternehmensgründer. Weil sie unzufrieden mit der aktuellen Situation sind oder den Wunsch besitzen, eine eigene Idee zu verwirklichen, beschließen in aller Regel Fachkräfte, ein Unternehmen zu gründen. Die wesentliche erste Hürde besteht darin, überhaupt in den Markt zu kommen. Wenn dies gelingt, wenn die Fachkraft, die das Unternehmen gründet, aus Kundensicht regelmäßig gute Leistungen bringt, dann gelingt es oft, diese Hürde zu nehmen. Bringt sie diese Leistungen nicht, dann ist das Spiel an dieser Stelle bereits zu Ende.

Der Gründer bleibt in der Regel Fachkraft, lernt jedoch in dieser Phase, aus Kundensicht zu denken und zu verkaufen. Werden die Leistungen oder Produkte verstärkt nachgefragt, dann wächst das Unternehmen. Werden mehr Mitarbeiter eingestellt, müssen diese koordiniert werden, damit ein strukturiertes Unternehmen

entsteht. Der Einzige, der diesen Prozess steuern kann, ist der Gründer – so er denn die Rolle des Managers und des Unternehmers übernimmt. Das heißt für den Unternehmensgründer zukünftig *am* Unternehmen und nicht *im* Unternehmen zu arbeiten.

Leider ist der Gründer aber oft noch immer Fachkraft und denkt wie eine solche. Seine Stärken liegen im fachlichen Bereich. In der Konsequenz werden bei den meisten Unternehmen mit einer Unternehmensgröße von fünf bis 30 Mitarbeitern die Rollen des Managers und des Unternehmers daher nur ungenügend erfüllt – und die Probleme fangen an.

Das Fatale daran ist, dass Menschen ganz automatisch versuchen, Probleme mit den Mitteln zu lösen, die sie am besten kennen. Wurde das Unternehmen von einem Techniker gegründet, wird er automatisch versuchen, über technische Verbesserungen des Produkts weiter zu kommen; war es ein Verkäufer, so wird er versuchen, die Probleme mit Vertriebs-training in den Griff zu bekommen. Wenn das Problem jedoch im notwendigen Rollenwechsel besteht, dann kann ein Unternehmer es nicht lösen, indem er eine noch bessere Fachkraft wird.

Berufswechsel: Von der Fachkraft zum Unternehmer

In meiner Tätigkeit als Unternehmer-Coach treffe ich immer wieder auf Unternehmerinnen und Unternehmer, die nach einer Zeit der Erfolge in einer Sackgasse stecken oder die finanziell, psychisch oder körperlich am Ende sind: 15 Stunden am Tag an sieben Tagen in der Woche, das Privatleben ein Scherbenhaufen, nörgelnde Kunden,

P R A X I S

Stagnation der Umsätze, gesundheitlicher Zusammenbruch... Sicherlich kann man mit den gängigen Coaching-Interventionen hier einiges erreichen, aber durchschlagenden Erfolg sehe ich nur, wenn ein spezielles, auf den Beruf des Unternehmers zugeschnittenes Coaching-System zur Anwendung kommt.

Der Unternehmer muss vielfach *nicht nur seine Denkweise und Glaubenssätze ändern*, sondern nicht selten einen kompletten Berufswechsel vornehmen: Den von der Fachkraft im eigenen Unternehmer hin zum – eigentlichen – Unternehmer. Hinzu kommt, dass es gerade in der Krise nicht ganz einfach ist, hierfür die letzten verbliebenen Energiereserven zu mobilisieren.

Ein Selbstständiger oder auch Freiberufler ist eine Fachkraft, die zum Teil die Aufgaben des Managers und des Unternehmers übernimmt. Der Unternehmer hingegen muss *ausschließlich* die Aufgaben des Unternehmers übernehmen, wenn er wachsen will. Dazu muss er *anders denken, anders fühlen und anders handeln* als ein Selbstständiger, damit er nicht an der Grenze der eigenen Belastbarkeit scheitert. Die Probleme der Zielgruppe entstehen dadurch, dass sie wie Selbstständige denken, fühlen und handeln, was für die Startphase bei der Unternehmensgründung auch richtig ist. Später trägt dieses Rollenmodell dann aber nicht mehr.

Deshalb funktioniert bei Unternehmern auch klassisches

Zeitmanagement-Training nicht. Stattdessen gilt es, alle bisherigen Aufgaben zu überprüfen, zu einem großen Teil zu streichen oder an die Mitarbeiter zu übergeben. Sie werden verblüfft sein, wie wenig Zeit die meisten Unternehmer für Unternehmeraufgaben aufwenden: Bei meinen Coachings kommen wir meist auf einen Prozentsatz von etwa 20 Prozent. Es werden also 80 Prozent der Arbeitszeit nicht als Unternehmerzeit, sondern für Tätigkeiten der Fachkraft und des Managers genutzt. Und hier beginnt dann die Spirale aus Überlastung, Unzufriedenheit, Zeitmangel und Stagnation.

Für alle Berufe gibt es Aufgabenbeschreibungen. Fragt man jedoch drei verschiedene Unternehmer, so wird man drei verschiedene Antworten bekommen auf das, was denn die Aufgaben des Unternehmers seien. Wenn man jedoch die Aufgaben nicht einmal kennt, wie will man sie dann ausführen – erst recht: gut ausführen?

Aus meiner Sicht gibt es nur eine zentrale Aufgabe des Unternehmers: Er muss ein Unternehmen mit einem hohen Nutzen für den Nachfolger schaffen. *Der Nachfolger ist der eigentliche Kunde des Unternehmers*, hier liegt der Sinn der ganzen Unternehmung.

Unternehmer coachen

Für das Coaching bedeutet dies, dass es weniger entscheidend ist, welche Methoden man wählt, sondern dass der Coach die Situation von Unternehmern kennt und am eigenen Leib erfahren hat. Coachs, die nicht selbst Unternehmer sind (oder waren), werden von den meisten Klienten nicht ernst genommen – ein Phänomen, das auf Seiten vieler Coachs gerne als „Beratungsresistenz“ der Unternehmer rationalisiert wird.

Doch an dieser Stelle nähert sich das Coaching von Unternehmern sehr der ursprünglichen, aus dem Sport kommenden Bedeutung des Begriffs an – dort würde auch niemand einen Football-Coach einstellen, der noch nie Football gespielt hat.

Der Unternehmer benötigt sehr spezifische Kompetenzen, um seine neue Rolle zukünftig auszufüllen. „Wollen Sie überhaupt Unternehmer werden? Wollen Sie die Aufgaben der Fachkraft gegen die neuen Aufgaben eintauschen? Wollen Sie einen völlig neuen Beruf ergreifen?“ Zur Beantwortung dieser Kernfrage zu Beginn des Coaching-Prozesses nutze ich gerne ein fundiertes Entscheidungsverfahren, das von den Jesuiten stammt – allerdings in einer verweltlichten, abgespeckten und beschleunigten Variante. Sie hat den Vorteil, dass im Gegensatz zu herkömmlichen Entscheidungstabellen auch die inneren Zweifel abgeklopft werden, zu denen man bei Plus-Minus-Tabellen mit Punktwertungen oft keinen Zugang hat. Ein gutes Entscheidungsverfahren muss das Gefühl der Sicherheit und Überzeugung zum Schwerpunkt haben, nicht die analytische Korrektheit. Emotionen sollen bewusst nicht aus dem Entscheidungsverfahren herausgelassen werden, sondern sind zu integrieren.

Der Ansatz, den ich verfolge, ist intuitiv-emotional-meditativ. In vier speziell entwickelten Meditationsrunden nähern wir uns den Gefühlen des Unternehmers zu seinem Berufswechsel an. Die erste Meditation betrachtet folgende Situation: Ein Freund steht vor einem ähnlichen Entscheidungsproblem. Was würden Sie ihm raten? Hier soll keine Entscheidung getroffen, sondern wertfrei sollen

alle Alternativen beleuchtet werden. Dabei beobachtet der Klient sehr genau seine Reaktionen wie Ängste, Spannungen, unangenehme Gefühle. In Runde zwei und drei arbeiten wir mit den Träumen, Zielen und Werten, die wir bereits in einer Coaching-Session erarbeitet haben. Auch hierbei sind wieder die Gefühle im Fokus. In der vierten Runde geht es ans Eingemachte: Der Klient begibt sich gedanklich in seine Todesstunde und nimmt von seinem Leben Abschied. Welche Entscheidung würde er sich wünschen, getroffen zu haben? Wie ist das Licht? Wie ist die Stimmung? Wie fühlt es sich an? Welche Emotionen kommen hoch?

Manchen Klienten erscheint diese Art der Meditation zu Beginn zu esoterisch oder irrational. Aber erfahrungsgemäß führt sie zu einem optimalen Commitment auf die Rolle, die er zukünftig ausfüllen will.

Die sieben Aufgabenbereiche des Unternehmers

Der Unternehmer hat sieben Aufgabenbereiche zu meistern. Daher müssen im Coaching auch diese sieben Aufgabenbereiche geklärt, teilweise zusammen mit dem Klienten erst entwickelt werden.

1. Erarbeitung und Verankerung der Werte und des unternehmerischen Traums

Wenn der Klient ein Unternehmen aufbauen möchte, benötigt er ein Bild davon, was das Unternehmen langfristig für die Gemeinschaft beitragen soll und nach welchen Grundprinzipien es funktionieren soll. Man könnte es auch anders formulieren: Der Unternehmer benötigt ein Bild davon, was er seinem Nachfolger übergeben möchte. Dabei geht es nicht um die üblichen Visionsplattitüden wie

Kundenorientierung oder Service. Eher um so etwas wie die Vision von Microsoft: „Ein Computer in jedem Wohnzimmer“.

Was steht im Fokus dieses Wertes? Der Nutzen für den Verbraucher, für den Kunden. Viele Unternehmer glauben aber, das oberste Ziel sei ein höherer Umsatz oder die Gewinnmaximierung, und so muss an diesem „Wertewechsel“ im Coaching intensiv gearbeitet werden.

2. Strategieentwicklung und Positionierung

Darunter verstehe ich die grundsätzliche Ausrichtung des Unternehmens: Welche Stärken hat das Unternehmen? Welche Zielgruppe wird angesprochen? Was macht unser Unternehmen anders? Und darauf folgend die Frage: Wie bringen wir das so in die Köpfe, dass die Kunden davon bewegt werden? Auch das ist eine permanente und fortwährende Aufgabe, die den unmittelbaren und direkten Kontakt zur Zielgruppe erfordert. Aus meiner Sicht eignet sich zur Ermittlung der Werte und der darauf basierenden Strategie vor allem die EKS – die engpasskonzentrierte Strategie von Wolfgang Mewes. Die Strategie baut auf vier Prinzipien auf und besteht in einer methodischen Abfolge von sieben Schritten, die wir im Fortgang des Coachings mit Leben füllen.

3. Gewinnung und Bündelung „externer Energie“

Um ein Unternehmen aufzubauen, das an einen Nachfolger weitergegeben werden kann, muss das Unternehmen zwingend auch ohne den Unternehmer existieren können. Für das Wachstum wird externe Energie benötigt. Externe Energie ist all das, was der Organismus des Unternehmens aufnimmt, um zu wachsen. Der permanente

Zufluss dieser Energie muss organisiert werden. Der Unternehmer benötigt die richtigen Mitarbeiter, Kapital und eine positive Öffentlichkeit. Er ist dafür verantwortlich, diese Kräfte anzuziehen. Je besser er die ersten beiden unternehmerischen Aufgaben erfüllt hat, umso erfolgreicher wird er damit sein. Denn wenn Vision und Werte stimmen, dann kann er auch Sinn und Nutzen vermitteln.

4. Periodische Müllentsorgung

In allen lebenden Organismen – und ein Unternehmen ist ein solcher – sammelt sich „Müll“. Veraltete Produkte. Kunden, die nicht mehr zur Zielgruppe passen. Mitarbeiter, die die Entwicklung des Unternehmens nicht mehr mittragen. Sinnlose oder umständliche Prozesse. Das Problem dabei ist: Einige beginnen den Müll zu lieben...

Die einzige außen stehende (!) Person, die auch die Macht hat, den Müll zu beseitigen, ist der Unternehmer. Solange er aber im Tagesgeschäft steckt und Fachkraftaufgaben ausfüllt, liebt er auch unpassende Prozesse oder Kunden. Daher ist ein permanent wirkender Prozess zu installieren, der zur systematischen „Müllentsorgung“ beiträgt.

5. Kontrolle und Umsetzung sichern

Hier entstehen die meisten Missverständnisse. Sie können wahrhaft schöne Werte und Strategien aufschreiben, die von allen bewundert werden. Wenn der Unternehmer nicht sicherstellt, dass auch danach gehandelt wird, dann kann er sich auch die ersten vier Aufgaben sparen. Das Sichern der Umsetzung beinhaltet eine möglichst fokussierte Planung auf mehreren zeitlichen Ebenen und eine ebenso fokussierte Kontrolle.

Weder die Mitarbeiter noch die Gewinne oder Umsätze werden zuerst kontrolliert. Der Zweck eines Unternehmens ist es aus meiner Sicht, seinen Kunden einen übertragenden Nutzen zu bieten. Das Erste, was also zu kontrollieren ist: Ob das Unternehmen seinen Zweck erfüllt, also den Kunden einen Nutzen bietet. Das kann aber nur der Kunde verraten. Also fängt dort die Kontrolle an. Unmittelbar und direkt beim Kunden. Die zweite Frage ist, ob das Unternehmen auch morgen noch einen überraschenden Nutzen bieten wird. Weiter steht auf der Kontrollagenda die Frage, ob Systeme geschaffen werden, mit denen das Unternehmen unabhängig vom Unternehmer funktioniert. Nur so wird es interessant für einen möglichen Nachfolger.

6. Persönliche Weiterentwicklung

Das Unternehmen ist letztlich der Spiegel der Unternehmerpersönlichkeit. Beides kann sich nur gemeinsam entwickeln. Wenn das Unternehmen wächst, muss der Unternehmer mitwachsen – oder das Unternehmen wächst ihm über den Kopf. Ohne gezielte Weiterbildung ist der Unternehmer zuerst die treibende Energie, dann der begrenzende Engpass. Wer Erfolg haben will, kommt an der persönlichen Entwicklung nicht vorbei. Auch hierfür benötigt man ein besonderes, auf die Zielgruppe abgestimmtes Verfahren. In einem speziellen Mindmapping-Verfahren werden die Diskrepanzen zwischen den jetzigen Fähigkeiten und den zukünftig benötigten ermittelt. Diese werden auf verschiedene Zeitachsen bezogen, um die kurzfristig benötigten Kompetenzen und die eher langfristigen Entwicklungsschritte zu identifizieren und Schritt für Schritt anzugehen.

7. Die Übergabe des Unternehmens an den Nachfolger

Hiermit ist nicht die konkrete Übergabe an den Nachfolger gemeint, hier geht es mehr um die Leitfrage „Für wen machen Sie das alles? An dieser Stelle schließt sich der Kreis zur Vision und den Werten. Die siebte Aufgabe umfasst also die Bestimmung des Nachfolgers und die permanente Überprüfung, ob das Unternehmen auf dem richtigen Wege ist.

Ein Unternehmer produziert Unternehmen

Aus den sieben skizzierten Aufgabenbereichen lassen sich nur zu einem gewissen Teil die nötigen Kompetenzen herleiten. Das liegt daran, dass bestimmte Aufgaben mit ganz unterschiedlichen Strategien und Stärken ausgeführt werden können. Zum Beispiel können Sie einen Umzug machen, indem Sie einfach Geld in die Hand nehmen und ein Transportunternehmen beauftragen. Sie können aber auch Freunde fragen. Die Aufgabe ist dieselbe. Welchen Weg Sie wählen, hängt von Ihren Stärken ab. Das bedeutet, dass auch ein Unternehmer-Coaching die jeweiligen Stärken und Kompetenzen zur Erfüllung der Aufgaben berücksichtigen muss.

Ein Schuster produziert Schuhe, ein Schriftsteller produziert Schriftstücke, ein Unternehmer produziert Unternehmen. Dazu benötigt er die Fähigkeit zur langfristigen Zielorientierung und strategische Fähigkeiten, um das Feld für seinen Nachfolger zu bereiten. Zur Erlangung dieser Kernkompetenzen kann ein Unternehmer-Coaching beitragen – und auch vielleicht dazu, dass von hundert gegründeten Unternehmen mehr als nur zwanzig die ersten fünf Jahre überleben. ■



Der Autor

Stefan Merath ist spezialisierter Unternehmer-Coach. Er kennt aus seinem eigenen Unternehmerdasein seit 1997 die spezifischen Probleme und Höhepunkte des Unternehmerlebens. 2007 verkaufte er sein Software-Unternehmen. Unlängst ist sein neues Buch „Der Weg zum erfolgreichen Unternehmer. Wie Sie und Ihr Unternehmen neue Dynamik entwickeln“ erschienen (ISBN 978-3-89749-793-1).

www.unternehmercoach.com



SPOTLIGHT

Professionalisierung im Marketing: Fünf Empfehlungen an Coaches

Giso Weyand

Deutschlands Coaching-Markt professionalisiert sich zunehmend – dem stimmen nahezu alle Branchenbeobachter zu. Was sich jedoch nicht in gleichen Maße professionalisiert, ist der Marktauftritt der Coaching-Anbieter: Positionierung, Basismaterial wie Internetseite oder Broschüre, Marketingstrategien und PR entsprechen bei weitem nicht dem Standard erfolgreicher kleiner Beratungsunternehmen oder erfolgreicher Trainer.

S P O T L I G H T

Ein Indiz für diesen Befund stellen auch die regelmäßigen Diskussionen dar: Wie konkret soll ein Coach konkrete Anliegen seiner Kunden benennen? Wie professionell ist es, den großen Leidensdruck von Kunden sehr direkt anzusprechen? Wie viel Persönlichkeit ist erlaubt und wo wird es eitel? Wie sollte ein Coach in den Medien auffallen? Dies sind nur einige der immer wieder aufgeworfenen Fragen, die Unsicherheit verraten, und zeigen, dass eine professionelle Positionierung immer noch keine Selbstverständlichkeit ist.

Für klares, professionelles Marketing, das Sie von der Masse Ihrer Mitbewerber unterscheidet, gebe ich Ihnen fünf Empfehlungen:

• **Spezialisieren Sie sich richtig**

Nahezu jeder hat die Sätze von Marketingberatern im Ohr: „Du musst Dich spezialisieren“, „Nur in der Nische hast Du eine Chance“, „Suche Deine Alleinstellungsmerkmale“, „Biete etwas Einzigartiges“ und so weiter und so fort. Nur: Wie kann das gelingen bei sehr ähnlichen Dienstleistungen? Woher ein Alleinstellungsmerkmal nehmen, wo keine Alleinstellung ist? Wie eine Nische besetzen, wenn kaum eine Nische groß genug ist für ein gutes Geschäft?

Erfahrungsgemäß versuchen Coaches dieser Schwierigkeit auf zweierlei Weise zu entgehen:

- Entweder, sie verzichten auf Positionierung und bieten ein „Rundumglücklich-Paket“

- schließlich ist Coaching ja ein universell nutzbares Instrument.
- Oder sie positionieren sich in einer scheinbar genialen Nische, beispielsweise mit Karriere-Coaching für Frauen im mittleren Management.

Beide Konzepte scheitern in der Praxis oft. Ersteres, weil ein Universalpaket keinen konkreten Kunden mit seiner konkreten Aufgabe anspricht und schon inhaltlich in der Masse untergehen muss. Das Zweite, weil die Nische zu eng ist oder ein Interessent bei dieser Positionierung die Verzweiflungstat eines wenig erfolgreichen Anbieters wittert.

Um nun nicht in eine der beiden Fallen zu tappen, lohnt es sich, einen Blick auf die Bedürfnisse eines Coaching-Interessenten zu werfen. Der stellt sich bei der Vorauswahl eines Coaches einige Kernfragen:

- Kann dieser Coach mich in meiner konkreten Situation unterstützen?
- Ist er kompetent?
- Stimmt die Chemie zwischen uns?

Was heißt das für Ihre Spezialisierung und Ihr Marketing? Zeigen Sie typische Situationen, in denen Sie Klienten unterstützen! Fast jeder erfolgreiche Coach hat bestimmte Stärken, was Branche, Position und Anliegen eine Kunden angeht. Warum dies nicht klar benennen? „Als Coach unterstütze ich Geschäftsführer und Führungskräfte in mittelständischen Unternehmen. Fünf typische Anliegen meiner Kunden sind: a, b, c, d, e“. So kann eine klare Festlegung lauten. Beschreiben Sie wirkliche Anliegen dieser Zielgruppe und nutzen deren Alltagssprache, zeigen Sie zusätzlich Ihre Kompetenz für Position oder Branche und holen Sie so den Kunden ab. Und keine Angst: Auch wenn Sie bei weitem nicht jedes

Anliegen aufführen können, merken Interessenten sehr wohl, dass Sie bei ähnlichen Themen ebenso kompetent sind. Fünf Anliegen sprechen als Teil für das Ganze Ihrer Dienstleistung.

Ergänzen Sie Ihren Marktauftritt nun noch um Referenzen (oder zumindest die Möglichkeit, Referenzen in einem persönlichen Gespräch zu erfahren), um konkrete Ausbildungsdaten, Ihre Verbandsmitgliedschaften und um Zertifikate, unterstreicht das zusätzlich Ihre Kompetenz.

Die Frage nach Passung und Kompetenz hat der Interessent nun bereits für sich beantwortet. Doch stimmt auch die Chemie zwischen Ihnen beiden? Diese Frage sollte er bereits durch Ihr Marketing gut beantworten können, indem Sie die zweite Empfehlung beherzigen:

• **Bekennen Sie Farbe**

„Sehr geehrter Herr Weyand, das ist ja peinlich was Sie machen. Auf jeder Seite Ihres Internetauftritts ein Foto von sich. Ich schäme mich für Sie!“. Das ist der Wortlaut einer E-Mail an mich vor einigen Jahren, kurz nachdem ich großflächige Fotos von mir in meinem Internetauftritt nutzte. Die Nachricht stammte von einem Coach, die aus dem psychosozialen Bereich stammte und sich nun selbstständig gemacht hatte. Auch wenn es sich um ein Extrembeispiel handelt: Kaum eine andere Profession ist so zurückhaltend mit Selbstdarstellung wie Coaches.

Dabei gibt es gerade im Coaching nur zwei wichtige Personen: den Klienten und den Coach. Da sich erster nicht zeigen lässt, macht es doch zumindest Sinn, sich selbst zu zeigen. Und das zugleich doppelt, nämlich verbal und visuell. Ein

Interessent möchte wissen, ob „die Chemie“ stimmt. Natürlich geht das am besten in einem Telefonat oder gar persönlichen Gespräch. Doch es ist die größte verschenkte Chance, sich nicht schon im Marktauftritt mit der ganzen Pracht der eigenen Persönlichkeit zu zeigen. Wie kann das gelingen?

Indem Sie Fotos von sich zeigen – und zwar mehr als Standard. Also nicht vom Typ „Passbild, lächelnd vor weißer Wand“ sondern wirklich aussagekräftige Abbildungen Ihrer Persönlichkeit. Das erreichen Sie, indem Sie einen Fotografen bitten, sich einige Stunden mit Ihnen in Ihrer Umgebung und der Umgebung Ihrer Kunden zu bewegen. Dabei fotografiert er Sie nicht in gestellten Haltungen, sondern zeigt alltägliche Gestik und Mimik: Vorgebeugt am Schreibtisch, mal lächelnd, mal ernst, mal herzlich lachend, nachdenklich mit aufgestützter Hand, mit ironischem Ausdruck. Dazu entsprechende Hintergründe, die zeigen, Sie bewegen sich in Ihrer Arbeitsumgebung; und nicht im Studio. Diese Fotos zeigen Sie groß auf Ihrer Internetseite – und schon erfährt der Interessent unbewusst einiges über Sie. Eine für sich genommen kleine Maßnahme mit erstaunlich großer Wirkung beim Interessenten.

Und zum Zweiten zeigen Sie Persönlichkeit, indem Sie Besonderheiten in der Art und Weise Ihres Coachings beschreiben. Damit ist nicht die übliche Beschreibung der eigenen „systemischen, lösungsorientierten und kurzzeitorientierten Herangehensweise“ gemeint, sondern eine wirkliche Besonderheit. Was kann das sein? Der Berater und Coach Olaf Hinz zum Beispiel schreibt von sich: „Als bekennender Hanseat unterstütze ich meine Kunden darin, ihre Aufgaben mit seemännischer Gelassenheit zu

erfüllen. Gemeint ist damit eine konzentrierte, wache und entspannte, aber auch konsequente Haltung sowohl zu beruflichen Herausforderungen als auch zu der eigenen Mannschaft.“ Im weiteren Text erläutert er das und zeigt damit einen Teil seiner Persönlichkeit und seiner Haltung. Sicherlich: Das kennzeichnet keine Kernkompetenz, keine Alleinstellung und keine umfassende Beschreibung. Aber alleine diese wenigen Sätze lassen besser vermuten, wer sich hinter einer Internetseite, einer Broschüre oder einem Profil verbirgt.

Bekennen Sie also Farbe und zeigen Sie sich – verbal und visuell. Völlig klar: Das gefällt einigen Interessenten und anderen nicht. Doch lieber 20 Prozent Gegenwind und 80 Prozent Rückenwind als gar keinen Wind.

• Bieten Sie gute Unterhaltung

Neben „Selbstdarstellung ist etwas für Angeber“ ist das ein weiteres Paradigma der Coach-Profession: „Wer Wert auf Unterhaltung legt, ist ein Scharlatan“. Dahinter steckt der Gedanke, Unterhaltung sei das Gegenteil von Professionalität. Doch welcher Kunde möchte einen langweiligen Coach? Und wer beschäftigt sich gerne und ausführlich mit einem langweiligen Standard-Marktauftritt? Coaches die mitten im Leben und im Beruf stehen, haben etwas zu erzählen – und sind damit interessant. Zeigen Sie das, indem Sie die Texte Ihres Marktauftritts nicht nach Standard verfassen. Wenn Sie immer wieder überrascht sind, wie viele einschränkende Glaubenssätze Ihre Interessenten haben, dann beginnen Sie eine Internetseite doch einmal genau damit: „Das geht sowieso nicht! Was soll mir das bringen? Das haben wir noch

nie so gemacht! Oh Gott, oh Gott, das klappt doch nie!

Die meisten Einschränkungen schaffen wir uns selbst – mit großen Konsequenzen“. Nun beschreiben Sie, wie Coaching helfen kann, gewohnte Pfade zu verlassen und neue Lösungsperspektiven zu entwickeln. Mit diesem Einstieg wird fast jeder schmunzeln – und Sie haben sich interessant verkauft.

• Machen Sie ein professionelles Marketing

Noch immer sind große Teile der Coach-Szene der Auffassung, „das bisschen Marketing“ mache man sich doch selber. Doch für eine gute Positionierung, für spannende Inszenierung und für systematisches Bekannter-Werden fehlt ihnen der Blick von außen – und vor allem das Handwerkszeug. Entsprechend ist das Resultat: Unsicherheit bei der eigenen Spezialisierung, langweilige Texte und zu wenig Zeit für Fachartikel, Vorträge oder gar ein Buch.

Auch wenn das selbstverständlich klingt: Ihr Marketing machen Sie genauso schlecht selbst wie Ihr Kunde sich selbst schlecht coacht. Ein wirklicher Experte unterstützt Sie, Ihre Besonderheiten klar herauszustellen und in den Markt zu transportieren. Er schreibt Texte, die wirken. Und vor allem arbeitet er mit Ihnen an Ihrer Bekanntheit – platziert Artikel, Vorträge und eventuell ein Buch. Er tritt Ihnen in den Hintern, wenn die Motivation fehlt, oder steht Ihnen zur Seite, wenn Schwierigkeiten auftauchen. Kurzum: er ist Ihr Sparringspartner und Begleiter.

Entscheidend bei der Auswahl des Marketingberaters: Legen Sie ähnliche Maßstäbe an wie Ihre Kunden.

Ihr Sparringspartner sollte sich in Ihrer Branche exzellent auskennen, viele andere Coaches betreut haben und sich selbst entsprechend gut vermarkten.

In diesem Zusammenhang taucht oft auch die Frage nach einem sinnvollen Marketingbudget auf. Sind Sie bereits als Coach erfolgreich, empfiehlt es sich, zwischen fünf und zehn Prozent Ihres Jahresumsatzes zu investieren: Bei 180.000 Euro Jahresumsatz also zwischen 9.000 und 18.000 Euro. Wollen Sie den Markt besonders intensiv bearbeiten, kann dieses Budget bis zu 20 Prozent des Nettoumsatzes betragen, beispielsweise wenn ein komplett neuer Marktauftritt erarbeitet werden soll.

Sind Sie Einsteiger unter den Coaches, sollten die genannten Prozentangaben vom Zielumsatz errechnet werden – denn der ist Ihr Maßstab.

Wenn Sie jetzt schlucken, geht es Ihnen wie den meisten Ihrer Kollegen. Anders als in anderen Dienstleistungsunternehmen ist der Umgang mit Marketingbudgets für viele Coaches eher ungewohnt. Doch genau deshalb ist es so wichtig zu betonen: gutes Marketing kostet gutes Geld.

• **Bewahren Sie Haltung**

„Bitte kommen Sie am 5. Mai 2008 um 10 Uhr zu uns, um sich unserem Personalentwickler zu präsentieren“. Das ist eine häufige Aufforderung von Unternehmen. Meist erwartet man, dass Sie ein erstes persönliches Gespräch kostenlos führen, kostenlos anreisen und gegebenenfalls im Anschluss noch ein oder zwei kostenlose Gespräche mit potenziellen Klienten führen. Auch wenn eine solche Vor-

gehensweise branchenüblich ist, bin ich überzeugt: Damit machen sich Coaches ihren eigenen Markt kaputt! Denn was ist die Botschaft, wenn Sie dies mitmachen? „Ich will unbedingt Deinen Auftrag und bin bereit, Dir zig Stunden meiner Zeit dafür zu schenken. Hätte ich viele Aufträge, hätte ich das auch nicht nötig – aber so komme ich natürlich!“

Das wäre ungefähr so, als wenn Sie einen Tisch schreinern lassen wollten und dazu drei Schreiner bäten, Ihnen einen kostenlosen Beistelltisch zu schreinern. Dies mit der Aussicht, gegebenenfalls würden Sie dann für den eigentlichen Auftrag auf ihn zukommen. Nein: das ist geschäftlicher Unsinn und deshalb ist es wichtig, eine eigene Haltung zu Marketing und Akquise zu gewinnen. Bis wohin sind Sie bereit, Kunden kostenlos zu informieren? Und ab wann rechnet sich das einfach nicht mehr? Sind Sie bereit, das wirklich durchzuhalten?

Auch im Marketing spürt man Ihre Haltung. Möchten Sie dem Interessenten unbedingt Ihre Leistung verkaufen, spürt er das: Sie reden und schreiben mehr, sind suggestiver und wirken wesentlich unentspannter. Doch genau das wünscht sich Ihr Gegenüber nicht. Er braucht einen gelassenen Sparringspartner, der selbst erfolgreich ist, sich über Aufträge freut, ihnen aber nicht hinterher rennt. Daher verstehe ich Marketing und PR nicht als Verkauf oder allumfassende Information, sondern in erster Linie als Gesprächsangebot. Sie zeigen, wer Sie sind, welche Themen Sie beherrschen, mit welchen Kunden Sie sich auskennen und wie Ihre Haltung zu bestimmten Themen ist. Ihr Gegenüber hat dann die Möglichkeit, mit Ihnen einen Dialog zu führen mit dem Ziel, eine gemeinsame Arbeitsbasis zu finden. Mit

dieser Grundidee ist auch ein erstes Telefonat oder ein persönlicher Termin keine Präsentation Ihrer Leistungen, sondern ein Gespräch über gemeinsame Möglichkeiten. Der Unterschied klingt einfach und macht doch wirklich einen Unterschied: Sie sind wesentlich entspannter und wirken dadurch attraktiver – gleich ob persönlich oder in Ihrem Marktauftritt.

Dieses Selbstbewusstsein im Umgang mit Kunden setzt natürlich eines voraus: dass Sie Ihre Hausaufgaben im Marketing gemacht haben und regelmäßig Ihren Bekanntheitsgrad und Ihre Attraktivität erhöhen.

Fünf Empfehlungen – fünf Chancen für den entscheidenden Unterschied zum Mitbewerber. Ich wünsche Ihnen viel Erfolg dabei. ■



Der Autor

Seit knapp 12 Jahren unterstützt Giso Weyand Trainer, Berater und Coaches bei deren Vermarktung. Das Beratungsspektrum seines Teams reicht vom Finden einer Marktnische über die Erstellung eines Internetauftritts bis zur gezielten Vermarktung über Fachmedien und Bücher. Er selbst hat mehrere Bücher geschrieben, unter anderem "Sog-Marketing für Coaches. So werden Sie für Kunden und Medien (fast) unwiderstehlich" (ISBN: 978-3-936075-49-6).

www.gjsoweyand.de



Dr. Thomas Bachmann Dr. Elke Berninger-Schäfer Burkhard Binder Matthias Blenke Uwe Böning Andreas Braig Ulrich Dehner
 Thomas Dietz Joachim Döninghaus Klaus Eidenschink Dr. Konrad Elsässer Peter Fauser Prof. Dr. Jörg Fengler Wolfgang Filbert
 Birgitta Fildhaut Hans Peter Frischknecht Ralf Gasche Prof. Dr. Siegfried Greif Katharina Gutmann Eberhard Hauser Claus-Dieter Hildenbrand
 Olaf Hinz Dr. Peter Höher Klaus Holetz Barbara Holker Käte Kitter-Ohlms Prof. Dr. Eckard König Horst Kraemer
 Martin Kreutzer Jutta Kreyenberg Dr. Hartmut Kreyer Thomas Kühlmann Hansjörg Künzli Angelika Leder Dr. Marga Löwer-Hirsch

**Hier erfahren Sie mehr über uns:
www.dbvc.de**



Dr. Karin Martens-Schmid Brigitte Melzig Günther Mohr Gabriele Müller Wolfgang Munderloh Dr. Janet Nagel Gerhard Neumann
 Dr. Anke Nienkerke-Springer Hüseyin Özdemir Dr. Martina Offermanns Hartmut R. Rau Christopher Rauen Armin Rohm Christina Rother
 Helmut Schäfer Christoph Schlachte Ralph Schlieper-Damrich Dr. Bernd Schmid Dr. Gunther Schmidt Dr. Christoph J. Schmidt-Lellek Dr. Astrid Schreyögg
 Bettina Schubert-Golinski Kordula Schulte Alexandra Schwarz-Schilling Dr. Walter Schwertl Dr. Cornelia Seewald Anne Seger Monika Sombetzki
 Dr. Walter Spreckelmeyer Klaus Stadler Michael Stanislowski Ingo Steinke Stefan Stenzel Prof. Dr. Richard K. Streich Dr. Frank Strikker
 Manfred Suter Prof. Dr. Jean-Paul Thommen Karl Tiedtke Michael Tomaschek Dr. Beate West-Leuer Dr. Ulrike Wolff Ella Pritzkau - Geschäftsstelle



Deutscher Bundesverband Coaching e.V.

Die Leitlinien und Empfehlungen für die Entwicklung von Coaching als Profession können für 10,00 € bestellt werden bei: info@dbvc.de.



**COACHING
 KONGRESS
 2008**

17.-18. Oktober 2008

Dorint Hotel Sanssouci Berlin-Potsdam
 Jägerallee 20 • 14469 Potsdam

Anmeldungen unter:
www.coaching-kongress.de

Lebenswerte

Ein Coaching-Tool zur Persönlichkeitsentwicklung und Lebensweggestaltung von Ralph Schlieper-Damrich

- Kurzbeschreibung:** : Umfassende Analyse ihres aktuellen Wertesystems, Reflexion über die individuell-historische Werteentwicklung, Überprüfung des Anteils der von Dritten übernommenen Wertvorstellungen sowie Einleitung sinnvoller Korrekturen bei Wertekonflikten.
- Anwendungsbereiche:** : Das Tool eignet sich zur Analyse des individuellen Wertesystems, zur Arbeit an Wertekonflikten, zur Persönlichkeitsentwicklung und Lebensweggestaltung sowie zur besseren Bewältigung von Krisensituationen. Substantielle Fragestellungen wie „Wozu ist das, was ich tue, gut?“, „Wer bin ich?“, „Was vereint uns?“ usw. stellen eine gute Ausgangsbasis für die Arbeit mit den Lebenswerten dar. Weitere Einsatzmöglichkeiten des Tools bestehen beispielsweise darin, die eigenen Werte und die beispielsweise des Lebenspartners vergleichend nebeneinander zu stellen, um die individuellen Eigenarten zu reflektieren. Die Karten mit den Lebenswerten können auch von Eltern und Lehrern, die mit ihren Jugendlichen über Werte sprechen möchten, eingesetzt werden. Eine schlichte, kleine Übung besteht darin, jeden Tag eine Karte aus der Box zu ziehen und zu versuchen, diesen Wert über den Tag hinweg mit Verhaltensweisen „unter Beweis zu stellen“ und am Abend die Wirkung dieses Verhaltens zu resümieren.
- Zielsetzung/Effekte:** : Das wesentliche Ziel besteht darin, Klarheit über eigene Wertmaßstäbe zu erlangen, diese mit Einstellungen und Verhalten zu koppeln und darüber hinaus in der Wertekommunikation zu anderen Menschen besser Position beziehen zu können. Die gewonnene Klarheit verschafft Orientierung und ein gutes Gefühl der Stimmigkeit zwischen Wertmaßstäben und Verhalten.
- Das Tool dient als Lebenswegbegleiter – es nutzt sich in seiner Wirkung durch „Mehrfachgebrauch“ nicht ab – im Gegenteil, es hilft, die persönlichen Lebensetappen bewusster gestalten zu können.
- Ausführliche Beschreibung:** : Ein Praxisbeispiel: Karin K. ist 32 Jahre alt. Sie lebt ungebunden in einer Großstadt, unweit ihres Arbeitgebers. Seit fünf Jahren arbeitet sie im Produktmanagement eines Konsumgüterherstellers. Vor zwei Jahren hat sie sich intern auf eine vakante Leitungsposition im Marketing beworben, wurde jedoch nicht berücksichtigt, da sie sich für eine solche Aufgabe noch Erfahrung in der Führung internationaler Teams aneignen müsse. Dies hat sie seither in verschiedenen Projektgruppen getan und nahm vor wenigen Wochen die Gelegenheit wahr, sich auf eine Position in einer neu geschaffenen Business Unit zu bewerben. Sie fühlt sich für die Aufgaben gut gerüstet und wähnt sich sicher, bei diesem „zweiten Anlauf“ erfolgreich zu sein. Als auch diese Bewerbung scheitert und sie wahrnimmt, dass die Stelle mit jemand „Inkompetenten“ besetzt wird, nutzt sie ein Coaching, um die Situation zu beleuchten. Ihrem Unternehmen fühlt sie sich nach wie vor verbunden, jedoch zweifelt sie zunehmend daran, für weiterführende Aufgaben in Betracht gezogen zu werden.

Im Rahmen des Coachings erzählt Frau K., dass alle Mitglieder ihrer Familie eine gute Ausbildung hätten und in ihren jeweiligen Arbeitsbereichen eine anspruchsvolle Funktion bekleiden würden. Sie selbst „hinke aber nun hinterher“. Auf die Frage: „Wozu ist es gut, dass Sie sich anstrengen, um nicht mehr hinterher zu hinken?“ antwortet sie, dass sie dann ihren beiden älteren Brüdern beweisen könne, dass Frauen auch „etwas auf dem Kasten haben“. Sie schildert einige Situationen, in denen sie sich „klein fühlte“, jüngst wieder konfrontiert mit Sticheleien und Verletzungen, dass das „was sie in dieser Konservenfabrik machen würde, doch bloß dazu diene, irgendein geschmackloses Zeug unter die Leute zu bringen“. Solche Äußerungen wären zum einen inhaltlich falsch, wichtiger aber sei, dass sie sich als Person „angefressen“ fühle. Und die Absagen bei den beiden Bewerbungen gingen auch in diese Richtung. Um zu sehen, was genau da „angefressen“ wird, stimmt die Klientin einer Werteanalyse zu.

Mit den von mir vorgefertigten Lebenswerte-Karten arbeitet die Klientin auf der Basis der Frage: *„Wenn Sie jetzt ausschließlich an Ihre berufliche Tätigkeit und Entwicklung im Beruf denken und hineinspüren, was Ihrem Wesen dabei zutiefst entspricht, welche Beschreibungen sind dann für Sie zutreffend?“*

Die Klientin wählt aus dem Kartensatz knapp 50 Wertebegriffe aus. Als nächsten Schritt erhält sie die Aufgabe, diejenigen Werte herauszusuchen, die sie im Zusammenhang mit dem von ihr geschilderten „angefressen, angezweifelt, klein gemacht zu werden“ als belastend und als derzeit nicht ausreichend verwirklichungsfähig ansieht. Es sind dies: Fleiß, Stärke, Improvisation, Selbstsicherheit, Rationalität, Gelassenheit, Antrieb, Aktivität, Großzügigkeit, Individualität, Unerschrockenheit, Zielstrebigkeit, Unvoreingenommenheit, Wissbegierigkeit, Spontaneität, Zähigkeit, Strebsamkeit.

Um herauszuarbeiten, ob die Werte von Dritten projiziert wurden oder sich aus eigenen biografischen Begebenheiten heraus erinnern lassen, wird mit jedem Begriff ein Zeitstrahl in die Vergangenheit verbunden, und die Klientin reflektiert Wahrnehmungen und Ereignisse, die sie mit dem jeweiligen Wert in Berührung bringt. Den Wert „Zielstrebigkeit“ verbindet sie so zum Beispiel mit einem Satz aus dem Elternhaus als sie acht Jahre alt ist: „Nur mit einem Ziel erreichst Du viel!“. Den Wert „Unvoreingenommenheit“ verbindet sie mit einem Auslandsjahr in Kenia, als sie in der gymnasialen Oberstufe sich entschloss, ein Schuljahr in Afrika zu verbringen, um eine andere Kultur kennen zu lernen und ihr Umfeld – vor allem die Brüder – in ihrem Entschluss, gerade nach Afrika zu gehen, für „unsere Kleine“ doch ein gewisses „Wiederkehr-Risiko“ sahen.

Durch diese Reflexionen kann die Klientin gut herausfiltern, welche der Werte ihre ureigene Lebensgeschichte zeichnen und welche Werte von ihr übernommen wurden. Der Wertekanon „Zielstrebigkeit“, „Strebsamkeit“, „Zähigkeit“ und „Stärke“ wird dabei von der Klientin als durch Dritte übertragen und in seiner Wichtigkeit heute eher als hinderlich

und belastend empfunden. Während sie die Werte „Großzügigkeit“, „Unvoreingenommenheit“, „Gelassenheit“ und „Selbstsicherheit“, die sich durch selbst verantwortete Lebensetappen entwickelt haben, zwar eher als förderlich, aber durch die aktuelle berufliche Situation vermeintlich ins Hintertreffen geraten sieht. Mit der Frage: „Wenn Sie einem der derzeit nicht verwirklichten Werte mehr Augenmerk schenken würden – was würde dann zu Ihrer Zufriedenheit einen guten Beitrag leisten können?“ erkennt die Klientin, dass es ihr zwar wichtig ist, beruflich nicht still zu stehen – dass es aber für sie wesentlich ist, sich „beweglich“ zu halten und damit wieder die positive Lebenseinstellung anzunehmen, die sie in vielen ihrer „Selbst-Werte“ entdeckt. Das Werte-Coaching endet mit konkreten Plänen und Maßnahmen, wie sie diese förderlichen Werte wieder aktivieren kann und mit einem fröhlichen und zufriedenen Blick aus ihrem Gesicht.

Allgemeine Einführung:

Die Entwicklung des Tools begann mit einer Irritation. In Coaching-Gesprächen fiel mir auf, dass Klienten bei der Frage nach ihren Werten oft stereotype Aussagen machten: Offenheit, Ehrlichkeit, Zuverlässigkeit, Loyalität, Leistung, Mut, Initiative und Flexibilität. Fraglos sind dies Werte, die in Unternehmen auch der „Be-Wertung“ unterzogen werden und die – bei anderen Menschen wahrgenommen – auch zur „Wertschätzung“ würdig sind. Als dann aber ein Manager den Wunsch hatte, in Vorbereitung auf ein Aufstiegs-AC seine „wichtigsten Eigenschaften“ auf drei reduzieren zu lernen, weil auch das Wertesystem des Unternehmens aus drei Begriffen bestünde und es der Vorstand gerne „knackig“ hätte, war die Geburtsstunde für meine umfassende „Dudenanalyse“ gekommen. Es sollte doch möglich sein, aus dem deutschen Sprachgebrauch alle Wertebegriffe zu entnehmen und diese Begriffe, sorgfältig redaktionell bearbeitet, für eine persönliche Wertearbeit zugänglich zu machen...

Ganz im Sinne Viktor Frankls, dem Begründer der humanistischen, sinnbasierten Psychotherapie (Logotherapie), dessen Credo „Der Mensch ist ein Sinn suchendes Wesen“ unser Unternehmen prägt, haben wir uns gefragt, ob Menschen den Sinn in ihrem (Arbeits-) Leben finden können, wenn sie ihre Werte bewusst oder unbewusst derart erheblich einschränken. Wir meinten: Nein. Und die Anliegen unserer Klienten deuteten an, dass unsere Zweifel am Wertereduktionismus berechtigt waren.

Das Tool wurde also entwickelt und erprobt. Es bezieht sich auf über 400 Wertebegriffe des deutschen Sprachraums, die im Duden oder Lexikon nachgeschlagen werden können. Der Klient kann sich mithilfe der Werte positiv, kritisch oder konfrontativ positionieren und zu mehr Klarheit gelangen. Dann entstanden Hilfsmittel (Begriffsübersichten auf Papier, vorbereitende Arbeitsschritte im Internet, verschiedene Übungen, inhaltliche Clusterungen der Karten ermöglichende Indizes usw.), die die für viele Klienten anfangs unerwartet hohe Komplexität handhabbar werden ließen, ohne dabei jedoch die Chance einer perspektivenreichen Reflexion des eigenen Wertesystems aufzugeben. Aus den Feedbacks der ersten 20 Klienten und ihren Anliegen – sie

· reichten vom Bestreben, berufliche Veränderungen zu initiieren, bis zu
· Work-Live-Inbalancen, schweren Krisensituationen und dem Gefühl,
· das, was beruflich ansteht, sei zutiefst sinnlos geworden – haben wir
· das Tool zu seiner heutigen Form weiterentwickelt.

· Die geeigneten Anwender können unser Vorgehen für sich ebenfalls
· nachvollziehen (Dudenrecherche, Karten beschreiben, überprüfen,
· verbessern, Hilfsmittel entwickeln etc.), oder aber auf die von uns ent-
· wickelte, professionelle Variante (LebensWerte-Karten) zugreifen, zu der
· wir auch sukzessive Anwendungsbeispiele und Download-Angebote im
· Internet bereitstellen.

Der konkrete Ablauf:

» 1. Schritt:

Auswahl

· Die „klassische“ Form der Anwendung besteht darin, dass der Nutzer
· zuerst aus einer Gesamtübersicht der Wertebegriffe diejenigen aus-
· wählt, von denen er meint, dass sie für den betrachteten Kontext oder
· die relevante Lebensphase bedeutend sind. In diesem Arbeitsschritt gilt:
· Je eindeutiger das Thema, das Anliegen, die Frage sprachlich gefasst
· ist, desto pointierter werden die dazu relevanten Wertebegriffe ausge-
· wählt. Klienten sollten daher das Tool erst dann zur selbstständigen
· Nutzung einsetzen, wenn die Fragestellung die nötige Dichte aufweist.
· Eine „biografische“ Anwendung ist alternativ auch möglich – hier
· werden nach dem Schreiben einer Biografie oder einer Lebensaus-
· schnittsbetrachtung die Karten diesen verschiedenen Lebensphasen
· und -ereignissen zugeordnet. Es entsteht so ein Blick dafür, welche
· Veränderungsprozesse zu einer Entwicklung des Wertesystems geführt
· haben. – Ein Paradebeispiel ist hier die Geburt des ersten Kindes: Bei
· vielen unserer männlichen Klienten haben ab diesem Zeitpunkt Werte
· wie Verlässlichkeit, Konzentration, Gewissenhaftigkeit und Toleranz eine
· besondere Bedeutung im Leben eingenommen.

» 2. Schritt:

Sortieren

· *Variante 1:* Nach diesem ersten Schritt kann der Anwender die ausge-
· wählten Wertebegriffe dahingehend sortieren,

- ob der jeweilige Wert verwirklicht werden kann (konnte) oder
- ob dies nur eingeschränkt oder
- gar nicht möglich ist (war).

· Eine solche Sortierung führt zu einer Bewertung des Grades an Werte-
· verwirklichung.

· *Variante 2:* Ebenso kann der Anwender hier reflektieren,

- ob der Wertmaßstab aus der eigenen Entwicklung stammt oder
- ob er ein „projizierter“ Wert ist und beispielsweise aus dem Eltern-
· haus stammt.

· Diese Sortierung eignet sich bei Anliegen aus dem Bereich „Selbst-“ und
· „Fremdbestimmung“.

· *Variante 3:* Ferner kann der Klient seine Werte zu drei von Viktor Frankl
· eingeführten Klassen zuordnen,

- in die „schöpferischen“ Werte des „homo fabers“, bei denen es um
· die großen Themen „Arbeit“, „Struktur“ und „Wissen“ geht,
- in die „Erlebniswerte“ des „homo amans“, in denen die Themen
· „Natur“, „Kultur“ und „Zusammensein“ beherrschend sind, und

- in die „Einstellungswerte“ des „homo spiritualis“, in denen besonders die Themen „Transzendenz“, „Weisheit“ und der Umgang mit leidvollen Erfahrungen berührt werden.

Diese Betrachtung ist dienlich zur Reflexion der Lebensphasen, insbesondere bei älteren Menschen oder bei der Frage nach der Ausgewogenheit von Werten. – Im oben angeführten Fallbeispiel hat die Klientin während des Coachings den bisherigen Stellenwert schöpferischer Werte (wie Zielstrebigkeit, Aktivität) mehr zugunsten einer Pflege einiger ihrer Erlebniswerte (z.B. Gelassenheit, Großzügigkeit) verändert. Es bietet sich für einen Klienten übrigens auch an, mit dem Tool auch zwischen Coaching-Sitzungen zu arbeiten (Hausarbeiten). Weitere Varianten findet der Nutzer auf der Website zu unserem Tool.

» 3. Schritt: Entscheiden

Nun liegt das eigene Wertesystem physisch präsent vor dem Anwender auf dem Tisch. Es fällt nun leichter zu entscheiden,

- welche Werte es zu kultivieren gilt, um zu größerer Zufriedenheit, Glück und Sinnerfüllung zu gelangen;
- welche Werte andere kannibalisieren (zum Beispiel: Leistung und Ruhe);
- welche Vernachlässigung von Werten akzeptiert oder befristet werden – gegebenenfalls, um das Neue einer Situation erkunden und integrieren zu können;
- welche im Konflikt mit anderen Menschen stehen und zum Beispiel zu klärenden, im wahrsten Sinne des Wortes „wertschätzenden“ Gesprächen einladen;
- und so weiter.

Diesen Prozessschritt kann man auch mit einem Gesprächspartner (Coach) durchführen, der in der Arbeit mit Werten und Sinnsystemen erfahren ist. Unter seiner fragenden Begleitung kann der Klient erkunden, in welcher Weise zum Beispiel die Verwirklichung eigener Werte zu Widerständen im persönlichen Umfeld führen kann. Mit geeigneten Interventionen kann der Klient auch lernen, die Werte bei anderen Menschen über deren Verhaltensmuster wahrzunehmen, sie zu hinterfragen, einen Vergleich der Selbst- und Fremdwerte vorzunehmen. Qualifizierte Coachs bringen eine solche Wahrnehmungs- und Fragekompetenz mit, vereinzelt verfügen Coachs auch über einen psychotherapeutischen Background mit einem fundierten Verständnis über das Wechselverhältnis von Werteverwirklichung und Sinnfindung.

Das Tool an sich benötigt jedoch zwingend keine Zusammenarbeit mit Dritten, es eignet sich durchaus zur Gestaltung eines eigenständigen Selbstreflexionsprozesses.

» 4. Schritt: Zeitpunkte definieren

Mit dem dritten Schritt hat der Klient entschieden, in welcher Weise er Initiativen zur Entwicklung oder Revitalisierung von Werten vornehmen möchte. Dies wird nun im vierten Schritt in Verhalten oder Handlungen umgesetzt. Die Klientin aus unserem Beispiel hat sich im Coaching die Pflege ihrer Grundwerte „Großzügigkeit“, „Unvoreingenommenheit“, „Gelassenheit“ und „Selbstsicherheit“ in ihrem beruflichen Umfeld vorgenommen. Dies geschah unter anderem mit diesen Maßnahmen:

- Gratulation des Kollegen, der die Funktion übertragen bekam, auf die sie sich beworben hatte;
- Zusammenstellung aller erworbenen Kompetenzen und Initiation eines 360-Grad-Feedbacks dazu;
- Entwicklung eines innovativen Produkt-Relaunch-Konzepts im Rahmen ihrer bisherigen Tätigkeit;
- Mitwirkung in einem Unternehmensprojekt zur Corporate Social Responsibility (CSR).

Die Klientin erlebte in dieser Umsetzung, dass ihr ihre Leistungswerte nicht unwichtiger wurden, denn auch in den von ihr in Gang gesetzten Maßnahmen war sie mit Engagement dabei – der Unterschied lag für sie im deutlichen Empfinden von mehr Freude und zufriedener Zuversicht.

Gute Unterstützungen bei der Umsetzung sind:

- regelmäßige Tagebuchaufzeichnungen (z.B. online auf www.gtgd.eu),
- die Kommunikation der zur Revitalisierung gewählten Werte im privaten Umfeld und
- die Wahrnehmung dieser Werte bei anderen Menschen sowie deren Wirkung auf den Klienten.

Voraussetzung / Kenntnisse

Die wesentliche Voraussetzung für eine erfolgreiche Arbeit mit den Lebenswerten ist Zeit. Der Anwender kommt sich und seinem Lebensfundament umso näher, je weniger die Arbeit mit dem Tool unter Zeitdruck verläuft.

Das Material (Karten mit Werten etc.) muss vorliegen. Nur so können Sie dem Klienten einen optimalen Ablauf garantieren.

Technische Hinweise

Wenn Sie nicht auf schon ausgereiftes Material wie unsere Lebenswerte-Karten zurückgreifen können oder wollen, müssen Sie zusätzlich entsprechende Vorbereitungszeit einkalkulieren, dieses Material selber herzustellen. Situatives und paralleles „Basteln“ von Materialien kostet Zeit (und damit den Klienten auch: Geld). Dies kann das Commitment des Klienten, und damit die Coach-Klienten-Beziehung beeinträchtigen.

Weitere Informationen

www.werteanalyse.de/lebenswertekarten.shtml

Schlieper-Damrich, R., Kipfelsberger, P. & Netzwerk CoachPro (Hg.) (2008). *Wertecoaching. Beruflich brisante Situationen sinnvoll meistern*. Bonn: managerSeminare. ■

ÜBER DEN AUTOR:



Foto: Privat

Ralph Schlieper-Damrich

Inhaber der Perspektivenwechsel GmbH, 13 Jahre im leitenden Personal- und Bildungsmanagement, zuletzt verantwortlich für den Bereich Führungskräfte-, Kulturentwicklung und Coaching bei einem französischen Pharmamulti. Führungsspanne bis zu 35 Mitarbeiter, Budgetverantwortung bis zu 5 Mio. Euro, Erfahrungen aus sechs Fusionen. Ausbildung zum Kulturberater, Business-Coach und Logotherapeuten. Spezialist für Anliegen im Kontext der Werteverwirklichung, Sinnfragen und Lebens- und Berufskrisen. Senior Coach (DBVC). Ralph Schlieper-Damrich ist Mitglied in der Coach-Datenbank.

E-Mail:

office@perspektivenwechsel.de

Perspektivenwechsel GmbH
Gesellschaft für Kulturentwicklung und Führungsberatung
Köhlerberg 3
86456 Lützelburg/Augsburg
Tel: (08230) 7010-25
Internet: www.perspektivenwechsel.de

PRO + KONTRA

Evaluation von Coaching als Handlungsforschung

Coaching-Evaluation meint die wissenschaftlich begründete (1) Erfassung, (2) Analyse und (3) Bewertung von Coaching. Als Untersuchungsfelder bieten sich (a) der Coach mit seinen spezifischen Eigenschaften und Fähigkeiten, (b) der Coaching-Prozess, d.h. die Interaktion des Coachs mit dem Klienten in einem bestimmten Kontext und (c) die kurz-, mittel- und längerfristigen Wirkungen des Coachings auf benachbarte Praxisfelder, also z.B. auf das Verhalten des Klienten an seinem Arbeitsplatz und/oder auf die Effekte, die dieses dort auslöst.

Die Qualität von Evaluation muss sich an wissenschaftlichen Kriterien orientieren. Hier stehen sich zwei konkurrierende Richtungen (Paradigmen) wie „David und Goliath“ gegenüber:

Der die Forschungsszene beherrschende „Goliath“ ist die empirisch-analytische Forschung, die sich am Modell der Natur- und Ingenieurwissenschaften orientiert. Ich halte sie für die Evaluation von Coaching für nicht geeignet.

- Denn erstens beinhaltet Coaching immer Sinn- und Wertaspekte, die nicht so wie beispielsweise die Daten eines Autos erfasst, analysiert und bewertet werden können.
- Und zweitens kann der Anspruch der empirisch-analytischen Forschung, mit der Durchführung einer Untersuchung das Ver-

halten des Untersuchten nicht zu beeinflussen, d.h. zu verfälschen, praktisch nicht umgesetzt werden.

Diese Probleme lassen sich auch nicht durch die Bezugnahme auf „harte“ Fakten, wie z.B. Produktions- oder Vertriebskennzahlen vor und nach einem Coaching lösen. Denn bisher ist es nicht gelungen, über statistische Zusammenhänge hinausgehend auch detailliert ausgewiesene Ursächlichkeiten zwischen diesen Zahlen und bestimmten Fakten des Coaching-Prozesses empirisch-analytisch „sauber“ zu ermitteln.

Die Alternative zu diesem Paradigma ist der „David“ der sogenannten qualitativen Forschung. Ihr Anspruch ist, Sinn- und Bedeutungszusammenhänge zu rekonstruieren; und zwar mit Verfahren, bei denen die Untersuchten nicht als Untersuchungsobjekte, sondern als Partner wahrgenommen werden. Eine spezielle Richtung qualitativer Forschung, die ich für die Evaluation von Coaching für besonders geeignet halte, ist die Handlungsforschung. Sie wurde in den 40er Jahren des 20. Jahrhunderts von Kurt Lewin begründet und verbindet zwei Ziele, nämlich die Untersuchungspraxis im engen Dialog mit den Untersuchten zu erforschen und diesen Dialog so zu gestalten, dass er bei den Untersuchten intensiv positive Lernprozesse anregt. Die Durchführung von Evaluation

wird damit zu einer pädagogischen Gestaltungsaufgabe.

Vor diesem Hintergrund ist meine Initiative zu sehen, Coachs anhand eines ausgewählten, dokumentierten Coaching-Prozesses und seiner (selbst-) kritischen Reflexion zu evaluieren, und auf dieser Grundlage Gutachten, zu erstellen, die in Absprache mit dem Evaluierten auf meiner Homepage coaching-gutachten.de veröffentlicht werden, um so zur Verbesserung der Markttransparenz beizutragen. Im Sinne von Handlungsforschung betrachte ich dabei den Coaching-Markt als ein zu entwickelndes, lernfähiges System und die untersuchten Coachs als Forschungs- und Lernpartner, deren Evaluation ich mit Supervision verbinde. Um meine dabei zugrunde gelegten Kriterien transparent und diskutierbar zu machen, habe ich das Internetprogramm „Virtuelle Coaching Supervision“ entwickelt. Es besteht aus 40 Supervisionsfragen, die in sechs Themenblöcke gegliedert meinen Evaluationsgesprächen als Leitfäden dienen. ■

Professor Dr. Harald Geißler, Hamburg

Professor für Allgemeine Pädagogik, insbes. Berufs- und Betriebspädagogik an der Helmut-Schmidt-Universität Hamburg. Autor mehrerer Fachbücher, darunter – zusammen mit Thomas Sattelberger - „Management wertvoller Beziehungen: Wie Unternehmen und ihre Businesspartner gewinnen“ (2003). Im Mai erscheint sein neues Buch „E-Coaching“. Baltmannsweiler: Schneider: (2008).



Foto: Elfriede Liebenow

www.coaching-gutachten.de
www.virtuelles-coaching.com

PRO + KONTRA

Vom Evaluations-Dilemma – oder des Kaisers neuen Kleidern

Wenn danach gefragt wird, welche Funktionen die Evaluation von Coaching erfüllt, erhält man in der Regel mehr oder minder geordnete Aufzählungen wie diese. Evaluationen sollen

- eine Kontrolle, Steuerung und Unterstützung von Coachings ermöglichen;
- den Nachweis erbringen, dass die durch die Beratung angestrebten Ziele auch wirklich erreicht wurden;
- eine permanente Verbesserung der betriebsinternen Prozesse ermöglichen und Rationalisierungsmöglichkeiten aufzeigen;
- es ermöglichen, die Wirkung zukünftiger Projekte genauer einzuschätzen.

Als eine erste zentrale Funktion der Evaluation wird immer wieder *das Lernen von Organisationen und ihrer Mitglieder* angegeben. Durch Evaluationen könnte – so die Vorstellung – auch die Beratung von Organisationen verbessert werden. Erst durch die Evaluation laufender oder abgeschlossener Beratungsmaßnahmen sei es möglich, schrittweise das optimale Setting für ein Vorhaben, die richtige Methode oder das geeignete Personal zur Durchführung zu finden. Lernen durch Evaluation ist gut kommunizierbar. Man kann mit dem Verweis auf die Funktion des Lernens Mittel für Evaluationen beantragen und in Sitzungen an die Notwendigkeit dieser Funktion appellieren, ohne schräg angeschaut zu werden.

Die zweite Funktion von Evaluationen ist es, *Legitimation für den Pro-*

zess herzustellen. Bei Legitimation geht es darum, mit zusätzlichem Aufwand Zustimmung für eine Maßnahme zu produzieren. Mit der wachsenden Kritik an der Beratung wird die Legitimationsfunktion der Evaluierung immer wichtiger. Die Bestrebungen, den ökonomischen Nutzen für Coachings zu berechnen, gewannen in dem Moment an Gewicht, als die erste Kritik an ihrer Wirksamkeit öffentlich wurde. Im Gegensatz zur Funktion für das Lernen ist diese Funktion schwer offen zu kommunizieren. Es ist schwierig, ein Budget dafür zu fordern, Unzulänglichkeiten aufzuzeigen an Maßnahmen, die man selbst zuvor befürwortet hat.

Die Problematik bei der Evaluierung von Beratungsleistungen besteht darin, *dass sich die beiden Funktionen der Evaluation – Lernen und Legitimation – nicht gleichzeitig optimieren lassen*. Die Versuche, Maßnahmen durch eine Evaluation zu legitimieren, führen, so könnte man zugespitzt ausdrücken, zu einer Behinderung der Lernprozesse in der Organisation. Oder umgekehrt formuliert: Die Versuche, über Evaluationen Lernprozesse zu initiieren, tragen häufig nicht zur Legitimation der Maßnahme bei.

Man kann das Problem der Evaluation aber auch umgekehrt denken: Der Versuch, aus einem Coaching wirklich zu lernen, bringt für Personalentwickler oder Berater immer das Risiko mit sich, dass die Maßnahme damit an Legitimation verliert. Das offene Ansprechen von

Fehlern mag zwar in der konkreten Situation Respekt beim Gegenüber produzieren, aber spätestens, wenn sich das Wissen über diesen Fehler unkontrolliert in der Organisation verbreitet, gibt es ein Rechtfertigungsproblem.

So werden wir also weiter an dieser Berater-Lebenslüge festhalten: Je weniger wir tatsächlich Evaluationen durchführen, je schwieriger sie sich gestalten, desto mehr werden wir sie beschwören und desto härtere Anforderungen werden wir – verbal – an sie stellen. Und umgekehrt.

Und wenn er kommt? Dann laufen wir! – Oder klatschen Beifall. ■

Professor Dr. Stefan Kühl, Bielefeld

Professor für Soziologie an der Universität Bielefeld. Langjähriger Consultant beim Quickborner Strategie- und Projektberatungsunternehmen Metaplan. Autor mehrerer Bestsellerbücher, darunter „Das Regenmacher-Phänomen. Widersprüche und Aberglauben im Konzept der lernenden Organisation“ (2000). Im September erscheint sein neues Buch „Coaching und Supervision. Zur personenorientierten Beratung in Organisationen“. Wiesbaden: VS-Verlag (2008).



Foto: Metaplan GmbH

www.uni-bielefeld.de/soz/for/schung/orgsoz/Stefan_Kuehl

Darüber, was denn systemisches Management sei, werden heute von Beratern, Trainern und Coachs eine Menge Plattheiten, Halbwahrheiten und leider auch genügend Dummheiten verbreitet, wie beispielsweise diese, dass alles miteinander vernetzt sei und deshalb auch alles mit allem zusammenhänge. Wie gut, dass dieses Buch – wie wenige andere – mit solchem Quatsch aufräumt! Die beiden Autoren sind renommierte Experten, die beide an der European Business School (EBS) unterrichten, und sich u.a. schon mit einem hervorragenden Buch zum Coaching hervor getan haben.

Und schon im Vorwort wird die Latte für den folgenden Diskurs anspruchsvoll und provokant hoch gelegt: Management erscheint den Autoren als unprofessionelle Professionalität. Manager griffen in ihrer Not, den Alltag meistern zu müssen, nach jedem Strohalm, jeder Heilslehre – doch letztlich wurstelten sie sich nur durch. Das ist – keine Frage – suboptimal. Und deshalb gibt es dieses Buch. Es verspricht in zwei Teilen und insgesamt zehn Kapiteln Hilfestellung im „Irrgarten des Managements“.

Teil I beschreibt die Ausgangslage, in der sich der Leser vorfindet, nämlich: Am Rande des Chaos. Erzogen wurden Manager dazu, Unternehmen wie Maschinen zu lenken und ihnen heroisch wie der Kapitän auf seiner Brücke vorzustehen. Doch bei Licht betrachtet merken Manager schnell, jedenfalls diejenigen, die dem allseits grassierenden Größenwahn noch nicht erlegen sind, dass Management so trivial nicht funktioniert. Doch wie soll man in komplexen und damit tendenziell unvorhersehbaren Zusammenhängen zu Erkenntnissen kommen, die man zu zielorientiertem Handeln nutzen kann?

Die Antwort darauf lautet, durch einen Paradigmenwechsel. Dazu muss zunächst das alte Paradigma analysiert und verstanden werden, von welchen Annahmen es ausgeht und warum es nicht funktioniert. So wird auch deutlich, welche unglückliche Rolle Führung zugewiesen wurde: Nämlich mittels „Psychologie“ (Motivation) das Nichtfunktionieren des Maschinenmodells abzupuffern. Doch Organisationen bestehen nicht aus „Rädchen“, sondern sind Spielregeln, mit denen Mitspieler koordiniert werden. Und diese Mitspieler sind Menschen, die ihren eigenen Kopf haben, eigene Motive, Emotionen, Bedürfnisse und Ziele – und die sich an anderen orientieren. Menschliche Systeme, seien es Personen oder Organisationen, sind nur als komplexe, lernende und damit im Prinzip unvorhersehbare Systeme angemessen zu beschreiben: Es könnte eben auch immer anders sein oder kommen.

Diese Ambivalenz ist nun nicht nur negativ im Sinne von Kontingen-

R E Z E N S I O N

Es hängt eben nicht alles mit allem zusammen, immer wieder wird gewählt und entschieden, bezieht man sich auf die eigene Geschichte, auf den Kontext und begibt man sich in Abhängigkeiten. Diese Ambivalenz ist andererseits auch positiv im Sinne von Emergenz: Komplexe Systeme haben eben auch die Fähigkeit, durch das Zusammenspiel von aufeinander bezogenen Komponenten etwas entstehen zu lassen, das mehr ist als die Summe dieser Teile.

Ein System zeigt Eigenschaften, die von den Verknüpfungen untereinander bestimmt werden. Dadurch, dass eben nicht alles mit allem zusammenhängt, wenn es dies auch könnte, so ermöglicht erst die Kontingenz Emergenz. Durch die Begrenzung, durch die Ausschließung von allem, was nicht zum

Backhausen, Wilhelm & Thommen, Jean-Paul (2007)

Irrgarten des Managements. Ein systemischer Reisebegleiter zu einem Management 2. Ordnung

Zürich: Versus

ISBN: 978-3-03909-111-9
160 Seiten
23,00 €

Bei amazon bestellen:
<http://www.amazon.de>



R E Z E N S I O N

System zählt, können durch neue Verknüpfungen neue Möglichkeiten entstehen.

Teil II widmet sich daher der Erschaffung von Welten in einem Dreischritt: Beschreibung von Unterschiedenem, Erklärung durch Verknüpfung, Bewertung und Auswahl gemäß Interessen und Absichten. Im systemischen Denken wird Welt als ein Netz von Rückkopplungen konstruiert. Und das zeigt nun auch wieder, dass nicht alles anders, also ambivalent sein muss. Wir teilen beispielsweise eine gemeinsame Sozialisation und eine Unternehmenskultur, wir sind immer schon zugehörig zu einer Kommunikations- und Koope-

rationsgemeinschaft. Die anderen sind weder ein triviales noch ein unberechenbares System. Das Interesse an Kooperation dient der Koevolution und damit dem „Joint Venture“. Und deshalb ist permanente Adaption aller notwendig: Selbstorganisation. Die Kooperation, die sich so entwickelt, ist das Spiel aller Spiele. Und in diesem Spiel kann man nur gewinnen, wenn man es schafft, die Aufmerksamkeit anderer – und damit ihr Mitspielen – zu gewinnen.

Eingerahmt von einem Einleitungs- und einem Schlusskapitel, versehen mit einem Literatur- und einem Stichwortverzeichnis, kommt dieses Buch als eine runde Sache daher. Stringent und logisch wird das Thema abgeleitet – ohne dass man bei den Vätern der Systemtheorie, bei Luhmann, Bateson, von Foerster etc. nachschauen müsste. – Immer wieder mischt sich zudem

die „Stimme eines Lesers“ ein. Es handelt sich hierbei um den befreundeten Journalisten Rainer Daxelt, der sich in Textkästen so seine Gedanken zum Buch macht und damit eine weitere Reflexionsebene eröffnet. Jedes Kapitel wird mit einer Bleistiftzeichnung der Künstlerin Gabriele Menzer eröffnet, von der auch die Covergestaltung stammt.

Dieses Buch sei allen Beratern, Trainern und Coachs – aber eben auch den Managern empfohlen, die sich eine solide Basis für ein systemisches Verständnis erarbeiten wollen. Gespannt darf man auf den zweiten Band der Autoren sein, die ihr Konzept dann auf die Themen Organisation und Führung anwenden wollen. ■

Thomas Webers
Redaktion Coaching-Report
thomas.webers@rauen.de

Bestseller: Coaching-Bücher

| Rang | www.coaching-literatur.de | www.trainerbuch.de | www.amazon.de |
|------|--|---|---|
| 1 | Coaching: Miteinander Ziele erreichen Fischer-Epe, Maren Rowohlt, 8,90 € | Coaching-Tools Rauen, Christopher (Hrsg.) managerSeminare, 49,90 € | Coaching: Miteinander Ziele erreichen Fischer-Epe, Maren Rowohlt, 8,90 € |
| 2 | Coaching (2., akt. Aufl.) Rauen, Christopher Hogrefe, 19,95 € | Coaching-Tools II Rauen, Christopher (Hrsg.) managerSeminare, 49,90 € | Einführung in das systemische Coaching Radatz, Sonja Carl-Auer, 12,95 € |
| 3 | Coaching-Tools Rauen, Christopher (Hrsg.) managerSeminare, 49,90 € | Coaching fürs Business Böning, Uwe/ Fritschle, Brigitte managerSeminare, 49,90 € | Handbuch Coaching und Beratung Migge, Björn Beltz, 49,90 € |
| 4 | Das Coaching-Handbuch Kaweh, Babak Vak, 19,95 € | Intensives Coaching von Mitarbeitern und Teams (DVD) Heitsch & Partner managerSeminare, 122,00 € | Das Coaching-Handbuch Kaweh, Babak Vak, 19,95 € |
| 5 | Handbuch Coaching Rauen, Christopher (Hrsg.) Hogrefe, 49,95 € | Methoden-ABC im Coaching Vogelauer, Werner Luchterhand, 39,00 € | Die Coaching-Fibel Braun, Roman/ Gawlas, Helmut, Schmalz, Amanda Linde, 27,20 € |
| 6 | Irrgarten des Managements Backhausen, Wilhelm & Thommen, Jean-Paul Versus, 23,00 € | Was Sie schon immer über Coaching wissen wollten... Simon-Adorf, Ute Junfermann, 9,95 € | Change-Talk Schmidt-Tanger, Martina/ Stahl, Thies Junfermann, 39,80 € |
| 7 | Akquise für Trainer, Berater, Coaches Bernecker, Michael/ Gierke, Christiane/ Hahn Thorsten Gabal, 29,90 € | Systemisches Coaching Schmid, Bernd Edition Humanistische Psychologie, 25,00 € | Coaching-Tools Rauen, Christopher (Hrsg.) managerSeminare, 49,90 € |
| 8 | Beratung ohne Ratschlag Radatz, Sonja Systemisches Management, 38,80 € | Coaching und Führung Pohl, Michael/ Wunder, Michael Sauer Verlag, 15,00 € | Gekonnt coachen Schmidt-Tanger, Martina Junfermann, 18,00 € |
| 9 | Change-Talk Schmidt-Tanger, Martina/ Stahl, Thies Junfermann, 39,80 € | Handbuch Coaching und Beratung Migge, Björn Beltz, 49,90 € | Stark im Beruf - erfolgreich im Leben Fischer-Epe, Maren/ Epe, Claus Rowohlt, 8,90 € |
| 10 | Coaching-Techniken Kostka, Claudia Hanser, 9,90 € | Coaching-Grundlagen für Führungskräfte Radatz, Sonja Verlag Systemisches Management, 34,90 € | Handbuch Coaching Rauen, Christopher (Hrsg.) Hogrefe, 49,95 € |

Was soll man von einem Buch mit diesem Titel erwarten? Der Titel verspricht Misserfolg und bildet einen scharfen Kontrast zu einer täglich ansteigenden Bücherflut von Ratgebern, Erfolgsrezepten und Bastel-Anleitungen für die eigene Karriere. Kann das gut gehen?

Ja, es kann. Man möchte sogar sagen, dass wir auf ein Werk dieser Art gewartet haben. Warum? Weil wir nach all den Anleitungen zum Erfolg, durch entsprechende Literatur wieder lernen müssen, erfolglos zu sein? Sicher nicht. Das Buch setzt vielmehr einen aktiven Gegenpol, weil es aufklärt und eine deutliche Sprache spricht, weil es lustig, aber auch enthüllend ist, und weil es ein kleiner, aber feiner Sonnenstrahl zwischen all den großen, dicken Wolken der Phrasendrescherei, der selbsternannten Erfolgsgurus und deren Rezepten, Gesetzen und Verkaufsmaschinerien ist.

Es wird also ein wenig aufgeräumt in diesem Buch: Mit scheinbar aufgemöbelten Biografien, mit überhöhten Versprechungen und angeblich wirksamen psychologischen Konzepten, die sich nach näherer Betrachtung als fauler Zauber herausstellen und dem Anschein nach nur einem Zweck dienen – die Taschen der entsprechenden Protagonisten zu füllen.

Im ersten Kapitel gibt uns Uwe Peter Kanning, Privatdozent für Organisationspsychologie an der Universität Münster, einen guten Ein- und Überblick über die vermeintlichen Erfolgsbiografien der Stars der Erfolgs- und Motivationszene. Er richtet dabei den Spotlight u. a. auf die inzwischen gefallenen Stars (z. B. Jürgen Höller), die eher in Vergessenheit geratenen Showmen (z. B. Emile Ratelband) oder auch auf diejenigen, die inzwischen

auf ein anderes Pferd bzw. Hund setzen (Bodo Schäfer: „Ein Hund namens Money“, Lentz-Verlag). Entlarvend seziiert Uwe Peter Kanning die Geschichten um erlittene Rückschläge, die angeblichen Motivationserleuchtungen und die darauf aufbauenden Erfolgs-Stories. Die Ähnlichkeiten und scheinbar typischen Erfolgsguru-Lebensläufe lassen einen schmunzeln und demaskieren eines der Stilmittel der „Jungs aus der Erfolgskaste“: Bau Dir Deine eigene Erfolgsgeschichte!

erfolgreich?“, welches besonders lesenswert ist, da es die „Zwölf goldenen Regeln für angehende Scharlatane“ aus der Feder des Autors höchstpersönlich enthält. Das gesamte Buch bietet eine scharfe, aufklärerische Analyse der Szene und ihrer Hauptdarsteller. Dabei schafft es der Autor, Erkenntnisse zu vermitteln, Einsicht zu gewähren, aber auch Kopfschütteln beim Leser zu provozieren. Aus diesem Blickwinkel mag man dieses Buch auch als eine Art Abrechnung



Kanning, Uwe P. (2007)

Wie Sie garantiert nicht erfolgreich werden! Dem Phänomen der Erfolgsgurus auf der Spur

Lengerich: Pabst

ISBN: 978-3-89967-388-3

284 Seiten

25,00 €

Bei amazon bestellen:

<http://www.amazon.de>

Danach führt uns der Autor in die Strategien (Kapitel 2), die Stilmittel (Kapitel 3) und die Überzeugungstechniken (Kapitel 4) der Gurus ein, zeigt Gefahren für die Anhänger der Erfolgsversprecher auf (Kapitel 5) und erklärt, warum die dargestellten Vorprescher der Szene dennoch so erfolgreich sind (Kapitel 6). Abgerundet wird dies durch ein abschließendes Kapitel mit der Frage „Wie wird man denn nun

mit den Machenschaften der Gurus sehen, es kommt jedoch weitaus eleganter daher. Weder polternd, noch verallgemeinernd oder polemisch. Vielmehr gelingt es dem Autor den Leser durch seine lockere und lustige Schreibart durch das Buch zu geleiten. Den einen oder anderen bissigen Kommentar möge man ihm verzeihen, da – je nach eigener Humorlage – gerade diese ganz besonders erheitern.

R E Z E N S I O N

Insgesamt wird deutlich, dass sich der Autor intensiv mit den Erfolgsgurus, ihren Werken und ihrem Wirken auseinandergesetzt hat. Allein hierfür verdient er unser Lob, aber auch unser Mitgefühl. Wer das Buch liest, wird erkennen, wie sehr der Autor mitunter unter den Banalitäten, Widersprüchen und der Trivial-Psychologie hat leiden müssen. Diese intensive Auseinandersetzung ist – meines Wissens nach – nicht nur einmalig, sondern auch notwendig, um die Inhalte der Werke und der Lehren einmal klar und deutlich zu hinterfragen und aktiv ein Gegengewicht zu der ausufernden Anzahl der Erfolgs-Wunderwaffen zu setzen.

Möchte man etwas Kritisches zu dem Buch aufführen, so bleibt nur der Hinweis, dass sich manche Aussagen bzw. Kritiken mehrmals an verschiedenen Stellen des Buches wieder finden lassen und man so mitunter den Eindruck der Dopplung bekommen mag. Scherwiegend fällt dies jedoch nicht ins Gewicht und stellt keinen wirklichen Stolperstein für den Lese-Spaß dar.

Es bleibt zu hoffen, dass das hier besprochene Buch seinen Weg zu einer möglichst breiten Leserschaft findet. Dass es das Potenzial dazu hat, steht außer Frage. ■

Torsten Brandenburg
Bildungs- und Wissenschaftszentrum der Bundesfinanzverwaltung,
Münster
torsten.brandenburg@bzms. ↵
bfinv.de

Der bekannte Coach Matthias Lauterbach legt ein Buch vor, das Erfahrungswissen aus etlichen Jahren beraterischer Tätigkeit bündelt und das den von ihm so genannten „Aktionsmethoden“ gewidmet ist. Unter dem Begriff Aktionsmethoden werden hier alle Ansätze zusammengefasst, die die räumlichen Erlebensmöglichkeiten von Menschen in ihrer Arbeit verankern.

Lauterbach nutzt die Analogie von „Salz in der Suppe“, um deutlich zu machen, welche Bedeutung seiner Auffassung nach Aktionsmethoden zukommt: Salz ist verzichtbar. Aber durch die wohldosierte Zugabe von Salz wird die Mahlzeit schmackhaft und appetitanregend.

Die Lektüre der knapp 200 Seiten lässt einen allerdings zu der Überzeugung gelangen, dass Aktionsmethoden doch einen substanzielleren Bestandteil von Beratungsprozessen darstellen

– und nicht „nur“ die Funktion der angemessenen Prise Salz besitzen. Vieles wird erst so richtig deutlich und damit handlungsrelevant, wenn Aktionen erfolgen, die über sprachliches Handeln hinausgehen: räumliche Darstellungen, Inszenierungen und Simulationen. Dadurch werden zusätzliche Perspektiven eröffnet und Erlebensqualitäten ermöglicht.

Außersprachliche Interventionsmethoden in einem Buch für Leser handlungsrelevant darzustellen, ist ein risikoreiches Unterfangen, das dem Autor aber gut gelingt. Abgesehen von seinem – etwas bemüht wirkenden – Vorwort ist es dem Autor gelungen, anschaulich und doch differenziert die verschiedenen Methoden darzustellen. Im Übrigen ohne die Darstellung von Aufstellungsarbeit, die seiner Auffassung nach fundiert und ausreichend von anderen Autoren behandelt wird. Der Einsatzbereich der Aktionsmethoden wird vom Autor sehr weit

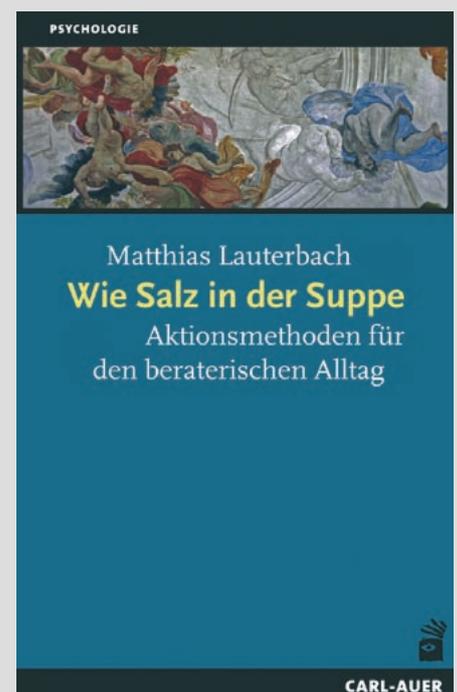
Lauterbach, Matthias (2007)

Wie Salz in der Suppe. Aktionsmethoden für Gruppen- und Einzelarbeit

Heidelberg: Carl-Auer

ISBN: 978-3-89670-608-9
192 Seite
24,95 €

Bei amazon bestellen:
<http://www.amazon.de>



gefasst: „Die Arbeit mit räumlichen Darstellungen, Inszenierungen und Simulationen kann in allen Beratungs-, Moderations- und Qualifizierungsprozessen eingesetzt werden: in Therapie, Supervision, Coaching, Karriereberatung, in Change-Prozessen bei Organisationen, in Teamentwicklungsprozessen, in Fort- und Weiterbildungsgruppen usw. Aktionsmethoden sind mit einem entsprechenden methodischen Zugschnitt in der Einzel-, der Paar- und Familienberatung, in Seminaren und Gruppen – auch in Großgruppeninterventionen – einsetzbar. Auch persönliche Klärungsprozesse ohne professionelle Begleitung lassen sich mit Aktionsmethoden optimieren.

Ein solch ubiquitär einsetzbares Instrumentarium legt nahe, dass es sich um ein Sammelsurium unterschiedlichster Methoden handelt, die nur eine Eigenschaft gemeinsam auszeichnet: nämlich, dass die Beteiligten in welcher Form auch immer aktiviert werden. Diese Be-

fürchtung wird allerdings vom Autor zerstreut durch seine ausführlichen und kenntnisreichen Darstellungen der jeweiligen theoretischen Basis und Historie der Methoden, sowie Indikationshinweise.

Es finden sich nicht nur die bekannteren Methoden, wie die Arbeit mit Skulpturen oder Bodenankern, sondern auch Erfolg und Nutzen versprechende neuere Entwicklungen wie etwa die „Systemische Fotoin szenierung“, eine Methode, die vom Autor selbst mit einem Kollegen entwickelt wurde: Sie ist in Seminaren und Workshops anwendbar, wenn es um Fragestellungen und Themen geht wie, die inneren Landkarten der Beteiligten zugänglich zu machen. In Prozessen wie etwa Fusionen hat sie sich bewährt. Zu den besonderen Merkmalen der Methode gehört eine hohe Kommunikationsnotwendigkeit während der gesamten Durchführung. Unterhaltsam und kenntnisreich ist hier der Ausflug in die Geschichte der Fotografie mit

Hinweis zur vervollständigenden Google-Recherche. Diese elf Seiten zu Geschichte und Rezeption der Fotografie sind allerdings etwas zu reichlich, vor allem da die Schilderung von Ablauf und Methodik der Fotoin szenierung nicht wesentlich mehr Seiten in Anspruch nehmen.

Abgerundet werden die Ausführungen zu verschiedenen Methoden durch Reflexion spezieller Anwendungsfelder wie beispielsweise „Übergangssituationen“ als Thema von Beratung.

Das Buch spricht ein Fachpublikum an, also Coachs, Berater, Trainer und Moderatoren, die prozessorientiert vorgehen, und ist sowohl Arbeitunterlage wie auch bereicherndes Lern- und Leseerlebnis und damit rundum empfehlenswert. ■

*Dr. Christine Kaul,
Volkswagen Coaching GmbH,
Wolfsburg
christine.kaul@volkswagen.de*

Dem Gehenden schiebt sich der Weg unter die Füße. – Mit diesem animierenden Motto eröffnet die Autorin, bekannte Coach, Ausbilderin und Verlegerin aus Wien ihr neues Buch. Dass dieses Motto auch doppel- und mehrfachbedeutend gelesen werden kann, erschließt sich dem Leser erst allmählich.

Warum sollen Führungskräfte coachen? Diese Eingangsfrage beantwortet Radatz recht klar: es geht um bessere Führung. Tja, kommt prompt die Gegenfrage, können und dürfen Führungskräfte denn coachen? Sonja Radatz wehrt sich gegen eine digitale Antwort auf das Ob und fokussiert auf das Wie. Denn es kommt ihrer Meinung nicht nur auf die Coaching-Definition an, sondern auch auf die von

Führung. Wenn Führen Delegieren meint, dann macht ihrer Meinung nach Coaching Sinn. Denn dann sind die Mitarbeiter für die Zielerreichung zuständig, aber frei in der Wahl des Wegs dorthin: Coaching als Beratung der Mitarbeiter.

Es wird schnell klar, die Autorin vertritt einen eher weitgefassten Coaching-Begriff. Coaching ist für sie eine systemische Haltung und Handlung. Kritiker werden hier einwenden, dann sei der Titel dieses Buchs nur ein Aufhänger zum besseren Verkaufen, schließlich erweitern sich damit die Käuferzielgruppe enorm.

Weniger schulmeisterliche Zeitgenossen werden ihr hingegen recht geben. Das Agieren im wirtschaftlichen Kontext erfordert heutzutage

eine solche Rollenpluralität und damit auch Ambiguitätskompetenz, dass Führungskräfte, wollen sie ihren Job gut machen, einfach besseres Handwerkszeug brauchen als die Generationen zuvor, die glaubten, mit Ordre per Mufti wäre es getan. – Eine Sichtweise, der man sich sicher nicht verschließen kann.

Wie auch immer man diese Diskussion führen, beenden oder offen lassen mag, das Anliegen von Sonja Radatz ist offensichtlich, die Sozialkompetenz der Führungskräfte gehörig zu verbessern. Sie nennt es „evolutionäres Coaching“. Und auch dieser Begriff ist wieder gewöhnungsbedürftig, bis man versteht, es geht ihr grundsätzlich um den Entwicklungsgedanken. Dazu gibt es auch eine

Abbildung im Buch, die der Rezensent nicht wirklich verstanden hat, was aber nicht weiter wichtig sein muss.

Wenn Raddatz nun im Folgenden die evolutionäre Haltung als Grundlage des Coachings darlegt, dann zitiert sie immer wieder die Altmeister des Systemischen Denkens wie Gregory Bateson, Heinz von Foerster, Ernst von Glasersfeld, Humberto Maturana oder Francisco Varela. Doch die Autorin verliert sich nicht im Theoretischen, sie ist vielmehr bodenständig und an der praktischen Umsetzung interessiert.

Dies wird auch im nächste Kapitel sofort ersichtlich, das sich ausführlich mit systemischen Frage-techniken befasst. Ab hier wird das Buch sehr praktisch und anwendungsorientiert. Nach den Fragen geht es um den Ablauf eines Coachings und dann um die Instrumente. Hierzu zählen nicht nur die schon genannten Fragen, sondern auch Musterunterbrechungen, die Einbeziehung virtueller Experten oder die Choreografie innerer Stimmen und weitere Instrumente. Diese werden alle systematisch vorgestellt.

Hiermit lässt es die Autorin aber noch lange nicht gut sein. Es folgen Ausführungen zu speziellen Coaching-Abläufen für spezielle Situationen. Und an dieser Stelle wird dem Leser auch eine Neuentwicklung der Autorin vorgestellt: Das Sparringpartnership-Rad, das in einem Etui im hinteren Buchdeckel steckt. Die Phasen im Coaching sind als Rad aufgetragen und typischen Fragen/Interventionen zugeordnet. Da kann sich der Coach im Coaching leicht dran entlang hangeln, und es sieht auch intelligenter aus als eine Checkliste.

Radatz, Sonja (2007)

Coaching-Grundlagen für Führungskräfte. Mit Coaching neue Weichen in der Führungsstellen

Wien: Verlag Systemisches Management

ISBN: 978-3-902155030
136 Seiten
33,95 €

Bei amazon bestellen:
<http://www.amazon.de>



Das letzte Kapitel handelt von Konzepten des Selbst-Coachings. Auch hier werden wieder eine Fülle von Tools vorgestellt, etliche der sich im Zweiersetting bewährten Methoden werden adaptiert. – Noch einmal eine interessante Wendung im Buch, dass man die Methoden, mit denen man die Arbeit mit anderen verbessern kann, auch selber zum eigenen Nutzen anwenden kann.

Alles in allem strotzt dieses Buch nur so von praktischen Konzepten und Tools, denen man anmerkt, sie sind in der Praxis entstanden, in Coaching- und Ausbildungssituationen, sie wurden erprobt und verbessert, bis sie „rund“ waren. Zur Verbesserung der Sozialkompetenz von Führungskräften, und es soll ja solche Personen geben, die an sich und der Verbesserung des eigenen Wirkungsgrads arbeiten möchten, ohne nachher die Welt als Coach beglücken wollen zu müssen, ist dieses Buch mit Sicherheit geeignet. Das Buch ist ebenfalls ein guter Begleiter für

eine Coaching-Ausbildung, gibt aber auch dem Fortgeschrittenen diverse Anregungen und Neuigkeiten an die Hand. ■

Thomas Webers
Redaktion Coaching-Report
thomas.webers@rauen.de

Der Coach und Autor Klaus-Günter Struck ist es leid, die Frage „Coaching – was ist das eigentlich?“ nur unzureichend beantworten zu können. Mit seinem Buch „Der Coaching-Prozess“ versucht er, diese Lücke in der Begriffsschärfung zu schließen, und nimmt den Leser mit auf die Suche nach einer konzeptionellen Spezifikation von Coaching, ergänzt durch einen methodischen zweiten Teil, welcher mit Leitfragen und Arbeitstechniken konkrete Anregungen für den Beratungsalltag gibt.

Unterhaltsam und dennoch fundiert betrachtet er den kleinsten gemeinsamen Nenner der beste-

henden Ansätze und schafft es dabei, ohne die ohnehin vielfältige Coaching-Literatur um eine weitere allgemeingültige Definition zu erweitern, die Anwendungsschwerpunkte, Methoden und Wirkfaktoren von Coaching eindeutig abzugrenzen. Er verliert nie den Blick über den Tellerrand aus den Augen und nimmt immer wieder auf die Ursprünge und anderen Anwendungsbereiche von Coaching, wie zum Beispiel Sport, Bezug. Sein Ziel ist es, Substanz in die Coaching-Diskussion zu bringen, sein Fokus liegt dabei aber gleichzeitig auf der Handhabbarkeit der vermittelten Informationen, operationalisiert durch immer wieder eingeschobene Fazitsätze.

Die Schlussfolgerungen sind praxisorientiert und unmissverständlich: Der Coach muss seine eigenen Methoden verstehen, um den Klienten in seinem zielorientierten Tun unterstützen zu können.

Als Handwerkszeug bietet er dem Leser eine, bis in Details differenzierte, Erklärung der Handlungstheorie, als konzeptionelle Grundlage eines jeden Coachings. Im Kapitel Business- oder Management-Coaching beleuchtet er die besonderen Themenfelder, die beim Coaching von Führungskräften berücksichtigt werden sollten – dabei insbesondere die Themen Komplexitätsreduktion und Umgang mit Barrieren.

Der zweite Teil des Buches bietet nach der begrifflichen Differenzierung methodisches Know-how für den Coach oder Berater. Zu jedem Abschnitt des von ihm bereits im ersten Teil erläuterten Coaching-Zyklus bietet er an dieser Stelle Leitfragen, die in sechs Kapiteln ausführlich erläutert und ergänzt werden. Ziele definieren, Potenziale ermitteln und Maßnahmen bewerten, entwickeln und umsetzen sind nur einige der behandelten Themen.

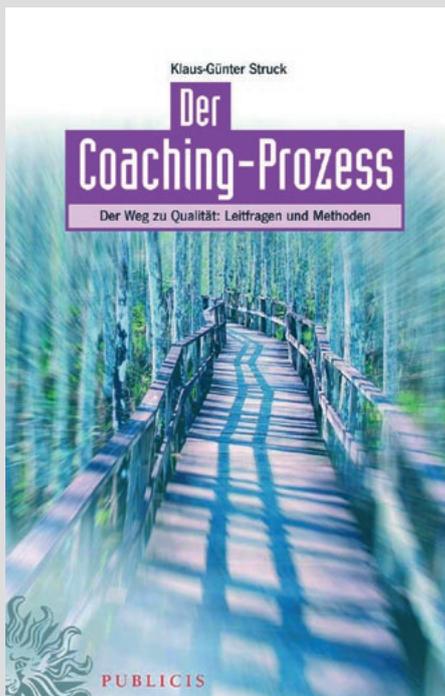
R E Z E N S I O N

Der Anspruch des Buches, jungen und erfahrenen Coachs aller Ansätze und konzeptionellen Richtungen gleichermaßen gerecht zu werden, spiegelt sich u.a. im letzten Kapitel wieder. Struck liefert hier gleichzeitig eine Erklärung für Coaching-Neulinge, für den Umgang mit dem Coaching-Zyklus, eine Wiederholung seiner wichtigsten Kernthesen und die Begründung der in diesem Buch zum Thema Coaching vertretenen Auffassung.

Wenn der Leser nach der Lektüre dieses Buchs noch immer ein Verfechter anderer Coaching-Konzepte sein sollte, so liefert ihm der Autor – ganz in seinem Sinne – zumindest die Grundlage für eine kritische Diskussion: ein konkretes, gewissenhaft abgegrenztes Konzept.

„Der Coaching-Prozess“ wird den Ansprüchen des Klappentextes im Wesentlichen gerecht; es ist ein sehr pragmatisches Buch und birgt für die Leser einen gewissen Neuwert, ohne dabei auf Kompromisse oder allgemeingültige Aussagen zurückzugreifen. Der Autor versteht es, Theorie und praktische Relevanz unter einen Hut zu bringen und den Leser trotz fachlicher Tiefe auf 250 Seiten zu unterhalten. ■

*Rainer Niermeyer
Kienbaum Management
Consultants
rainer.niermeyer@kienbaum.de*



Struck, Klaus-Günter (2006)

Der Coaching-Prozess. Der Weg zu Qualität: Leitfragen und Methoden

Erlangen: Publicis

ISBN: 978-3-89578-265-7
249 Seiten
39,90 €

Bei amazon bestellen:
<http://www.amazon.de>

CONRAD COACH

Ein Coach für alle Fälle

H U M O R

Conrad Coachs neues Angebot „Telefon-Coaching“ wurde aus unerklärlichen Gründen nicht positiv vom Markt aufgenommen...



Gezeichnet von Dr. Jan Tomaschoff



DAS LETZTE

Webers: Letztens habe ich geträumt, ein neuer Coaching-Klient, ein bekannter, hochrangiger Politiker, sei mit dem Problem gekommen, er schäme sich dafür, die sogenannte Reichensteuer mit durchgesetzt zu haben.

Rauen: Und wo ist das Problem? Gegen späte Einsicht ist doch nichts zu sagen...

Webers: Das war auch meine erste Reaktion. Doch dann habe ich mir noch gerade rechtzeitig auf die Zunge gebissen und ihn gefragt, in welchen Situationen, wem gegenüber und warum er sich schäme. Und das war sein Problem: Er konnte es nicht benennen, er hatte bloß ein diffuses Gefühl.

Rauen: Diffuse Gefühle des Unbehagens haben doch viele Coaching-Klienten, die gegen ihre Wertvorstellungen handeln und das im Tagesgeschäft gekonnt verdrängen. Erst die Verdrängung macht doch viele Politiker überhaupt handlungsfähig. Zumindest kurzfristig – auf lange Sicht geht der Schuss natürlich eher nach hinten los.

Webers: Und so auch dieser. Ich kürze das jetzt mal ab, wie wir da

im Traum weiter gearbeitet haben. Aber des Pudels Kern hieß: Gerechtigkeit! Das Wort kam so heftig und inbrünstig über seine Lippen, dass ich erschrak und davon aufwachte. ‚Ich habe es ja nur gut gemeint‘, waren die letzten, eher verzagten Worte meines Klienten, an die ich mich erinnern konnte, ehe ich die Augen aufschlug.

Rauen: Gerechtigkeit? Das ist ein großes Wort! Aber wer definiert denn schon, was gerecht ist? Und wie lange ist sowas gültig? Tja, da kann ich das Unbehagen gut verstehen. Frei nach Henry Kissinger könnte man sagen: ‚Gerechtigkeit herrscht, wenn alle Beteiligten gleichermaßen unzufrieden sind‘. Hmm... das klingt fast wie eine Maxime der modernen Politik... Da fällt mir gleich noch ein richtiges Zitat von Karl Popper ein: ‚Der Versuch, den Himmel auf Erden zu verwirklichen, produzierte stets die Hölle‘. Ja, das würde ein Unbehagen erklären.

Webers: In der Tat, dazu würden mir auch diverse Beispiele einfallen. Erstaunlich ist aber auf den zweiten Blick, dass beim Ruf nach Gerechtigkeit so wenig differenziert wird. Was soll denn das Kriterium

der Gerechtigkeit sein: Bedürftigkeit? Leistung? Oder besser: Leistungsfähigkeit? Alter oder Seniorität? Status? Mitgliedschaft? Besitzstand? Selbstverschulden? Oder: Wer zuerst kommt, mahlt zuerst?

Rauen: Oder dient das Streben nach einer besseren, gerechteren Welt gar nur der ideologischen Landschaftspflege? Im Coaching würde ich fragen: Wem nützt es? Mag sein, dass es Politiker gibt, denen es ernst damit ist. Doch vielleicht ist Gerechtigkeit ja nur als schöner Schein dem Machterhalt einer politischen Kaste dienlich...

Webers: Nach dem Motto ‚Freibier für alle!‘. Dann, so denkt sich der Volksvertreter, wird man wieder gewählt. Zu dumm, dass dies dann immer wieder notorisch missverstanden wird im Sinne von: ‚Ich hab‘ wenig Geld, Du viel. Das ist ungerecht. Also: Her mit der Kohle!‘

Rauen: Ja, so ist das mit der Gerechtigkeit. Vor allem für diejenigen, die sie bezahlen sollen, ist sie einfach ungerecht.

Webers: Nicht nur für die, die abgeben sollen. Auch für die, die nehmen: ‚Money for nothing‘ nimmt ihnen die Chance, ihr Leben selbst in die Hand zu nehmen. Das ist im Coaching zum Glück anders: Wer sich coachen lässt, kommt um die harte Arbeit an sich selber nicht herum; und eine Stange Geld kostet es zudem. Es gibt sie also vielleicht doch, die ‚Gerechtigkeit‘. ■

I M P R E S S U M

■ Herausgeber:

Christopher Rauen GmbH
Rosenstr. 21
49424 Goldenstedt
Deutschland
Tel.: +49 4441 7818
Fax: +49 4441 7830
E-Mail: info@rauen.de
Internet: www.rauen.de
Geschäftsführer:
Christopher Rauen
Sitz der Gesellschaft: Goldenstedt
Registergericht: Amtsgericht
Oldenburg
Registernummer: HRB 112101
Steuer-Nr.: 2368 06821102698
USt-IdNr.: DE232403504

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

Christopher Rauen
(Anschrift wie oben)

■ Redaktion:

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

■ E-Mail an die Redaktion:

redaktion@coaching-magazin.de

■ Autoren dieser Ausgabe:

Ulrich Dehner, Professor Dr. Harald Geißler, Professor Dr. Stefan Köhl, Stefan Merath, Ralph Schlieper-Damrich, Giso Weyand

■ Erscheinungsweise:

Vierteljährlich

■ Layout:

mumbo jumbo media
Hannoversche Str. 3
49084 Osnabrück
Deutschland
Tel.: +49 541 89700
Fax: +49 541 82488
E-Mail: post@mumbomedia.de
www.mumbomedia.de

ISSN: 1866-4849

■ Hinweis:

Bei allen personenbezogenen Bezeichnungen gilt die gewählte Form für beide Geschlechter.

■ Rechtshinweise:

Das Coaching-Magazin und alle enthaltenen Beiträge und Abbildungen sowie alle weiteren Publikationen der Christopher Rauen GmbH sind urheberrechtlich geschützt. Die Christopher Rauen GmbH gestattet die Übernahme von Coaching-Magazin-Texten in Datenbestände, die ausschließlich für den privaten und nicht-öffentlichen Gebrauch eines Nutzers bestimmt sind. Die Übernahme und Nutzung der Daten zu anderen Zwecken 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. Die Online-Ausgabe des Coaching-Magazins wird auf Viren geprüft, eine Gewährleistung für Virenfreiheit wird jedoch aufgrund von Risiken auf den Übertragungswegen 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.

www.coaching-magazin.de

■ Weitere Dienste der Christopher Rauen GmbH:

www.coaching-report.de

Fakten, News und
Hintergrundinformationen

www.coaching-lexikon.de

Freies Fachbegriffe-Lexikon

www.coach-kalender.de

Veranstaltungen zum Coaching

www.coaching-literatur.de

Literatur zum Coaching

www.coaching-tools.de

Methoden und Modelle
für den Coach

www.coaching-links.de

Interessante Coaching-Seiten

www.coach-datenbank.de

Die Datenbank der Top-Coachs

www.coach-profile.de

Coachs mit professioneller
Ausbildung

www.coaching-index.de

Coaching-Ausbildungs-Datenbank

www.coaching-anfragen.de

Ausschreibungen für Coachs
und Coaching-Ausbildungen

www.coaching-board.de

Diskussionsforum zum Coaching