

Coaching Magazin

ISSN 1866-4849

Wissen will frei sein

Danke

für Ihre Fairness!

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

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

www.coaching-magazin.de/abo



Praxis erleben | Wissen erweitern

Coaching Magazin

ISSN 1866-4849

Ein Netz, das trägt
Ein Coaching-Tool
fürs Netzwerken | S 39

Pro & Kontra
Marketing für Coaching:
dezent oder offensiv? | S 42

Wissenschaft
Coaching und Psychotherapie
| S 44

Coaching ist Prozess- nicht Expertenberatung.

Dr. Werner Vogelauer im Interview | S 12



Ausgabe 3 | 2010
www.coaching-magazin.de

D: 12,80 € | A/CH: 15,80 €

RAUEN
Coach-Datenbank



Die RAUEN Coaching-Datenbank mit geografischer Suche

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

www.coach-datenbank.de

Aufnahmebedingungen und Tarifübersicht finden Sie unter:
www.rauen.de/aufnahme

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

Christopher Rauen GmbH
Geschäftsbereich Datenbanken
Tel.: +49 541 98256777
Fax: +49 541 98256779
E-Mail: db@rauen.de
Internet: www.rauen.de

Das Erste

Wir feiern ein kleines Jubiläum, liebe Leserinnen und Leser: unsere zehnte Ausgabe! Wir freuen uns. Und wir denken, Sie auch. Denn das Coaching-Magazin hat seinen Weg zu Ihnen gefunden: Den Coaches, den Coaching-Einkäufern in den Unternehmen, den Coach-Ausbildern, den Wissenschaftlern und auch zu den Führungskräften, die auf der Suche nach einer guten Unterstützung sind.

Zu Beginn eines solchen Zeitschriftenprojekts gehört ja – neben der Euphorie – auch immer ein wenig Bangen und Hoffen. Doch heute wissen wir es genau: Das Coaching-Magazin hat seinen Platz im Markt gefunden. Deshalb sind wir nicht nur ein wenig stolz, sondern möchten uns auch ausdrücklich bedanken bei den Leserinnen und Lesern, den Autorinnen und Autoren sowie den Anzeigenkunden! Bleiben Sie uns gewogen, wir versprechen Ihnen weitere spannende Magazin-Ausgaben.

Es gibt noch mehr zu feiern! Am 10. Juni 2010 wurde auf dem DGFP-Kongress in Wiesbaden der Deutsche Coaching-Preis des DBVC verliehen. Lesen Sie in diesem Heft, wer nominiert worden war und wer schließlich den Preis in Empfang nehmen durfte.

Die Zusammenarbeit zwischen DBVC und DGFP ist übrigens bemerkenswert. Seit 1952 vereinigt die Deutsche Gesellschaft für Personalführung e.V. (DGFP) Personalverantwortliche aus Unternehmen, Wissenschaft und Beratung zur unabhängigen Fachvereinigung für das Personalmanagement. Sie vereint 2.000 Mitglieder, denen die nachhaltige Professionalisierung des Personalmanagements am Herzen liegt. Der Berufsstand der Coaches findet auf diese Weise, vertreten durch den Deutschen Bundesverband Coaching (DBVC), offiziell Anschluss an die Szene der Personaler. Diese Kooperation wird sicher zur weiteren Professionalisierung des Coachings beitragen. Das ist zu begrüßen. Das Publikum wird das gespannt verfolgen.

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



Thomas Webers
(Chefredakteur)

– Editorial –

Das Erste | S 3

– Szene –

Deutscher Coaching-Preis 2010 verliehen | S 6

Ergebnisse der Trigon Coaching-Befragung 2010 | S 6

Coaching traf Sprachwissenschaft | S 7

Coaching-Forschung: Wozu, wofür und mit wem? | S 7

ICF European Coaching Conference | S 8

– Verbandslandschaft –

ICF: „System optimieren“ | S 9

Coach & Trainer Award 2010 des dvct | S 9

DCV: Vorstandswahlen | S 10

BDVT mit neuem Präsidium | S 10

QRC-Mitgliederversammlung | S 11

Erweiterte Neuauflage des DBVC-Coaching-Kompodiums | S 11

– Interview –

mit Dr. Werner Vogelauer | S 12

– Konzeption –

Geld und Coaching – Geld im Coaching | S 18

– Praxis –

Über den Gebrauch von Werkzeugen
zur Unterstützung des systemischen Denkens | S 24

Coaching am Meer | S 29

– Spotlight –

Coachs brauchen die „Diversity-Brille“.
Über den Umgang mit Vielfaltigkeit | S 34



– Interview –

mit Dr. Werner Vogelauer

In den Massenmedien wird das Bild vom Coach als Besserwisser und großem Helden gezeichnet. Ein falsches Bild. Ich sage meinen Klienten nicht, wo es lang geht. Aber ich helfe ihnen, ihren Weg gut zu gehen. | S 12



– Konzeption –

**Geld und Coaching –
Geld im Coaching**

Wegen Geld kommen Kunden noch selten ins Coaching. Sie fragen stattdessen: Wie kann ich meine Mitarbeiter besser führen? Doch ob wir es merken oder nicht – Geld spielt im Coaching eine besondere Rolle. | S 18

– Praxis –

**Über den Gebrauch
von Werkzeugen zur
Unterstützung des
systemischen Denkens**

| S 24



– Praxis –

Coaching am Meer

| S 29





– Spotlight –
**Coachs brauchen die
„Diversity-Brille“.
Über den Umgang
mit Vielfaltigkeit**

Den meisten Menschen ist nicht bewusst, wie ihre Erlebnisweisen und Verhaltensmuster von der eigenen Kultur geprägt sind. Eine Herausforderung auch für Coachs – und das Coaching. | S 34



– Wissenschaft –

**Coaching und Psychotherapie:
Grenzen und Gemeinsamkeiten**

Zu den Gemeinsamkeiten und Unterschieden von Coaching und Psychotherapie gab es bisher keine wissenschaftlichen Studien. Die Gegenüberstellung von gesund (Coaching) und krank (Psychotherapie) wurde weder problematisiert noch wissenschaftlich analysiert. | S 44



– Philosophie/Ethik –

**Unethisches Verhalten in Organisationen
– und was man tun kann**

Im Coaching spielen ethische Fragen eine hervorragende Rolle. Coachs sollten eine ausgeprägte ethische Kompetenz entwickeln. Neue wissenschaftliche Erkenntnisse geben hierfür Orientierung. | S 55

– Coaching-Tool –

Ein Netz, das trägt | S 39

– Pro + Kontra –

Marketing für Coaching: dezent oder offensiv? ...
... Ein „must-have“ für jeden Coach | S 42
... Marketing ist eine Kulturfrage | S 43

– Wissenschaft –

Coaching und Psychotherapie: Grenzen und Gemeinsamkeiten | S 44

– Forschung international –

Team-Coaching zur Förderung der Team-Leistungsfähigkeit? | S 50
Einsatz des Coachings im Rahmen eines 360°-Feedbacks | S 51
Coaching, Selbstwirksamkeit und internes Unternehmertum | S 53

– Philosophie/Ethik –

Unethisches Verhalten in Organisationen
– und was man tun kann | S 55

– Rezensionen –

Das Coaching Game | S 60
Coaching und Systemische Supervision
mit Herz, Hand und Verstand | S 62
Marketing und Organisation von Coaching | S 63

– Top 10 Coaching-Bücher –

| S 64

– Conrad Coach –

Es gibt Tage im Leben eines Coachs ... | S 65

– Dialog –

Impressum | S 66
Das Letzte | S 66

Deutscher Coaching-Preis 2010 verliehen

Im Rahmen der erstmaligen Kooperation von Deutscher Gesellschaft für Personalführung (DGFP) und Deutscher Bundesverband Coaching (DBVC) wurde am 10. Juni 2010 auf dem 18. DGFP-Kongress in Wiesbaden der Deutsche Coaching-Preis 2010 verliehen.

Der im Jahr 2008 erstmals vergebene Preis ist in zwei Kategorien unterteilt: Wissenschaft und Organisationen.

Der *Wissenschaftspreis* geht an Personen, die einer Hochschule oder einer hochschulnahen Forschungseinrichtung angehören und sich durch hervorragende wissenschaftliche Leistungen für den Preis empfehlen. Der Gewinner erhält 5.000 Euro in bar und eine hochwertige Skulptur. Die Nominierten in der Kategorie „Wissenschaft“ waren:

- » Dipl. Kfm. Peter-Paul Gross („Angebots- und Nachfragestrategien im deutschen Coaching-Markt: Dienstleistungsmarketing in der Personalentwicklung“).
- » Dipl.-Psych. Alexandra Strehlau („Life Balance und Selbststeuerungskompetenzen – Eine Untersuchung mit Implikationen für Coaching und Beratung“)



v.l.n.r.: Eberhard Hauser (2. Vorsitzender DBVC-Vorstand), Annelie Eichhorn (Coaching-Preisträgerin „Organisationen“), Monika Sombetzki (Vorstandsmitglied DBVC), Peter-Paul Gross (Coaching-Preisträger „Wissenschaft“), Dr. Ulrike Wolff (Mitglied Jury), Dr. Bernd Schmid (Präsidiums vorsitzender DBVC).

Der *Preis für die Organisationen* würdigt Personalverantwortliche und Unternehmensvertreter, die sich durch innovative und erfolgreiche Formen der Implementierung von Coaching-Programmen in Organisationen hervorgetan haben. Auch hier erhält der Gewinner eine Skulptur. Die Nominierten in der Kategorie „Organisationen“ waren:

- » Annelie Eichhorn, Klinikum der J.W. Goethe Universität Frankfurt am Main („Implementierung des internen Coach-Pools am Klinikum der J.W. Goethe Universität Frankfurt am Main“)
- » Klaus Grafe und Ralf Kronig, SAP AG („Das Modell des internen Coachings bei der SAP AG“)

In zwei gestalteten Coaching-Foren hatten die Nominierten die Möglichkeit, ihre Arbeiten und Konzepte vor dem Fachpublikum des DGFP-Kongresses zu präsentieren. Im Anschluss wurde feierlich der Deutsche Coaching-Preis 2010 an die glücklichen Preisträger verliehen (s. Foto).

In der Kategorie „Organisationen“ ging als strahlende Siegerin Dipl.-Pol. Annelie Eichhorn vom Klinikum der J.W. Goethe Universität Frankfurt am Main hervor. Ebenfalls überdurchschnittlich wurde die Arbeit des Marburger Forschers Dipl. Kfm. Peter-Paul Gross in der Kategorie „Wissenschaft“ bewertet.

Die Jury des Deutschen Coaching-Preises, die aus renommierten Experten aus Wissenschaft und Praxis besteht, hatte es sich offenbar nicht leicht gemacht mit den Entscheidungen, wie die Laudatoren Monika Sombetzki (Vorstandsmitglied DBVC) und Dr. Bernd Schmid (Präsidiums vorsitzender DBVC) ausführten. Dr. Bernd Schmid zeigte zudem drei Trends auf, die sich im Coaching inzwischen abzeichnen:

- » **Multidisziplinarität:** Coachs sind Zehnkämpfer.
- » **Spezialisierung:** Wie dies Peter-Paul Gross in seiner Studie unter anderem herausgearbeitet hatte.

» **Kulturförderung:** Coaching fördert in Unternehmen eine Kooperationskultur und arbeitsnahes Lernen. (tw)

www.dbvc.de

Ergebnisse der Trigon Coaching-Befragung 2010

Die fünfte Coaching-Befragung seit 1997 der Trigon-Entwicklungsberatung spiegelt ein Bild der Coaching-Landschaft in Deutschland, Österreich und der Schweiz wider.

Ein optimales Coaching kennzeichnet für die 300 befragten Personalentwickler und Coachs das professionelle Gespräch, gefolgt von flexiblem Vorgehen, einem ganzheitlichen Bezug, der freiwilligen Inanspruchnahme, kontinuierlicher Zielarbeit, der zeitlich begrenzten Begleitung und dem notwendigen Mix aus Sach- und Personenaspekten. Coaching per Telefon, Internet oder Mails wurde hingegen mit am wenigsten als optimal genannt.

Der Coach achtet die Verschwiegenheit, greift situativ Genanntes auf und verfügt über ein breites Lebensspektrum und Erfahrungen. Auf den weiteren Rängen folgen Ziel- und Ergebnisorientierung, dass er empathisch und auf Beziehung orientiert ist, seinen Kunden Raum lässt und sich zurück hält, aber strukturiert und geordnet vorgeht. Abgeschlagen an achter Stelle folgt erst die Feld- und Fachkenntnis. No-go-Kriterien sind für die Befragten, wenn Berichte und Bewertungen an Dritte oder Ratschläge gegeben werden oder der Coach beginnt, im Geschäft mitzumischen.

Inhaltlich stehen für 21 Prozent der Befragten Zielfindung, Karriere, Selbstwert, und berufliche-persönliche Entwicklung, wie neue Rollen im Vordergrund. Kommunikation, Verhaltensweisen und Gesprächsführung sind für 14 Prozent die Themen. Beziehungsfragen, Konflikte

und Umgang mit schwierigen Situationen gaben weitere 14 Prozent an. An vierter Stelle mit zwölf Prozent rangieren Themen wie Arbeitsorganisation und Selbstmanagement. Alltags- und aktuelle Themen nennen zehn Prozent der Befragten als ihr Anliegen.

Der typische Coaching-Prozess umfasst heute etwa vier bis fünf Gesprächseinheiten. Tendenz: steigend. Immerhin belaufen sich bereits 25 Prozent aller Coachings auf sechs bis zehn Termine. Zu 98 Prozent wird Einzel-Coaching genutzt, aber auch Team-Coaching (ein Thema für die ganze Gruppe) mit 36 Prozent und Gruppen-Coaching (individuelle Themen der Teilnehmer werden in der Gruppe bearbeitet) mit 23 Prozent nehmen aus der Erfahrung von Coaching-Kunden zu. Dabei ist die 90-Minuten-Einheit die Regel. 98 Prozent der befragten Kunden würden Coaching weiterempfehlen.

Aus Sicht der Coaching-Kunden (51%) hatte die Wirtschaftskrise gar keine Auswirkung auf Coaching; 14 Prozent sprechen ein reduziertes Budget an. Bei den Personalentwicklern nennen 62 Prozent eine gleichbleibende Nutzung und unverändertes Budget, 22 Prozent geben geringere Nutzung und reduziertes Budget an, während elf Prozent sogar eine vermehrte Nutzung und erhöhtes Budget ins Feld führen. Die befragten Coaches bezeichnen die Einzel-Nachfrage nach Coaching in der Wirtschaftskrise zu 48 Prozent als gleichbleibend, 32 Prozent sprechen sogar eine vermehrte Nachfrage an, nur sieben Prozent erleben eine geringere Nachfrage.

Die Coaching-Nachfrage im Unternehmen nehmen in Zukunft sieben Prozent als stark steigend und 64 Prozent als steigend wahr. Nur 25 Prozent erwarten eine gleich bleibende Nachfrage und nur drei Prozent einen sinkenden Bedarf.

Die ausführliche Coaching-Studie von Trigon kann gegen eine Schutzgebühr von € 50 angefordert werden. (tw)

www.trigon.at

Coaching traf Sprachwissenschaft

Circa 45 Teilnehmer – Wissenschaftler, Beratungsforscher, Coaches und Supervisoren – beteiligten sich am 1. LOCCS-Symposium vom 7. bis 9. Mai 2010 in München.

Die thematische Einstimmung auf das Symposium am Freitagnachmittag übernahm Professor Dr. Hans-Jörg Schmid (LMU München), an dessen Lehrstuhl für Moderne Englische Sprachwissenschaft LOCCS organisatorisch angegliedert ist. Er beleuchtete die Entwicklung der Angewandten Sprachwissenschaft und begrüßte die Aufnahme der Forschung von LOCCS im Feld der Beratung, welche in der linguistischen Forschungslandschaft eine Lücke schließt.

Yasmin Aksu, Dr. Eva-Maria Graf und Sabine Rettinger, die LOCCS-Gründungsmitglieder, stellten in einem ersten Plenarvortrag ihre Forschungsbereiche und -methoden vor und lieferten Einblicke in bisherige Arbeitsergebnisse sowie zukünftige Vorhaben und Projekte.

Neben Key Notes von Professor Dr. Harald Geißler (Helmut-Schmidt Universität, Hamburg) zur Rekonstruktion der „sozialen Grammatik“ von Coaching-Prozessen oder von Professor Dr. Siegfried Greif (Institut für wirtschaftspsychologische Forschung und Beratung/Universität Osnabrück) zu etablierten Methoden qualitativer und quantitativer Untersuchungen von Coaching-Prozessen und der Wirkfaktoren im Coaching wurden zahlreiche weitere Beiträge präsentiert. Spannend darunter waren für viele insbesondere die sprachwissenschaftlichen Vorträge.

In einer zweistündigen Datensitzung mit Professor Dr. Reinhard Fiehler (IDS Mannheim/Universität Bielefeld) erhielten die Teilnehmenden Einblicke in die gesprächsanalytische Arbeit mit sprachwissenschaftlichen Transkripten: Im gemeinsamen Austausch wurde ein verschrifteter Ausschnitt eines authentischen Coaching-Gesprächs im Plenum diskutiert und die Möglichkeiten dieser Methode erarbeitet. Das tatsäch-

liche Erscheinungsbild gesprochener Sprache, das geprägt ist von Abbrüchen, überlappendem Sprechen oder Korrekturen – Merkmale, die sich in sprachwissenschaftlichen Transkripten im Unterschied zu Verbatim-Protokollen wiederfinden – war dabei ebenso eine Überraschung für die Teilnehmenden wie die wertfreie Analyse der Gespräche im Rahmen dieser Methode.

Professor Dr. Simone Kauffeld (TU Braunschweig) präsentierte Videoanalysen von Beratungsgesprächen und stellten eine breit angelegte Studie vor, in der zahlreiche Beratungsdynaden aus verschiedenen Bereichen auf den Faktor der „sozialen Einflussnahme“ hin untersucht wurden.

Die Veranstalter konnten zugleich eine interdisziplinäre Networking-Plattform schaffen, die den Brückenschlag zwischen Forschung und Praxis ermöglichte und inspirierte. (Dr. Eva-Maria Graf)

www.loccs.uni-muenchen.de

Coaching-Forschung: Wozu, wofür und mit wem?

Weit über hundert Teilnehmende aus der Schweiz, Deutschland und Österreich besuchten am 9. und 10. Juni 2010 in Olten (Schweiz) den 1. Internationalen Coaching-Forschungskongress im deutschsprachigen Raum. Sie alle wollten wissen, was es mit der Coaching-Forschung auf sich hat, wozu sie dient und wo sie steht.

„Coaching meets Research ... für die Praxis der Zukunft“ lautete der Titel und das Credo des Forschungs-Kongresses in Olten. Die Hochschule für Soziale Arbeit der Fachhochschule Nordwestschweiz FHNW verstand sich als professionelle Plattform für den Austausch zwischen allen relevanten Coaching-Akteurinnen und -Akteuren.

Der Kongress wurde eröffnet durch einen herausfordernden Beitrag von Dr. Beate Fietze (D). Sie leitete die Chancen und Risiken der Coaching-Forschung professionssoziologisch her und verdeutlichte die steigende Bedeutung der Coaching-Forschung als Regulativ mit der Aufgabe der Legitimierung (zum Beispiel: Wirkksamkeitsforschung) und Orientierung (gemeinsames Verständnis davon, was Coaching ist oder sein sollte) von Coaching-Aktivitäten. Prof. Dr. Siegfried Greif (D) verfolgte in seinem Referat den Stand der aktuellen Coaching-Forschung und verdeutlichte vor allem das Innovationspotenzial von Forschung in der Weiterentwicklung von Coaching.

Die Darstellung der weltweiten Entwicklung von Coaching-Aktivitäten basierend auf einer Untersuchung in 162 Ländern und damit verbundene Forschungstrends und Fragestellungen erfolgten in der Präsentation von Frank Bresser. Das abschließende Podiumsgespräch moderiert von Cornelia Schinzilarz mit den offiziellen Kongress-Partnern – den acht Coaching-Verbänden BSO, DBVC, DGSv, EAS, EMCC, ICF, ÖVS, SCA – war aufgrund des Commitments der Verbände zur Coaching-Forschung und deren Förderung ein Highlight des Kongresses.

Der zweite Tag begann mit einem Abstecher in die Erfahrungen und Erkenntnisse der Coaching-Forschung im englischsprachigen Raum. „Learning from others?! Researching Coaching in Anglo-Saxon Countries“ war das Motto des Morgens. Zwei Beiträge beschäftigten sich mit Grundsatzfragen zur Coaching-Forschung. Prof. Dr. Bob Garvey (UK) konzentrierte sich auf vier Zugänge zu Coaching aus Sicht der Forschung und Dr. David B. Drake (AUS) erweiterte diese Perspektive mit seinem innovativen Verständnis von Coaching-Evidenz und dem Einsatz dieses Verständnisses in der Praxis von Coaches. Dr. Elaine Cox (UK) stellte innovative, qualitative Coaching-Forschungsmethoden und deren Anwendung anhand konkreter Forschungsprojekte

dar. Der Nachmittag widmete sich der Präsentation aktueller Coaching-Forschungsprojekte aus dem deutschsprachigen Raum und dem Gedanken des Transfers von Coaching-Forschungsergebnissen in die Coaching-Praxis. Unter den 20 Forschungsreferaten und -workshops wurden unter anderem die Abgrenzung von Psychotherapie und Coaching, die Aktionsforschung anhand der Einführung und Evaluation von Coaching in der Schweizer Armee, die Linguistik von Coaching, der Einsatz neuer Medien im Coaching sowie das Coaching mit neuen Medien vorgestellt und der Praxisnutzen diskutiert.

Rückblickend war es die ausgesprochen diskussionsfreudige Stimmung der praxisorientierten Forschenden, der forschungsinteressierten Coaches sowie der Vertreterinnen und Vertreter der Coaching-Verbände und aller anderen Teilnehmenden, die dem Anlass eine ganz spezielle Atmosphäre verliehen. So gab es neben herausfordernden Diskussionen über die Zukunft von Coaching auch anregende Gespräche und Ideen für Kooperationen über die Schweiz hinaus.

Der Kongress-Think-Tank, der allen Teilnehmenden während des Kongresses zur Verfügung stand, die anregenden Pausen und der Social-Event im Stadttheater Olten am Mittwochabend haben diesen Austausch besonders gefördert. Die Stimmung war gut, die Rückmeldungen zur Organisation des Events ebenso. Außerdem wurde deutlich, dass die Weiterentwicklung von Coaching nicht durch Einzelinitiativen möglich ist, sondern den Dialog zwischen allen relevanten Akteurinnen und Akteuren erfordert. Der Kongress in Olten war ein Beitrag dazu und die Entscheidung der Hochschule für Soziale Arbeit FHNW, im Spätsommer 2012 in Olten den 2. Internationalen Coaching-Forschungskongress durchzuführen, wurde mit viel Applaus begrüßt. (Robert H. Wegener)

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

ICF European Coaching Conference

Die Konferenz vom 17. bis 19. Juni 2010 in Paris haben über 550 Teilnehmer aus 38 Ländern, nicht nur aus ganz Europa, sondern auch aus Ländern wie Südafrika, Brasilien, China oder dem Iran besucht.

Diese Diversität ist für viele einer der Haupt-Attraktoren der ICF-Konferenzen, hat man doch Gelegenheit, weit über den eigenen Tellerrand hinaus zu schauen, interessante Menschen kennen zu lernen und Kontakte zu knüpfen.

Zum Thema der Konferenz: „Kunst, Wissenschaft und Coaching – für eine nachhaltige und dynamische Entwicklung in der Welt“ hatte man diesmal nicht typische Vertreter der Profession eingeladen, sondern Künstler, Wissenschaftler und Philosophen als Inspirationsquellen und Dialogpartner. Ein ungewöhnlicher Ansatz, der großen Anklang fand.

Bereits am Eröffnungstag brillierte Ervin Laszlo, Gründer und Präsident des Club of Budapest, mit seiner eindringlichen Keynote-Speech zur Lage des „Spaceship Earth“ und seiner Vision einer Wende im Denken in Richtung Ökologie und Nachhaltigkeit („Worldshift 2012“). Highlight am zweiten Tag war der Vortrag des irischen Poeten und Autors David Whyte zum Thema „The Art and Science of Courageous Conversations“ – mit seinen Gedanken zur Frage, warum es so schwierig ist, ehrliche, aufrichtige Gespräche zu führen. Seine Erkenntnis: Mutige Gespräche und wahre Erkenntnisse gibt es nur, wenn man sich verletzlich zeigt und sich nicht versteckt. Am Nachmittag folgten dann sechs parallele Workshops zu ganz unterschiedlichen Themen – vom Philosophen Guillaume Caunegre („Conscious Development of Opportunity“) über das Künstlerpaar Angie Hiesl und Roland Kaiser („Exploring Visions of the Future“) bis hin zum Astro-Physiker Trinh Xuan Thuan („Man’s Place in the Universe“).

Am dritten Tag gab es zum Abschluss einen großen Open Space-Workshop, wo man Gelegenheit hatte, die Themen zu vertiefen oder eigene Themen zu platzieren. So gab es schnell über 50 Gruppen, in denen sich Interessierte zusammenfanden und angeregt diskutierten – oft auch gleich Ideen und Lösungsansätze entwickelten. Bei der Fülle an Themen wurde natürlich einiges geboten – fast alle Räume des größten Pariser Konferenzzentrums waren mit engagiert diskutierenden Teilnehmern belegt, schnell waren neue Kontakte geknüpft und Interessengruppen gebildet. Viele davon verabredeten sich, in Kontakt zu bleiben, um die Themen und Konzepte nach der Konferenz weiter zu entwickeln.

Insgesamt herrschte eine gute Stimmung, die meisten der anwesenden Coachs schienen mit ihrer Auftragslage zufrieden. Manche berichteten sogar von deutlich gestiegenen Auftragsvolumina. Wenn man sich dann mal genauer anschaut, was die Einzelnen machen und wie sie auftreten, werden aus meiner Sicht drei Erfolgskriterien deutlich. Man sollte:

- » einen klaren Arbeitsschwerpunkt haben, dazu
- » gute Referenzen und Qualifikationen vorweisen können und
- » in einem vorzeigbaren (Mehrpersonen-) Unternehmen, Verbund oder Netzwerk arbeiten.

Denn Einzelkämpfer sind nach meiner Beobachtung unter den erfolgreichen Coachs höchst selten. Kein Wunder, denn selbst der Exportorientierte deutsche Mittelstand (von den Großunternehmen ganz zu schweigen) denkt schon lange international und ist vernetztes Arbeiten gewohnt. Dazu kommt der Wunsch nach „Experten“ für bestimmte Coaching-Anlässe. Und klar ist, dass eine Person nicht für alle diese Themen kompetent sein kann. Gesucht sind daher „One-Stop-Shops“, also Dienstleister, die unter einem Dach alle wichtigen Themen (mit verschiedenen Personen) bedienen können. (*Marius Hansa*)

www.eccparis2010.com



ICF: „System optimieren“

Die International Coach Federation (ICF) diskutiert Mindestvoraussetzungen für die Mitgliedschaft.

ICF-Mitglieder hätten dies selbst gefordert, so Giovanna D'Alessio (MCC), amtierende Präsidentin der (ICF), im Newsletter der ICF-Deutschland-Sektion (2/10). Markenattribute wie „sachkundig“, „professionell“, „glaubwürdig“ und „ethisch“ würden der derzeitigen Kultur der ICF nicht entsprechen.

Bislang mussten Mitglieder lediglich nachweisen, dass sie als professioneller Coach arbeiten, sich auf die Standards und die Ethik der ICF verpflichten und schriftlich bestätigen, dass sie kein Mitglied bei Scientology oder einer anderen sektenähnlichen Vereinigung sind.

In der ICF-Umfrage zur beruflichen Fortentwicklung, die im August 2009 durchgeführt wurde, gaben fast zwei Drittel (62 Prozent) aller Teilnehmer an, dass bestimmte Mindestvoraussetzungen für den Status als ICF-Mitglied festgelegt werden sollten. Der ICF-Vorstand stimmte der Festlegung von Mindestvoraussetzungen für die ICF-Mitgliedschaft inzwischen zu. Ein Komitee erarbeitet derzeit Kriterien.

Auch das ICF-Zertifizierungssystem mit seinen drei Stufen (ACC: Associate, PCC: Professional, MCC: Master Certified Coach) soll verbessert werden. Giovanna D'Alessio: „Wir haben das Akkreditierungskomitee für Zertifizierungen und Programme beauftragt, einen Aktionsplan zu entwickeln, der dem Vorstand vorgelegt werden soll. Dieser Aktionsplan wird auf ein dreistufiges Konzept ausgerichtet und soll alle relevanten Interessengruppen einbeziehen.“ Derweil soll das

aktuelle Zertifizierungssystem mindestens bis zum 31. Januar 2012 weitergeführt werden.

Die ICF, die nach eigenen Angaben weltweit 16.500 Mitglieder in 90 Staaten hat, meldet inzwischen mehr als 6.000 zertifizierte Coachs in 65 Staaten. Allein in den letzten neun Monaten seien über 1.000 Coachs zertifiziert worden, so ICF-Director of Credentialing and Program Accrediation, George Rogers, im ICF-D-Newsletter 3/10. Das sei ein Anstieg um 20 Prozent, seit im Mai 2009 die Marke von 5.000 ICF-Zertifizierten bekannt gegeben worden war.

Laut der 2009 ICF Global Coaching Client Study, die PricewaterhouseCoopers und Association Resource Center Inc. erhoben haben, ist für 77 Prozent der Coaching-Klienten eine Zertifizierung des Coachs bei dessen Auswahl wichtig. Für 49 Prozent der Befragten sei die Zertifizierung sogar sehr wichtig. (*tw*)

www.coachfederation.de



Coach & Trainer Award 2010 des dvct

Erstmals verleiht der Deutsche Verband für Coaching und Training (dvct) dieses Jahr den Coach & Trainer Award.

Alle nominierten Teilnehmer haben die Möglichkeit, ihr Konzept in einer 60-minütigen Live-Sequenz auf dem Trainings-Camp in Bielefeld einem Publikum von Trainern, Coachs und Vertretern der Wirtschaft zu präsentieren.

Anschließend entscheidet die Jury. Als Grundlage für die Beurteilung dienen neben der Live-Sequenz eine schriftliche Ausarbeitung sowie ein Fachgespräch zwischen den Juroren und den Kandidaten.

Am Abend des 24. September 2010 wird der Sieger im feierlichen Rahmen geehrt. Neben Urkunde und Pokal erhält der Erstplatzierte einen Gutschein für Print-Produkte des Camp-Veranstalters documenteam in Höhe von 500 Euro sowie die Möglichkeit, sich drei Tage lang während der Messe „Zukunft Personal 2010“ in Köln am Stand des dvct zu präsentieren. Außerdem erhält er oder sie am zweiten Tag des Trainings-Camps die Möglichkeit, das Konzept nochmals einem weiteren Teilnehmerkreis zu präsentieren. Die Zweit- und Drittplatzierten erhalten die Auszeichnung „Qualifiziertes Produkt 2010“ und eine Freikarte für das Trainings-Camp 2011.

„Mit dem Coach & Trainer Award des dvct möchten wir die Professionalisierung und Innovationsfreude der Branche noch stärker fördern und herausragende Arbeiten prämiieren“, erläutert Vivi Dimitriadou, Vorstandsvorsitzende des dvct. „Dabei konzentrieren wir uns auf Konzepte, die auf besonders einfallsreiche Art und Weise neue Zusammenhänge herstellen.“ (tw)

www.dvct.de/award



DCV: Vorstandswahlen

Der am 30. April 2010 für eine Amtszeit von zwei Jahren neu gewählte Vorstand des Deutschen

Coaching Verbands (DCV) besteht nunmehr aus vier (statt drei) Mitgliedern. Weiterhin wurden die Ressorts neu verteilt.

Als Vorstandssprecherin wurde Anja Mumm wiedergewählt. Vorstand für Finanzen bleibt Lutz Salamon. Neu sind die Ämter Vorstand für Öffentlichkeitsarbeit (Simone May) sowie Vorstand für Mitgliederangelegenheiten, Fach- und Regionalgruppen (Klemens Lange). Langjähriger stellvertretender Vorstandssprecher und Mitbegründer des DCV, Oliver Müller, ist auf eigenen Wunsch nicht mehr zur Wahl angetreten, um sich wieder mehr um die Weiterentwicklung seines Unternehmens „Change Concepts“ kümmern zu können.

Die neue Zertifizierungskommission umfasst fünf (statt bisher drei) Mitglieder: Alexandra Schwarz-Schilling, Georg Olaf Klein, Ingrid Kadisch wurden wieder gewählt, neue Mitglieder sind Margot Abstiens und Prof. Dr. Wolfgang Müller-Commichau. „Im letzten Halbjahr haben wir 15 Personen zertifiziert, hiervon vier als Lehr-Coach. Neun weitere Zertifizierungsanträge werden momentan gerade bearbeitet, und die Nachfrage nach Zertifizierungen reißt nicht ab. Durch die zwei zusätzlichen Mitglieder in der Zertifizierungskommission sind wir bestens auf die weiter steigende Nachfrage vorbereitet“, so Alexandra Schwarz-Schilling, Sprecherin der Zertifizierungskommission.

Am Tag nach der Mitgliederversammlung hat der DCV eine Zukunftswerkstatt abgehalten. Dort ging es um die Punkte: Mehr Präsenz in der Öffentlichkeit, Intensivierung der Mitgliedernähe bei gleichzeitigem Wachstum durch Dezentralisierung und Delegation von Verantwortung in Ehrenämter. „Mit 111 Mitgliedern ist der DCV zum zweitgrößten Deutschen (reinen Coaching-) Verband aufgerückt, dennoch hat der DCV im Vergleich zu den anderen Verbänden für Coachs einen geringeren Bekanntheitsgrad. Das wollen wir durch mehr Öffentlichkeitsarbeit

ändern,“ so Simone May, Vorstand für Öffentlichkeitsarbeit. (tw)

www.coachingverband.org



BDVT mit neuem Präsidium

In der 48. ordentlichen Mitgliederversammlung des Berufsverbands für Trainer, Berater und Coaches (BDVT) wählten die Mitglieder am 12. Mai in Potsdam Claus von Kutzschenbach mit hoher Zustimmung zum neuen Präsidenten.

Er war seit 2009 Vizepräsident und davor im Beirat des BDVT. Peter Krötenheerd, Christa Mesnaric und Jutta Timmermanns wurden als Vizepräsidenten – ebenfalls mit beeindruckendem Votum – wieder gewählt. Gegenkandidaten waren nicht angetreten. Holger Petersen, der den Verband seit 2005 als Präsident führte, trat nicht erneut zur Wahl an. Er wurde unter großem Beifall der Anwesenden zum Ehrenmitglied des BDVT ernannt und in den Beirat aufgenommen. Die Situation des gegenwärtig 670 Mitglieder starken BDVT bezeichnete der neue Präsident, Claus von Kutzschenbach, als erfreulich. Ziel des neuen Präsidiums ist es, die Marke BDVT unter Qualitätsaspekten kontinuierlich zu optimieren und gleichzeitig offen zu sein für neue Entwicklungen.

Besonderer strategischer Schwerpunkt des BDVT, so von Kutzschenbach, seien die Weiterentwicklung und der Ausbau der BDVT-Akademie, die Positionierung der Veranstaltung „experta“ in der Zielgruppe der Personalentwickler und neue Dynamik in den 15 Regional-Clubs

des BDVT. Deren Leiterinnen und Leiter sind Mitglieder des RC-Führungskreises im BDVT, der nun von Axel Rachow und Stephan Gingter moderiert wird.

Neu im BDVT ist der BDVT-Führungskreis. Er setzt sich aus allen Leitungen der Berufs-, Fach- und Projektgruppen sowie des RC-Führungskreises zusammen und soll künftig noch enger in die Führungsarbeit des BDVT eingebunden werden. Ein erster Workshop des BDVT-Führungskreises zusammen mit dem Präsidium findet im September statt.

Unmittelbar nach der Mitgliederversammlung begann das 16. BDVT-Camp unter dem Motto „Entdecken. Erleben. Experimentieren“ in Potsdam. (tw)

www.bdvt.de



QRC-Mitgliederversammlung

Der Vorstand des Qualitätsring Coaching (QRC) hat auf der Mitgliederversammlung Anfang April nach einer Bestandsaufnahme und Standortbestimmung das Konzept für die weitere Entwicklung des Verbands vorgestellt. Herzstück dieses Konzepts ist der Aufbau eines Qualitätsmanagementsystems, in dessen Rahmen zukünftig auch die gesamte Thematik „Zertifizierung“ eingebettet sein wird, berichtet Vorstandssprecher Clemens Voll gegenüber dem Coaching-Magazin.

Vom bisherigen Interimsvorstand haben sich Ulrike Baucke (Berlin), Birgit Wolfrum-Reichel

(Walsdorf) und Clemens Voll (Kürnach) wieder für die Vorstandsarbeit zur Verfügung gestellt und wurden von der Mitgliederversammlung bestätigt. Franziska Würkner (Niedermohr) und Mirja Nissen (Hamburg) haben aus beruflichen Gründen nicht mehr kandidiert. Neu in den Vorstand gewählt wurde Jens Korz (Berlin). (tw)

www.qrc-verband.de



Erweiterte Neuauflage des DBVC-Coaching-Kompodiums

Zwei Jahre nach der Veröffentlichung legt der Deutsche Bundesverband Coaching (DBVC) sein Coaching-Kompodium „Coaching als Profession“ als erweiterte Neuauflage vor.

Zielsetzung des Kompodiums ist es, eine fachliche und ethische Orientierungsvorgabe für Ausbildung, Anwendung und Erfolgsmessung des Coachings zu formulieren. Des Weiteren soll es einen Beitrag zu mehr Transparenz und Aufklärung im Coaching-Markt leisten und proaktiv an der Herausbildung und Entwicklung von Coaching als Profession mitwirken. Zudem stellt sich der DBVC der Herausforderung, Maßstäbe und Routine für die Qualitätssicherung und Qualitätskontrolle zu setzen.

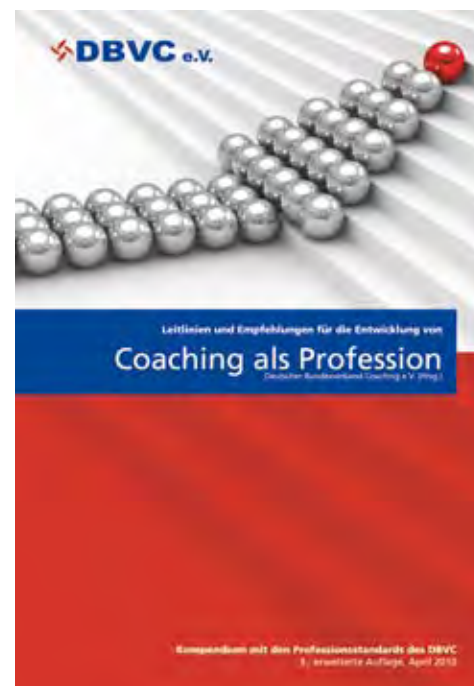
Der erste Teil „Grundlagen – Definition des Praxisfeldes Coaching“ wurde um den zweiten Teil „Anwendung – Professionelle Standards“ erweitert und in einer Gesamtausgabe zusammengeführt. Der zweite Teil des Kompodiums überträgt die im ersten Teil vermittelten definitiven Anforderungen in anwendungsbezogene Standards für ein professionelles Handeln des

Coachs. Das Coaching wird in den umfassenden Kontext des geschäftlichen Handelns gestellt. Die dargestellten Leitlinien zielen darauf ab, die Transparenz für alle Marktteilnehmer, die Professionalität, Nachvollziehbarkeit und Dokumentation für den Streitfall und letztlich die eigene Entwicklung und Wettbewerbsfähigkeit in der Coaching-Branche zu erhöhen. Damit empfiehlt sich das Kompodium all jenen, die sich professionell mit Coaching auseinandersetzen wollen, als unverzichtbares Nachschlagewerk.

Der dritte und abschließende Teil des Kompodiums „Anwendung der Standards nach dem Vier-Säulen-Modell“, der schließlich im Anhang praktische Hilfen in Form von Vertragsmustern und Checklisten beinhalten wird, ist in Arbeit und wird in einer weiteren Veröffentlichung folgen.

Das von Dr. Astrid Schreyögg und Dr. Christoph Schmidt-Lellek redigierte Coaching-Kompodium kann gegen eine Schutzgebühr von 20 € bei der Geschäftsstelle des DBVC angefordert werden. (tw)

www.dbvc.de





Interview mit Dr. Werner Vogelauer

In den Massenmedien wird das Bild vom Coach als Besserwisser und großem Helden gezeichnet. Ein falsches Bild. Ich sage meinen Klienten nicht, wo es lang geht. Aber ich helfe ihnen, ihren Weg gut zu gehen.

Ein Gespräch mit Thomas Webers

Führungskräfteentwicklung, Coaching und Organisationsentwicklung – Coaching ist für ihn immer in eine breitere Perspektive eingebunden. Er versteht sich dabei strikt als Prozessberater. Denn Expertenrat unterstützt die Klienten nicht, ist er zutiefst überzeugt – und lehnt es ab – den Schattenmanager oder Hofnarren zu geben. Als „gelernter“ Transaktionsanalytiker weiß er um die Spiele, die im Management laufen. Deswegen lotet er lieber die Tiefe aus für seine Kunden – und nimmt sie damit radikal ernst: Der Kunde muss sich nicht minderwertig fühlen, weil er ein Problem hat.

Wie kamen Sie zum Coaching?

Als ich Anfang der 80er Jahre eine Geschäftsführung für Managemententwicklung in Wien innehatte, bin ich dort angesprochen worden, Bildungsberatung anzubieten. Daraufhin habe ich ein eigenes Modell für Einzelgespräche entwickelt, das Pilot-Konzept: Problemidentifizierung – Lernorganisation – Transfer. Das hatte schon Coaching-Charakter, vor allem von der Haltung her: Was sind die wichtigen Punkte, wo wollen die Leute hin, was sind die Voraussetzungen, was die Rahmenbedingungen et cetera? Mitte der 80er Jahre habe ich dann Coaching als eigenständiges Format im US-amerikanischen Bereich kennengelernt. Ende der 80er Jahre kamen dann die ersten Kunden zu mir, die Coaching lernen wollten. Auf mein Wirtschafts- und Organisationsentwicklungs- sowie psychologisches Wissen – ich hatte ja eine Ausbildung in Transaktionsanalyse absolviert – und meine Erfahrungen aus der Führungskräfteausbildung konnte ich aufbauen. So habe ich Anfang der 90er Jahre in Österreich mit zwei Kollegen ein Programm entwickelt und angeboten.

Sie haben Etliches aus der Organisationsentwicklung abgeleitet. Sind das nicht zweierlei Paar Schuh: die Arbeit mit Gruppen und die mit Einzelnen?

Zum Teil. Es gibt etliche Übungen, die sowohl als auch anwendbar sind. Manchmal muss man das nur adaptieren, denn beides ist Prozessbegleitung. Ich steige in keinem Fall in die inhaltliche Beratung ein ...

... ganz in der Tradition von Ed Schein, von dem ja die Unterscheidung zwischen Prozess- und Expertenberatung stammt.

Fritz Glasl, ein Kollege von mir, hat einmal gesagt: Coaching ist so etwas wie die Mikro-Organisationsentwicklung. Dort arbeitet man mit Mehreren, hier mit Einzelnen. Auch die Ethik

ist ähnlich: Eine empathische, unterstützende, fördernde und entwickelnde Haltung zeichnet beides aus.

Ist Ethik für Sie eine implizite Haltung?

Es ist eine Haltung, aber ich habe auch eine explizite Ethik. Es geht mir darum, die Autonomie des Kunden zu unterstützen und zu fördern. Dazu gehört auch seine emotionale Eigenständigkeit sowie seine Flexibilität und Spontaneität. Wir Transaktionsanalytiker sagen ja: Ich bin ok, Du bist ok. Der Kunde soll sich frei entscheiden können.

Die Basis dafür, dass ein gutes Gespräch entstehen kann, ist, dass man den Anderen akzeptiert – und sich selbst auch mag.

nen. Und er kann sich entwickeln. Die Potenziale sind in ihm. Ich bin nur eine „Hebamme“ und muss nicht auf ihn zu gehen, weil ich meine, er braucht nun unbedingt eine Beratung von mir. Und ich wüsste besser, was er tun kann und soll. Wenn er aber auf mich zugeht, dann ist es oft so, dass er sagt: „Interessante Frage, die Sie da aufwerfen! Die habe ich mir selbst noch gar nicht gestellt.“ Dann decke ich etwas auf, das neu ist für ihn – wenn ich selber kreativ genug bin, solche Fragen aufzuwerfen. Die Basis dafür, dass ein gutes Gespräch entstehen kann, ist, dass man den Anderen akzeptiert – und sich selbst auch mag.

Sie meinen, der Klient muss so sein dürfen, wie er ist. Er darf sich akzeptiert fühlen – und muss sich nicht minderwertig fühlen, weil er ein Problem hat?

Genau. Passivität und Abwertung ist im Coaching oft ein zentrales Thema. Klienten kommen ins Coaching und sagen: „Ich kann nichts mehr machen, Sie müssen mir helfen!“ So wird ein Problem konstruiert und nicht mehr gesehen, dass

man die Sache auch anders wahrnehmen könnte und dass links und rechts auch noch diverse Rahmenbedingungen eine Rolle spielen. Viele Fallen im Coaching entstehen schon zu Beginn. Wenn beispielsweise eine Problembeschreibung als vorweggenommenes Ziel aufgefasst wird.

Können Sie ein Beispiel nennen?

Nehmen wir dieses: „Mein Problem ist, ich habe keine Mitarbeiter“. Oder dieses: „Mein Problem ist, ich habe keine Strategie“. Oder das: „Mein Problem ist, ich habe keine Unterlagen für die nächste Sitzung“. Menschen denken dann nicht mehr darüber nach, welche Alternativen es geben kann. Man glaubt, etwas „ist“ das Problem. Viele Führungskräfte sind dermaßen lösungsorientiert ausgerichtet, dass es ihnen schwerfällt zu sagen, was ist. Stattdessen sagen sie, was sein sollte. So legen sie sich selbst ein Kuckucksei ins Nest. Wenn jemand sich beklagt, er hätte keine Mitarbeiter, kann das eben schlicht erst einmal heißen, er hat momentan zu viel um die Ohren. Dann frage ich ihn, was er denn genau in den 15 Arbeitsstunden pro Tag macht? Was ist das alles, was er um die Ohren hat? Da kann ich dann konkret einsteigen.

Ist es so, dass Sie oft Klienten „zurück auf Los“ holen müssen, weil die schon viel zu schnell und zu weit davon galoppiert sind nach dem Motto Mark Twains: Als wir das Ziel endgültig aus den Augen verloren hatten, verdoppelten wir unsere Anstrengungen?

Ich habe mir da so meine eigene Jiu-Jitsu-Technik zurechtgelegt. Ich arbeite mit der Energie des Kunden und sage: „Erzählen Sie mir mehr darüber“. Wenn er sich dann ausbreitet, kann ich das meinen vier Analyseebenen zuordnen. Handelt es sich also um ein persönliches Thema, ein Beziehungs-, ein arbeitsmethodisches oder um ein Strukturthema der Organisation? Je nachdem kann man dann besser schauen, was ist der richtige Prozess hin zur Lösung? Handelt es

sich nämlich um ein Problem der Struktur seiner Organisation, kann ich ihm mit Coaching relativ wenig helfen, im Gegenteil: Coaching kann ein gefährliches Angebot werden, wenn ich am falschen Ende anpacke. Im Zweifelsfall hat der Mensch, der da bei mir im Coaching hockt, gar keine Entscheidungsgewalt über Fragen der Organisationsstruktur. Ich kann mit einem Klienten doch nur sinnvoll an dem arbeiten, was er auch selbst verändern kann.

Andernfalls kämpft man gegen Windmühlenflügel und beschränkt sich aufs Pflasterkleben. Aber das können Sie ihm doch deutlich sagen?

Richtig. Das würde ich dann auch tun und ihn fragen, welche Möglichkeiten sehen Sie, dieses Strukturproblem in Angriff zu nehmen? Wer kann darüber entscheiden? Und wenn er sagt, „mein Chef“, dann kann ich ihn fragen, welche Möglichkeiten sehen Sie, ihm die Problematik zu verdeutlichen und Initiativen zu setzen? Dann kommt er ganz schnell auf die Idee, sich Gedanken darüber zu machen, wie sein Chef so „tickt“, was dem wichtig ist, welche Erfolgskriterien der anlegt, auf welchem Ohr der hört. So kann er sich auf den Chef einstellen und einen Weg planen, mit ihm über das Thema zu sprechen. Wohl wissend, dass der Chef es ist, der die Entscheidung über das Strukturproblem letztlich trifft.

Wie kamen Sie zu dem Vierebenenmodell?

Ich bin eher der analysierende Typ. Ich denke sehr schnell in Strukturen und Bildern und visualisiere gerne. Wenn ein Klient kommt und mir von seinem Problem erzählt, neigt er dazu, sich zunächst einmal auszubreiten. Ich bekomme jetzt also einen solch riesigen „Heuhaufen“ serviert. Meine Ausgangslage ist dabei: Wie kann ich mir das so sortieren, dass ich zumindest einmal „Spreu von Weizen“ trennen kann. Und da bietet sich natürlich grundsätzlich an zu schauen, redet die Person überwiegend über sich? Hat sie ein sehr persönliches, intrapsychisches

Problem? Oder redet sie über interpsychische, also Beziehungsprobleme? Oder schildert sie sachlich-methodische Probleme, beispielsweise mit dem Zeitmanagement. Oder geht es um das größere System der Organisation? So habe ich eine erste Sortiermöglichkeit, um Wichtiges zu identifizieren, auf die ich dann später noch verfeinernd eingehen kann. Aber wichtig ist, ich muss die Lösung auf der Ebene finden, auf der das Problem liegt. Suche ich Lösungen beispielsweise auf der arbeitsmethodischen Ebene für persönliche Probleme, funktioniert das nicht, die „Lösung“ ist nicht nachhaltig.

Sie sagten, Sie haben auch Transaktionsanalyse gelernt. Auch die TA bietet diverse Analyseschemata an.

Damit arbeite ich auch. 1984 habe ich meine TA-Ausbildung begonnen, seit 1992 biete ich selbst Ausbildungsgruppen in Österreich und der Schweiz an. Ich denke, TA, Organisationsentwicklung und Coaching haben eine vergleichbare Ethik. Wenn ich TA-Konzepte anwende, biete ich meinen Klienten an, die Welt mit einer anderen Brille auf der Nase anzuschauen. Und damit besteht die Chance, dass er andere Dinge erkennt, als er bis jetzt erkannt hat. Denn eine differenzierte Wahrnehmung ist ein entscheidender Ausgangspunkt für jede Veränderung.

Ist die TA für Sie heute noch die maßgebliche Methode? Coaches wie Bernd Schmid beispielsweise haben dort ja auch ihre Wurzeln, haben ihren Ansatz aber mehr in Richtung systemisches Denken erweitert.

Für mich ist die TA als Methode ein wesentlicher Teil. Sie ist gut strukturiert, das kommt auch bei Managern, mit denen ich arbeite, positiv an. Sie können die Konzepte gut nachvollziehen und auch leicht eigene Ableitungen treffen. Aber ich habe auch Psychodrama gelernt, Psychosynthese und NLP. Ich kenne also viele Methoden. Im Coaching schaue ich, welche Frage hat der

Kunde und dann, welche Methode passt dazu. Und nicht anders herum. Da Sie explizit Bernd Schmid ansprechen: Mich verbindet sehr viel mit ihm – auch in Richtung systemische Transaktionsanalyse. Ich habe das Systemdenken aber seinerzeit schon beim niederländischen NPI-Institut für Organisationsentwicklung gelernt und im Rahmen meiner Tätigkeit als Organisationsentwickler bei Trigon. Dieser Ansatz hat weniger mit dem Tavistock-Ansatz zu tun, sondern ist ganzheitlich strukturiert und entwicklungsorientiert.

Was meinen Sie damit?

Tavistock steht mehr für den gruppendynamischen Ansatz in der OE. Das NPI im holländischen Zeist ist sozusagen die zweite Wiege der Organisationsentwicklung in Europa und fußt auf einer anthroposophischen Grundhaltung. Bernhard Lievegoed hat dort ein Konzept der Evolution sozialer Systeme entwickelt, das er auch der Unternehmensentwicklung zugrunde legte. Das NPI ist sehr ganzheitlich orientiert. Ich habe viel gelernt von deren Arbeit.

Kann man sagen, Sie sind Anthroposoph?

Das wäre etwas zu viel gesagt. Ich denke vielleicht in vielerlei Hinsicht anthroposophisch, bin aber weit davon entfernt, ein Anthroposoph zu sein. Mein Fokus ist das Menschenbild, dass ich die Entwicklungsfähigkeit von Menschen in Organisationen betrachte und anthroposophische Gedanken im Hintergrund mit berücksichtige. Meine Frage ist, wirkt es und ist es nutzbringend?

Sie haben eben Ihren Kollegen Glasl zitiert: Coaching als Mikro-OE. Wie sehen Sie persönlich das Verhältnis von Coaching und Organisationsentwicklung?

Es ist eine sich wechselseitig befruchtende und auch unterstützende Arbeit. Man muss aber sehr präzise auf die Rollen schauen. Wenn ich bei-

spielsweise einen Manager einer Organisation coachen würde, würde ich niemals den Part des Organisationsentwicklers in dieser Organisation übernehmen. Und umgekehrt: Wenn ich einen OE-Prozess gestalte, kann ich nicht gleichzeitig einen hochrangigen Manager coachen. Die Verführung ist gar zu groß, in eine Beratungsrolle zu schlüpfen: Wie mache ich den OE-Prozess? Aber dann bin ich nicht mehr frei für das System. In einem OE-Prozess ist der Auftraggeber das System – im Coaching ist es die Person. Das Dramatische in der Praxis ist, dass viele Manager mit der Vielfalt der Rollenanforderungen und der Komplexheit der Situation nicht mehr zurande kommen. Und dann dem Kurzschluss erliegen, beides in einem abhandeln zu wollen. Denn als Manager vertreten sie ja auch die Organisation als Auftraggeber. Coaching kann ihnen da helfen, manches zu durchschauen, sich wieder mehr Zeit zu nehmen und wieder wahrzunehmen, was sie aufgrund ihrer Automatisierung im Alltag gar nicht mehr wahrnehmen können. Da geht es aber um die Person, um das, was der Coaching-Klient braucht. Eine andere Sache ist, was das System braucht.

Kann man das immer so strikt trennen?

Natürlich überschneiden sich die Bereiche. Da sagt ein Manager: Ich denke gerade darüber nach, wie ich die Strategie entwickeln kann. Doch dann entwickle ich nicht gemeinsam mit ihm die Strategie, sondern überlege mit ihm, wie er das Ganze am besten angehen kann, dass für die Firma eine gute Strategie entsteht. Das ist Prozess-, nicht Inhaltsarbeit. Ich lehne es ab, den Schattenmanager zu spielen.

Hüseyin Özdemir hat über ein solches Organisations-Coaching in unserem Magazin vor einiger Zeit berichtet. Auch über die Verführungen, die sich da auftun, und die Restriktionen, die sich daraus ergeben. Er hat das – auch sehr selbstkritisch – offengelegt.

Ich finde das gut, dass er das offengelegt hat. Andererseits habe ich auch erlebt, dass eine Offenlegung kritisch ist. Denn das fördert Fantasien. Die Mitarbeiter sind ja nicht dabei, wenn ich den Manager coache. Und wenn der Manager ins Team geht und neue Ideen vorträgt, denkt sich gar mancher, „aha, das hat ihm der Coach beigebracht“. Es entstehen also Fantasien, die ich nicht bewältigen kann. Daher halte ich es für besser, die Rollen klar zu trennen.

Die zeitliche Gleichzeitigkeit ist das Problem?

Wenn ich erst einen Teamentwicklungsprozess durchführe und der Manager möchte nachher gecoacht werden, ist das denkbar. Nur umgekehrt ist es nicht so leicht. Der Manager hat mir im Coaching eine Menge über sein Team erzählt, anschließend soll ich die Teamentwicklung betreuen. Da könnten meinerseits unbewusst eine Menge Fantasien reinspielen.

Wie machen Sie das denn nun praktisch? Geben Sie solche Aufträge dann an Kollegen ab?

Ja.

Liegt dann die Verführung nicht nahe, sich in der Beratungscompany zusammenzusetzen und sich dort kurzzuschließen?

Das ist richtig. Aber wenn ich mich mit einem Kollegen zusammensetze, reden wir über eine sinnvolle Abstimmung des Vorgehens, nicht über Inhalte. Ich weiß als Organisationsberater beispielsweise, welche Coachings laufen, und wir stimmen uns ab, wann ein Workshop stattfinden soll. Wir sprechen auch grob über Themen, die in den Coaching-Prozessen eine Rolle spielen, oder umgekehrt sollte der Coach wissen, was denn grob im OE-Prozess läuft. Das ist hilfreich für die Koordination, aber wir sprechen nicht über Details wie Inhalte oder Ziele. Das würde die Versuchung zur Manipulation eröffnen.

Vielleicht sehen Sie sich ja auch Manipulationsversuchen der Gegenseite ausgesetzt? Plötzlich mischt noch eine zweite Beratungsfirma im Unternehmen mit? Oder Sie erfahren, dass da noch andere externe Coaching-Prozesse laufen. Vielleicht gibt es ja auch eine interne Consulting-Abteilung, die ihre eigenen Themen treibt und Ihnen ins Gehege kommt?

Professionelle Player werden sich abstimmen und koordinieren. Das kann sehr gedeihlich verlaufen. Wenn man allerdings merkt, dass man in Spielchen hineingezogen wird, muss man aufpassen. Eine Organisation, in deren Management „Spielchen“ laufen, wird sich schwer tun, in Entwicklung zu gehen. Der Berater hat dann meist nur ein kurzfristiges Schauspiel als Hofnarr zu geben. – Ich tue mich schwer mit der Rolle als Hofnarr. Wenn man das bemerkt, muss man ganz schnell abschätzen und abklären, was gehen kann und was nicht.

Wenn die Rolle des Hofnarren nicht passt, wie sehen Sie sich dann?

Ich sehe mich als Sparring-Partner und Prozessbegleiter. Ich bin auch Sounding-Board, Reflektor, manchmal auch Hebamme oder Katalysator. Und manchmal bin ich derjenige, der den blinden Fleck in Augenschein nimmt.

Sie grenzen sich sehr klar gegen den Fachexperten ab, sind aber als gelernter Ökonom nicht gerade unwissend.

Der Expertenrat unterstützt nicht. Es gibt Studien, die zeigen, dass nur circa zehn Prozent dessen, was der Experte vorgeschlagen hat, umgesetzt werden. Zudem gibt es da noch die Klienten, die sich klein machen und sagen, das haben sie schon versucht und jenes auch und das Dritte ging auch nicht ... Da haben wir dann das „Ja, aber“-Psychospiel, das nicht weiter führt.

Wir dürfen nicht nur an der Oberfläche rumschwimmen. Wir müssen die Tiefe ausloten und den Kunden – auch mit seinem Widerstand – ernst nehmen. Wir müssen an die tatsächlichen Ursachen herankommen. Ich erlebe immer wieder, dass Manager an Probleme herangehen wie Fünffährige: intuitiv, spontan, zufällig. Dabei gibt es so schöne, hilfreiche Methoden, die Intuition und Kognition zugleich umfassen, mit denen viel mehr in kürzerer Zeit erreichbar ist – doch sie werden eher selten genutzt.

Woher kommt das?

Viele Manager sind Macher-Typen. Die haben zu wenig Analytikeranteile in sich. Die rudern stattdessen eher herum und flüchten sich in Aktionismus. Ich habe für mich schon früh den Schluss gezogen, dass ich nur solche Methoden vermitteln will, die Manager, auch wenn sie sie ein Jahr lang nicht benutzt haben, aus dem Stand wieder anwenden können. Das sind einfache, nicht zu komplexe Methoden.

Haben Sie eigentlich eine Vision von einer besseren Arbeitswelt? Wollen Sie mit Ihrer Arbeit dazu beitragen, dass sich das Problemlösen in Unternehmen verbessert?

Natürlich habe ich privat davon eine Vorstellung. Ich bin zum Beispiel überzeugt davon, dass Teamarbeit die bessere Arbeitsform ist, auch im Management. Vieles würde wahrscheinlich besser laufen auf diesem Planeten, wenn weniger Helden an der Spitze von Organisationen agieren würden als Teamplayer. Und in meinem bescheidenen Wirkungskreis versuche ich auch, Impulse in diese Richtung zu geben. Aber die Menschen müssen schon selbst auf solche Ideen kommen. Missionarismus hilft da wenig, im Gegenteil. Ich habe auch eine Werthaltung, die steht sogar in meinen Verträgen. Nur heißt das nicht, dass mein Klient die übernehmen muss. Ich schaue mir stattdessen an, welche Ziele mein Klient hat, und begleite ihn dorthin. Wenn ein Klient aber Dinge anbringt, die für mich unethisch sind, beispiels-

weise den Managementkollegen zu mobben oder manipulativ vorzugehen, dann lehne ich das ab. Das ist meine freie Entscheidung. Und solches mache ich schon im Vorgespräch deutlich.

Was ist ihre Wahrnehmung der Coaching-Branche?

Die Branche hat sich in den vergangenen Jahren verdichtet und systematisiert. Sie ist effektiver geworden. Dazu leisten die Verbände einen großen Beitrag. Aber der Begriff Coaching wird immer noch chamäleonartig verwandt. Das ist teilweise unangenehm. Weil einige Leute aus Quellen schöpfen, die nicht kompetent sind und sich selbst zum Coach ernennen, auch wenn sie nicht das Format haben. Es gibt eine Dunkelziffer im Markt, die sich weder in Verbänden organisiert, noch entsprechende Ausbildungen absolviert hat oder Supervision nachfragt und von der wir wissen, dass sie – in unseren Augen

Auf die Öffentlichkeit, auf die Unternehmen einwirken und dort die Qualitätserwartung schärfen, und andererseits diejenigen, die auf eigene Kappe im Markt operieren davon überzeugen, dass es Sinn macht, Ausbildungen zu absolvieren und sich in Verbänden zu organisieren.

– eher kritikwürdige Coachings praktiziert. Die sind teilweise manipulativ, teilweise werden neurotische oder narzisstische Elemente bedient, es werden Schattenberatungen implementiert. Diese Dunkelziffer ist mir persönlich zu hoch. Andererseits müssen wir zur Kenntnis nehmen, dass seitens der Unternehmen der Wunsch nach Ratschlägen statt Coaching immer noch ausgeprägt ist. Trotzdem beobachte ich, dass hier zunehmend eine Marktberreinigung stattfindet. Ich denke, das muss auch der Weg sein: Auf die Öffentlichkeit, auf die Unternehmen einwirken und dort die Qualitätserwartung schärfen, und

andererseits diejenigen, die auf eigene Kappe im Markt operieren, davon überzeugen, dass es Sinn macht, Ausbildungen zu absolvieren und sich in Verbänden zu organisieren.

Ist das nicht schwierig, solche Leute in Ausbildungen oder Verbände zu lotsen? Immerhin agieren sie doch schon am Markt.

Ich habe immer wieder Teilnehmer in meinen Coaching-Ausbildungen, die schon fünf oder sechs Jahre praktizieren, ehe sie in die Ausbildung gehen. Die sehen das nicht als „Nachsitzen“. Die sehen das positiv, weil es ihnen hilft, noch einmal grundsätzlich darüber zu reflektieren, was sie in der Praxis tun. Das hilft ihnen als Coach, mit ihren Klienten anschließend kompetenter umzugehen. Sie müssen nicht mehr „aus der Hüfte schießen“. Sie müssen nicht mehr psychologisieren, therapeutische Interventionen setzen oder Probleme lösen, die man ihnen vorsetzt, statt zu überdenken, was sich möglicherweise dahinter verbirgt. Viele merken erst dann, was sie Menschen bislang angetan haben, dass sie sie abgewertet haben, weil sie sie nicht ernst genommen haben. Solche Lernprozesse sind doch positiv, auch wenn sie erst relativ spät einsetzen. Ich finde, man muss die Frage des Marktzugangs nicht harsch alternativ in entweder/oder aufspannen. Hier gibt es auch evolutionäre, dritte Wege und auch Verbände von Seminaren über Zeitschriften und Büchern bis hin zu Ausbildungen.

Sie besuchen auch immer wieder die mittel- und osteuropäischen Länder. Welche Erfahrungen machen Sie dort?

Ich erlebe eine große Offenheit und ein großes Engagement. Die Leute haben ein großes Interesse zu lernen – das ist schon ein Kontrast zu unseren Ländern, wo ich das so nicht mehr unbedingt feststelle. Von Nachteil ist dort natürlich, dass es noch nicht so viel Substanz und Kontinuität gibt. Man lernt gerne, aber man grenzt sich auch

genauso gerne wieder ab. Die Unternehmen sind dort oftmals noch nicht so weit, dass sie Coaching als wirksame Methode aufgreifen. Oder sie verwechseln Coaching mit Training oder auch mit manipulativem Vorgehen. Es gibt natürlich auch Ängste und Vorbehalte. Dort sind oft die Dependancen westeuropäischer Firmen die Vorreiter in Sachen Coaching.

Ist das ein kulturelles Problem?

Nicht unbedingt. Ich denke, die Ostländer sind schon weit weg von den alten kommunistischen Strukturen. Bei den Themen Lernen und Wissen sind die eher Linksüberholer. Wenn ich mir die Slowakei anschau oder Ungarn, die sind darin inzwischen weiter als unsere eigenen Leute. Ihr Problem ist allerdings oft noch, dass ihre Wirtschaftsstrukturen noch nicht so weit entwickelt sind. Die Unternehmen wachsen sehr schnell. Da heißt es dann oft: Für Coaching haben wir keine Zeit. Es gibt aber eine Aufbruchstimmung, meine beiden Bücher sind beispielsweise ins Ungarische übersetzt worden, es gibt auch Kongresse mit 50 bis 60 Teilnehmern, die Leute sind sehr engagiert, aber Coaching steckt dort eben noch in den Kinderschuhen. Es sind etliche Psychologen und Psychotherapeuten dort als Coaches unterwegs, aber noch wenig Leute, die Know-how besitzen in Organisationsentwicklung. Dann gibt es ein paar Interne aus Unternehmen, die sich orientieren. Aber man muss das mal so zusammenfassen: Es liegt noch einiges vor ihnen.

Was wünschen Sie sich für die Branche?

Ich wünsche mir, dass der Weg der Professionalisierung und der Unterstützung von Menschen weitergeht. Vor allem wünsche ich mir, dass Coaching mehr ist als eine Sternschnuppe am Firmament: hochgeschossen in den Himmel, indem maßlos überzogene Erwartungen geweckt werden, die dann verglühen, weil der Begriff inflationär benutzt wird und dadurch an Kraft verliert.

Kann man das verhindern? Im Fernsehen werden in sogenannten Coaching-Formaten gescheiterte Existenzen vorgestellt, die dann vom sogenannten Coach zunächst vorgeführt und anschließend „geheilt“ werden. Hier der Looser – da der Checker. „Nutzt das oder schadet es“, wurde letztes in einer Diskussionsgruppe in Xing gefragt?

Ich meine, das schadet. Hier geht es dem Sender doch nur noch um Quote. Ich bin nicht begeistert über diese Entwicklung des Fernsehens, im Gegenteil: Mir graust davor. Was sind wir für eine Gesellschaft, die sich an solchen Negativismen berauscht? Da werden doch nur Konfliktszenarien verstärkt. Wir brauchen auch keine Besserwisserei. Wenn man den Leuten eintrichtert, was sie machen sollen, fördert das bloß Abhängigkeit. Wir verkünden doch politisch, dass wir Demokratie und Partnerschaftlichkeit fördern wollen. Wie kann das zusammen gehen? Und zugleich lernen die Leute zu Hundertausenden, dass Coaching bedeute, dass der eine dem anderen sagt, wo es lang geht. Doch das ist nicht Coaching. Und daher ist das schädlich.

Aber die Kompetenz wächst doch ...

... aber nicht bei so manchen Kunden! Manche Kunden werden nicht durch die Coaches oder deren Verbände unterstützt, die breite Masse wird durch Fernsehen oder Radio informiert. Daher ist es wichtig zu schauen, welches Bild vom Coach dort gezeichnet wird. Oft wird ein für mich falsches Bild des Besserwissers und Ratgebers, eines Narzissten und Zampanos gezeichnet.

Wir bräuchten also mehr Aufklärung auf der Einkäuferseite?

Es wäre hilfreich, wenn Personalentwickler vermehrt Coaching-Ausbildungen machen würden. Dann könnten sie mitreden – und vor allem kompetenter entscheiden. Hier ist in den letzten Jahren auch viel geschehen. Das Problem ist bloß,

dass Coaching heute so breit auftritt, dass es große Bevölkerungsteile anspricht. Und dort fehlt die Kompetenz. Wir müssen also noch mehr eigene Öffentlichkeitsarbeit machen, Veranstaltungen et cetera, um die breite Masse an Leuten anzusprechen. Wir müssen denen sagen, dass ein Coach weder Besserwisser noch Held ist. Er ist auch kein Motivationsguru, dessen Strohfeder nach zwei Tagen verraucht ist. Sondern ein guter, solider Sparring-Partner.

Portrait



Foto: Ludwig Schedl

Dr. Werner Voglauer ist Diplom-Kaufmann. Nach mehr als 15 Jahren als Führungskraft ist er seit 1983 selbstständiger Managementtrainer. Er ist Mitbegründer der Trigon Entwicklungsberatung (Graz) und Präsidiumsmitglied des Austrian Coaching Councils (ACC). Senior Coach (DBVC), Master Certified Coach (MCC) der ICF, lehrender Transaktionsanalytiker (TSTA) der EATA und ITAA, Lehrsupervisor (EAS) und Lehrtrainer Logosynthese. Autor unter anderem der Bücher „Coaching-Praxis“ (ISBN: 978-3-472-05806-9) und „Methoden-ABC im Coaching“ (ISBN: 978-3-472-06967-6).

www.coaching.at



Geld und Coaching – Geld im Coaching

Von Monika Müller

Wegen Geld kommen Kunden noch selten ins Coaching. Sie fragen stattdessen: Wie kann ich meine Mitarbeiter besser führen? Doch ob wir es merken oder nicht – Geld spielt im Coaching eine besondere Rolle. Denn wir verbinden Führung, Kontrolle, Macht und Selbstwert mit Geld. Mit dessen Thematisierung kommt eine neue Intensität und Intimität ins Coaching.

Die Feststellung eines Kollegen vor großer Runde führt direkt zum Kern: „*Coaching ist teuer.*“ Und keiner der anwesenden Coaches widerspricht. Das lässt den Schluss zu: Viele Coaches unterliegen der Überzeugung, der Preis für ihre Dienstleistung sei weit höher als der wahre Wert des Coachings, das sie anbieten. Die mögliche Erklärung aus finanzpsychologischer Sicht: Coaches haben – meist schon bevor sie Coaches wurden – ihren Selbstwert unbewusst mit Geld gekoppelt. Die Folge, *jedes Mal wenn Geld ins Spiel kommt, wird auch der Selbstwert des Coaches angesprochen*, der dieser Projektion – das Honorar zeigt an, wie viel ich wert bin – unterliegt.

Steht dem Coach nun zum Beispiel ein Personalverantwortlicher eines Unternehmens gegenüber, der unbewusst die gleiche Projektion teilt, dann beginnt ein „Geldspiel“, bei dem rationale, betriebswirtschaftliche Überlegungen zur Bestimmung des Honorars in den Hintergrund treten. Gelingt es dem Coach, seine ganz individuelle, irrationale Überzeugung zu Geld zu entschlüsseln und aufzulösen, dann wird er aus einer

Anlässe: Wann kommt das Geld beim Coaching ins Spiel?

- » Geld kommt ins Spiel, wenn der Coach und Kunde oder Auftraggeber über das Honorar für das Coaching sprechen.
- » Wenn der Kunde als Thema des Coachings Geld, Gehalt, Umsatzsteigerung direkt anspricht.
- » Geld kommt auch indirekt ins Spiel, wenn der Klient Themen wie Kultur und Werte, aber auch Leistung, Druck, Führung von Mitarbeitern oder Work-Life-Balance mit ins Coaching bringt.
- » Ein Unternehmen, das sich – egal in welcher Hinsicht – weiterentwickeln will, muss dazu immer Entscheidungen über Geld treffen. Das führt dazu, dass unbewusst die Projektionen des Unternehmers, des Managements und der Mitarbeiter auf Geld berührt werden.

völlig neuen Haltung heraus mit seinem Kunden über das Honorar verhandeln. Gleichzeitig wird er sensibler für die Wirkung der Projektionen auf Geld seiner Kunden.

Beim Coaching kommen wir also, intensiver als wir denken, von Beginn an mit dem Geld der Menschen in Berührung (s. Kasten). Genau dieser Umstand kann als Hebel für positive Veränderung genutzt werden. Dazu ist es hilfreich zu verstehen, wie das Geld und die Identität eines Menschen oder einer Firma miteinander verbunden sind.

Geld und Identität im Coaching

Als Coach begleiten wir unseren Klienten dabei, einen gewissen Wandel seiner Identität einzuleiten oder zu befördern. Das ist beispielsweise die Führungskraft (Teamleiter wechselt ins Mittelmanagement), der Vorstand (steigt in den Aufsichtsrat auf) oder der Call-Center-Mitarbeiter (Vermehrung der zu vereinbarenden Kundentermine). Wie immer wir das Coaching gestalten – ob es sich um Einzel-, Team- oder System-Coaching handelt, die Identität des Klienten erschließt sich – wenn wir mit ihm den Fragen nachgehen: Wer bin ich jetzt? Was will ich? Wo will ich hin? Erfolgreiches Coaching, kurzgefasst, bringt den Klienten immer zu einem neuen Bewusstsein über sich und seine Situation. Aus diesem neuen Bewusstsein ergeben sich zwangsläufig neue Denkmuster, Gefühle und Handlungen, die es ermöglichen, die im Coaching angestrebten Ziele zu erreichen.

Welche Rolle spielt dabei das Geld? Zu Beginn wird das Coaching-Design verhandelt, oft auch das Coaching-Honorar. Manchmal wird ein monetäres Ziel zum Messen des Coaching-Erfolgs bestimmt. Und wenn es dann losgeht, haben Coach, Klient und Auftraggeber wichtige Fragen zu Geld besprochen, ohne die unbewussten Geldthemen der Beteiligten zu bemerken, die im Gespräch mitspielten. *Geld trägt immer eine Botschaft in sich* – und diese ist höchst individuell!

Einen ersten Eindruck von der Bedeutung von Geld für unsere Identität vermittelt das Nachdenken über die Frage: *Wer bin ich – mit und ohne Geld?* Nehmen Sie sich einen Moment Zeit – fällt Ihnen die Antwort leicht?

Der Bedeutung von Geld auf die Spur kommen

Sind wir überhaupt noch in der Lage herauszufinden, wer wir sind ohne Geld? Das ist nicht so einfach in einer Lebenswelt, in der Geld das Element zu sein scheint, in dem wir uns bewegen – wie die Fische im Wasser. Doch das war nicht immer so. Erinnern wir uns: Unser Leben – auch das Leben eines Unternehmens – startet meist ohne Geld. Wir entwickeln im Alter zwischen ein und zwei Jahren ein Ich-Bewusstsein (Ich bin ...) – noch ganz ohne Geld. Doch irgendwann tritt Geld in unser Leben und fortan beeinflusst es direkt oder indirekt die gesamte Entwicklung. Es wird zur Normalität und umgibt uns fast wie die Luft, die wir zum Atmen brauchen. Doch das ist eine Täuschung – *eine Lebenslüge*.

Was wir heute in Wissenschaft und Wirtschaft über Geld „wissen“, erklärt nicht, was passiert, wenn Menschen mit Geld in Berührung kommen. Auch hier möchte ich einen Kollegen zitieren, der sagte: „Wenn Geld in den Raum kommt, werden die Menschen immer so komisch.“ Jeder Coach hat es schon erlebt, dass eine neue Qualität im Gespräch entsteht, wenn er sein Honorar anspricht und zwar je nach Gesprächspartner sehr unterschiedlich. Jeder Coach kann auch beobachten, welche Gedanken und Gefühle das Gespräch über sein Honorar bei ihm selber auslöst. Jeder Einzelne bringt seine individuellen Muster im Umgang mit sich und Geld ins Spiel.

Der wichtigste Schlüssel zur Erkenntnis ist also die Frage: *Was ist Geld?* Beantworten Sie diese Frage für sich, bevor Sie weiterlesen. Schreiben Sie alles auf, was Ihnen in den nächsten 90 Sekunden einfällt.

Das Coaching Magazin im Abo



Bestellen Sie jetzt das
Coaching-Magazin.

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

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

www.coaching-magazin.de

Stellen Sie sich nun drei Ihrer wichtigsten Kunden vor. Was würden die auf die Frage antworten: Was ist Geld? Das Gleiche wie Sie? Etwas ganz Anderes?

Die erste Erkenntnis aus dieser kleinen Übung ist verblüffend einfach: *Geld ist für jeden von uns etwas Anderes.* Und alles, was wir darüber sagen, was Geld ist, stimmt. Weil wir kraft unserer Gedanken Geld zu dem machen, was es für uns ist: Geld ist also für den Menschen nicht nur verbunden mit Selbstwert, wie zu Beginn in unserem Beispiel, sondern auch mit Macht, Sicherheit, Freiheit, Stress, Konflikt und vielem anderen mehr. Dieser einfache Mechanismus der Projektion (ich übertrage etwas, von dem ich gerne mehr hätte oder das ich vermeide zu sein, unbewusst auf ein Objekt) bewirkt, dass Geld so viele „Väter“ und „Mütter“ hat und von uns allen so unterschiedlich gesehen und gelebt wird. Dadurch entstehen einerseits erfolgreiche Karrieren, aber auch viele Missverständnisse, Konflikte und Misserfolge.

Die Rolle von Geld in Unternehmen

Wenn wir als Coaches Manager in Unternehmen begleiten, treffen wir beispielweise auf folgende Situation (s. Abb.): Unser Klient verbindet Geld mit Macht (ich bin mächtig mit viel Geld), sein Mitarbeiter verbindet mit Geld aber Sicherheit (ich bin sicher, wenn ich viel/ausreichend Geld verdiene). Jetzt kommt es zu folgender Dynamik und den entsprechenden Verhaltensmustern:

- » Wenn das Geld im Unternehmen knapp wird, dann fühlt sich der Manager ein bisschen ohnmächtig und sein Mitarbeiter fühlt sich unsicher.
 - » Und wenn sich umgekehrt das Geld im Unternehmen vermehrt, dann fühlt sich der Manager mächtiger (und verhält sich auch so) und der Mitarbeiter fühlt sich sicher.
- Konkret folgt daraus:
- » Wenn der Manager eigentlich Entscheidungen treffen sollte, um in seinem Unternehmen Veränderungen einzuleiten, fühlt er sich ohnmächtig und wartet ab.
 - » Und wenn der Mitarbeiter eigentlich Risiken eingehen sollte, um Neues umzusetzen, bleibt er auf Nummer Sicher und bei den bewährten Lösungen.

Solches ist häufig bei der Implementierung neuer Prozesse zu beobachten. Folglich müssen die Mitarbeiter erst in Unsicherheit geraten (Arbeitsplatz bedroht), um risikofreudig zu werden und neue Dinge auszuprobieren und umzusetzen. Der Manager braucht auch in schlechten Zeiten des Unternehmens (Turnaround, Unternehmensretter) viel Geld, um sich mächtig genug zu fühlen, unliebsame Entscheidungen zu treffen. Deshalb bekommen oft Manager in schlechten Zeiten so viel wie kein Manager zuvor in guten Zeiten.

Das schädigt Unternehmen in Krisenzeiten doppelt (siehe Arcandor, Mannesmann und viele andere mehr). Manchmal hat man den Eindruck, dass es den Mitarbeitern leichter fällt, an einen Retter zu glauben, wenn dieser besonders viel

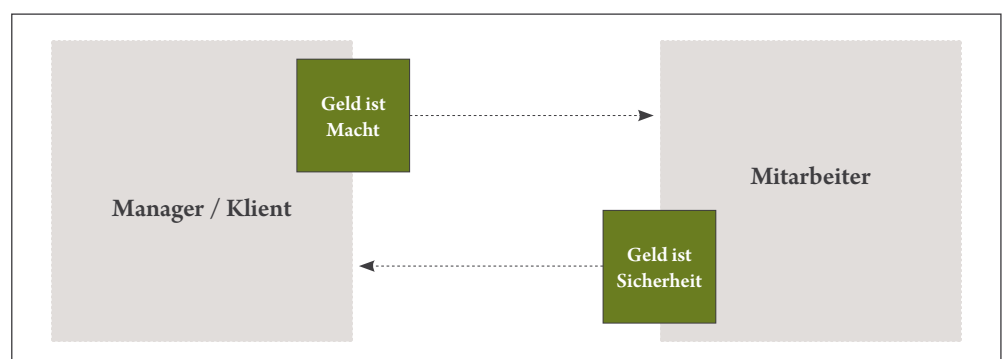


Abb.: Einfaches Beispiel für unterschiedliche versteckte Botschaften bei der Kommunikation über Geld.

Gehalt für seine Rettungsaktion bekommt. Solche Projektionen auf Geld verleiten zu unternehmerischen Entscheidungen, die nicht nachhaltig erfolgreich sind.

Wie kann man das ändern? Was müssen wir über Geld wissen?

Wenn wir zu Beginn gelernt haben, dass Geld das ist, was wir denken: Sicherheit, Freiheit, Unabhängigkeit ... dann müssen wir jetzt erkennen, dass dies eine Illusion ist. „Die Jagd nach dem Geld ist tatsächlich nichts anderes als Ausdruck einer beinträchtigten, entfremdeten Beziehung zu genau der

entsprechenden Eigenschaft im Kern Ihres Wesens“ (Peter Koenig).

Der Manager, der auf Geld Macht projiziert, ist von seiner ursprünglichen Ressource emotional abgeschnitten. Nur durch die Konfrontation und der bewussten Reflexion dieser Logik beginnt der Mensch, sich den emotionalen Zugang zu seinen Potenzialen wie Sicherheit, Freiheit, Selbstwert wieder Schritt für Schritt zu erschließen. Zugegebenermaßen ein neuer, ungewöhnlicher Weg für Coach und Klienten (s. Kasten).

Jetzt wird klar: Das oberste Ziel muss sein, dass der Manager seine Macht und Sicherheit spürt – mit und ohne Geld. Dann kann er Macht, wenn die Zeit reif ist, bewusst zum Wohle für das Unternehmen und die Mitarbeiter einsetzen – ohne Angst um seinen eigenen Posten. Er ist dann wirklich Vorbild und kann seinen Mitarbeitern Mut vermitteln, schon dann ins Risiko – aus der Komfortzone – zu gehen, wenn das Geld noch fließt.

Auch wenn uns die genannten Projektionen auf Geld wie Sicherheit, Macht oder Freiheit noch immer ganz normal erscheinen – gesundes Wachstum, Heterogenität und Zufriedenheit fördern sie nicht. Mehr noch: Wenn wir die Projektionen auf Geld im Coaching nicht aufdecken, dann können die mit unseren Kunden erarbeiteten Ziele und Visionen nur zum Teil oder gar nicht erreicht werden. Selbstverständlich gilt das für den Coach mit seinen eigenen Visionen ebenso.

Daher noch einmal die Frage: *Wer bin ich – mit und ohne Geld?* Ersetzen Sie jetzt das Wort Geld durch die drei Begriffe, die Ihnen als Erste zu Geld eingefallen sind. Und nehmen Sie sich einen Moment Zeit, um wahrzunehmen, wie es sich anfühlt, mit diesen Gedanken zu spielen:

- » Wer bin ich – mit und ohne Sicherheit?
- » Wer bin ich – mit und ohne Unabhängigkeit?
- » Wer bin ich – mit und ohne Stress?
- » Wer bin ich ...

Anregungen zur Umsetzung in die Praxis

Das Coaching verändert sich, wenn wir zu Beginn die Projektionen unserer Kunden auf Geld auflösen. Dann verbinden wir unsere Kunden wieder mit ihrem Potenzial, ihrer ursprünglichen Identität und neue Denkmuster und Verhaltensweisen ergeben sich ganz natürlich.

Idealerweise bedeutet Identität: „Ich kann alles sein – aggressiv und sanft, sicher und unsicher,

Weitere Beispiele für Projektionen auf Geld aus dem Unternehmensalltag

Das Top-Management und Geld

Je höher die Führungsposition, desto abhängiger muss man sein können. Nein? – Doch! Denn Top-Manager entscheiden selten alleine. Sie sind immer von anderen Menschen abhängig, wenn es um Aufstieg geht, von dem Karrierenetzwerk im Unternehmen wie von den Shareholdern, die das Kapital geben, und von Geld an sich, weil sie mit Geld Macht, Status und Selbstwert verbinden. Deshalb denken Top-Manager auch seltener, Geld mache frei. Sie wissen insgeheim, dass jeder Schritt auf der Karriereleiter zwar potenziell mehr Macht, aber nicht automatisch mehr Freiheit bringt.

Der typische Selbstständige und Geld

Anders stellt sich die „Geldfalle“ für den typischen Unternehmer oder Selbstständigen dar: Dieser fühlt sich zunächst unabhängig, weil er seinen Chef hinter sich gelassen hat. Irgendwann bemerkt er, dass nun seine Kunden seine „Chefs“ sind, die ihm Geld zahlen und ihn dann frei oder unfrei machen können. Ein anstrengendes Rennen nach immer mehr Kunden beginnt, in der Hoffnung, dann auf den „einen“ nicht mehr so angewiesen zu sein. Die Falle ist, dass dieser Weg oft zu vielen Kunden führt, die genau das Klischee des ungeliebten – weil mit Rabatten eingekauften – Kunden erfüllen.

Frauen, Karriere und Geld

Zu guter Letzt der Versuch, das Fehlen von Frauen in Top-Führungspositionen zu erklären: Was ist die häufigste Projektion von Frauen auf Geld? Ganz klar: Sicherheit. Was projizieren Frauen, die auf der Karriereleiter schon etwas höher gestiegen sind, am häufigsten auf Geld? Macht, Status, Selbstwert? Nein. Was denn dann? Genau: Unabhängigkeit. Meine Hypothese lautet: Frauen, die mit Geld und/oder Karriere Unabhängigkeit verbinden, werden davor zurückschrecken, in die Top-Etagen aufzusteigen, da sie ab einer bestimmten Stufe bewusst oder unbewusst merken, dass ein Aufstieg immer mit dem Verlust von Unabhängigkeit oder dem Sich-Einlassen-Können auf Beziehungen und ein gewisses Maß an Abhängigkeit zu tun hat.

mächtig und ohnmächtig – mit und ohne Geld.“ Treffen wir Entscheidungen aus dieser vollen Identität, sind sie intuitiv und fast immer richtig. Vorausgesetzt, ich weiß, was ich wirklich will. Solange mir das nicht bewusst ist, werde ich mit dem neu gewonnen Zugang zu meinem Potenzial noch wenig anfangen können. Doch da kann ein Coaching hervorragend ansetzen. Beginnt der Coach jedoch mit dem Klienten, ohne das Geldspiel aufzudecken, werden die Lösungen zu oberflächlich ausfallen – und dann kann Coaching wirklich teuer werden.

Jeder Mensch entwickelt eine Identität mit Geld, die so einzigartig ist wie sein Fingerabdruck. In dem Moment, wo wir uns bewusst mit diesem „Fingerabdruck“ beschäftigen, können wir fehlende Bestandteile ergänzen und Verzerrungen ins Lot rücken.

Im Coaching – am besten im Team oder in der Gruppe – kann der Klient herausfinden, welche Projektionen er auf Geld hat. Er lernt, wie er diese möglichst vollständig auflösen kann. Aber Achtung: Für den Coach heißt das, im Vorfeld die eigenen Projektionen kennenlernen und als Teil der eigenen Identität zurückholen. Denn sonst passiert immer wieder das, was eine Kollegin vor einiger Zeit sagte: „Ich hatte einen

Klienten, der jetzt statt einer Million nur noch 800.000 plus Boni im Jahr verdient, und wurde unsäglich wütend auf den, als er anfang darüber zu sprechen, wie schlecht es ihm damit geht.“

Die Wut dieser Kollegin war ein Hinweis auf eine unbewusste, negative Projektion auf Geld. Die Projektionen auf Geld entstehen meist in der Kindheit, wenn wir „lernen“, dass Geld Konflikte auslöst, wenn wir mit Geld verführt werden oder beschämt, oder wenn wir zusehen, wie Menschen sich in ihrer Existenz bedroht fühlen, wenn Geld verloren geht. Das nehmen wir als Kinder „wahr“ und führen diese Muster unbewusst in unserem Leben fort. Dies führt zu vielen Entscheidungen, bei denen wir glauben, unsere Bedürfnisse zu erfüllen, paradoxerweise jedoch genau das Gegenteil erhalten.

Damit wir Geld im Coaching die Bedeutung beimessen, die es uns ermöglicht, die ganze gestalterische Kraft von Geld in Menschen und Unternehmen zu wecken, brauchen wir ein neues Bewusstsein zu Geld.

Wegen Geld kommen Kunden noch selten ins Coaching. Sie fragen stattdessen: Wie kann ich meine Mitarbeiter besser führen? Wie kann ich eine Aufgabe besser erfüllen? Wie bringe ich Ar-

beit und Leben besser in Balance? Oft gelingt es, für diese Fragen eine Antwort zu entwickeln, die scheinbar zufriedenstellt. Doch wie lange dauert es, bis der Klient wieder vor derselben oder einer ähnlichen Frage steht?

Mit dem Thema „Geld“ kommt eine neue Intensität und Intimität ins Coaching. Und bringt den Klienten – ob Top-Manager, Unternehmer oder Hochleistungssportlerin – in tiefen Kontakt mit sich selbst. Aus einem veränderten Bewusstsein über Geld ändert sich die Identität. Mehr Kreativität, Gestaltungskraft und Handlungsmöglichkeiten eröffnen sich. Die Frage „Was will ich für mich, meine Familie und meine Firma wirklich – mit und ohne Geld?“ bekommt eine vollkommen neue Dimension.



Die Autorin



Foto: Isa Schäfer

Monika Müller ist Diplom-Psychologin und MCC (Master Certified Coach, ICF). Sie ist aktives Mitglied der ICF und des BDP und fördert in ihrer Rolle als Mentor-Coach und Assessor in Zertifizierungsprozessen die Professionalisierung von Coaches weltweit. Ihre fachliche Leidenschaft sind die Themen Geld, Finanzen und Börse. Mit ihrem Unternehmen FCM Finanz Coaching, Wiesbaden, begleitet sie Unternehmen und Einzelpersonen bei Entscheidungen über Geld und Finanzen – für gesundes Wachstum mit und ohne Geld.

www.fcm-coaching.de

„Welche Coaching-Ausbildung ist denn wirklich praxisnah?“

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

Ausbildung zum Zertifizierten Coach

Gemäß den Standards des Qualitätsring Coaching und Beratung e.V.

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



Zertifizierungspartner

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

Ablauf

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

Teilnahmegebühr

Vorzugspreis bei Vorabzahlung: € 8.950,- + MwSt. inkl. Prüfung

Termine und Orte

03.11.10 – 07.10.11 Hagen
30.03.11 – 09.03.12 Stuttgart

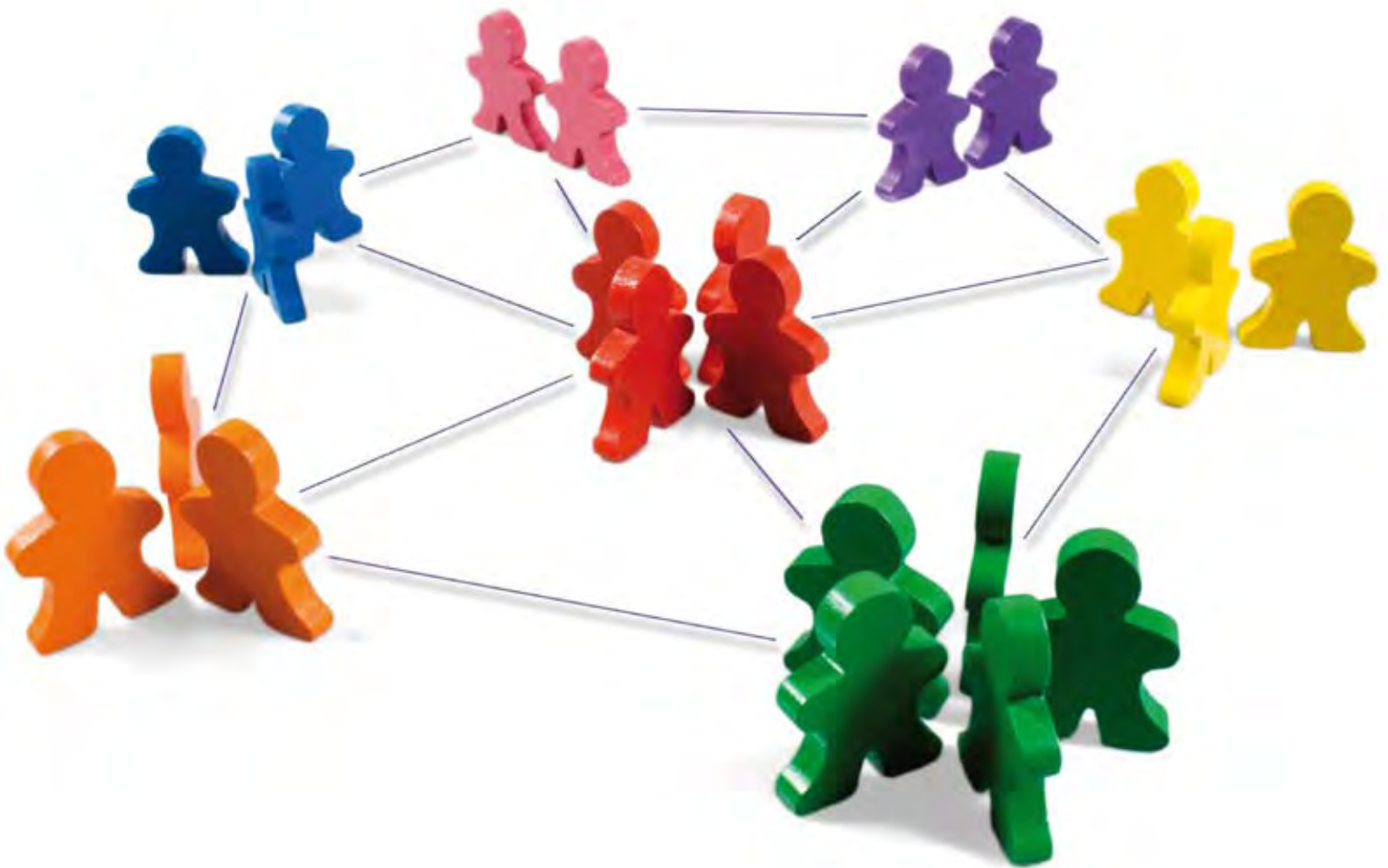
Ausführliche Informationen und Anmeldung im Internet:

www.haufe-akademie.de/5010



Von der Qualifizierung einzelner Mitarbeiter bis zur strategischen Unterstützung der Personal- und Organisationsentwicklung – die vier Leistungsfelder der Haufe Akademie:

- **Seminarprogramm**
Seminare und Trainings
Tagungen
E-Learnings
Seminare in englischer Sprache
- **Programme mit Zertifikat**
Lehrgänge und Schulungen
Ausbildungen und Qualifizierungsprogramme
Schriftliche und Fernlehrgänge
- **Inhouse-Training**
Firmeninterne Durchführung unserer Seminare und Zertifikationsprogramme
Individuelle Entwicklung von Qualifizierungsmaßnahmen nach Bedarf
- **Beratung und Prozessbegleitung**
Coaching, individuelle Beratung
Organisationsberatung und Prozessbegleitung



Wenn es zu komplex wird im Coaching – über den Gebrauch von Werkzeugen zur Unterstützung des systemischen Denkens

Von Christoph Schlachte

Jeder systemische Coach, Berater und Moderator weiß, dass Visualisierungen Menschen bei der Bearbeitung von Aufgabenstellungen unterstützen. Das Flipchart ist dabei das Instrument der ersten Wahl. Doch damit kommt man schnell an Grenzen, es wird unübersichtlich. Manch einer hilft sich dann mit einer „Systemaufstellung“. Doch es geht auch spezifischer – insbesondere, wenn es weniger um die Beziehungsebene, als um handfeste Sachzusammenhänge geht.

Visualisierung in der systemischen Beratung und im Coaching

Es hat sich lange schon herumgesprochen, dass systemische Beratung gegenüber einem klassischen Ansatz einen Mehrwert generiert. Weil Wechselwirkungen herausgearbeitet werden, Abhängigkeiten, Einflüsse und unterschiedliche Perspektiven. Allerdings wird die Angelegenheit dann auch schnell kompliziert, weil komplex. Es tut Not, die Gemengelage des Klienten zu visualisieren und damit zu dokumentieren, weil man so den Überblick behält – und auch eine gemeinsame Landkarte nutzen kann. Deshalb kommt häufiger der „Papiercomputer“ von Frederic Vester zum Einsatz. Er ist ein grafisches Modell zur Herstellung von Verbindungen zwischen verschiedenen Faktoren. Ziel ist, mehr Klarheit darüber zu erhalten, wie die Faktoren sich gegenseitig beeinflussen und welche Einflüsse verändert werden müssen, um spezielle Ergebnisse zu erzielen.

Für Organisationen, die sich auf systemische Beratung einlassen, bringt dieses Vorgehen oft wichtigen Erkenntnisgewinn sowie einen Transfer und damit Lernerfolg in die Organisation. Fragen wie diese sind hilfreich: Welche Auswirkung hat es? Was noch? Welche Nebenwirkungen erwarten sie? Wann? Wie werden das andere Beteiligte sehen und wie werden sie reagieren?

Nach meiner Erfahrung im Coaching – aber auch in Workshops mit mehreren Teilnehmern – wird das Arbeiten an Flipcharts oder Moderationswänden recht schnell unübersichtlich. Vor allem natürlich dann, wenn zum Schluss ein bisher nicht im Vordergrund stehender Faktor noch berücksichtigt werden muss ... Die Visualisierung versinkt im Chaos oder muss komplett neu angelegt werden, beides frustriert. Die Gefahr des Abbruchs einer wirklich systemischen Erkundung ist an dieser Stelle hoch. Und die Wahrscheinlichkeit, zur vereinfachenden Darstellung zurückzukehren, deshalb ebenfalls.

Die Visualisierungstechnik auf dem Papier limitiert im gewissen Sinne die leichte Verbreitung

des systemischen Ansatzes im Management und in Organisationen. Systemisches Denken hat sich im betrieblichen Alltag bislang nicht wirklich durchgesetzt. Ein Umstand, den auch die aktuelle „Capgemini Change Management Studie 2010“ herausstellt. Die befragten Führungskräfte aus deutschen, österreichischen und schweizerischen Unternehmen loben zwar die ganzheitliche Betrachtungsweise (33 Prozent), doch was die Transparenz des Wirkungsgefüges betrifft, sinkt die Zustimmung dann auf nur noch 15 Prozent. Lediglich acht Prozent schätzen die Systematik in der Vorgehensweise. Solche Zahlen sollten nachdenklich machen.

Und wenn Berater dann zu tief in die „Psycho-Kiste“ greifen oder auf Methoden setzen, die nicht wirklich anerkannt sind, wie beispielsweise sogenannte systemische Aufstellungen, lautet die Kritik schnell: „Esoterik“, „Naja, Kinderkram“, oder „Ringelpiez mit Anfassen“. Das Votum der von Capgemini befragten Top-Manager ist daher deutlich (31 Prozent): Sie sehen einen ganz klaren Verbesserungsbedarf in einer stärkeren Businessorientierung.

Systemisches Denken: Was meint das?

Einer der Pioniere der Forschung zum Entscheidungsverhalten in hochkomplexen Situationen hierzulande ist Professor Dr. Dietrich Dörner. Der inzwischen emeritierte Lehrstuhlinhaber für „Theoretische Psychologie“ an der Universität Bamberg hat zu menschlichen Denk- und Verhaltensmustern in komplexen Entscheidungssitua-

tionen geforscht und kam zu der Erkenntnis: „In komplexen, vernetzten und dynamischen Handlungssituationen macht unser Gehirn Fehler: Wir beschäftigen uns mit dem ärgerlichen Knoten und sehen nicht das Netz; wir berücksichtigen nicht, dass man in einem System nicht eine Größe allein modifizieren kann, ohne damit gleichzeitig alle anderen zu beeinflussen.“ Nach seinen empirischen Studien begehen wir immer wieder die gleichen Fehler:

- » Mangelhafte Zielerkennung: Es fällt uns schwer, detailliert unsere Ziele zu spezifizieren.
- » Wir beschränken uns auf Ausschnitte. Das liegt auch sehr an der Spezialisierung in den Ausbildungen und setzt sich in Organisationen fort. Wir nehmen die Welt über unsere innere Landkarte wahr und agieren aus ihr.
- » Wir kaprizieren uns schnell auf eine Lösung und vergessen dabei gerne, dass es keine Lösung ohne einen Preis gibt. Wir denken nicht an Nebenwirkungen.
- » Zeitliche Dimension: Wir denken zu wenig in zeitlichen Dimensionen und rechnen zu wenig mit Verzögerungen – und haben dann die Tendenz zu übersteuern.
- » Sind die Maßnahmen erfolglos, dann folgt meist die Führung mit Druck. Doch das verstärkt das Problem nur weiter.

Was wir also brauchen, ist eine systemtheoretische Betrachtungsweise, um Beratungsproblematiken besser verstehen, darstellen und bearbeiten zu können. Und zwar eine solche, die besser am Businesskontext Anschluss findet als die hierzulande im Bereich systemisches Denken geläufigen. Hier bietet sich *System Dynamics* an.

Verschiedene Anbieter von Softwarelösungen zur Unterstützung des systemischen Denkens

- » Sensitivitätsmodell nach Prof. Frederic Vester (Malik Management Zentrum St. Gallen)
www.malik-mzsg.ch/sensimod
- » Powersim (Powersim Software AS) www.powersim.com
- » Vensim (Ventana Systems, Inc.) www.vensim.com
- » Dynaplan (Dynaplan AS) www.dynaplan.com/index.php
- » Consideo Modeller (Consideo GmbH) www.consideo-modeler.de

System Dynamics ist eine von Jay W. Forrester in den 1950er Jahren an der Sloan School of Management des Massachusetts Institute of Technology (MIT) entwickelte Methodik. Sie ist eine Disziplin der Modellierung, Simulation und Steuerung komplexer, dynamischer Systeme, die auf der Systemtheorie und Kybernetik basiert. Das Ziel ist es, Entscheidungsträgern in dynamischen, komplexen Situationen wirksame Unterstützung zu bieten.

Wichtig dabei: Systeme verhalten sich nicht linear kausal. Wir Menschen – und daher auch Manager – denken jedoch gerne so. Menschen schaffen es zudem nicht, mehr als vier Variablen gleichzeitig zu verarbeiten (Halford et al., 2005). Wir verlassen uns dann hochriskant auf unser Bauchgefühl oder vertrauen blind auf Rezepte der Vergangenheit.

Die Besonderheit von System Dynamics liegt darin, dass Feedbackbeziehungen (Rückkopplungen) und Zeitverzögerungen in Ursache- und Wirkungsbeziehungen explizit berücksichtigt werden. Die Erarbeitung solcher Systeme erfolgt mittels qualitativer und quantitativer Modelle:

» **Qualitative Modelle** interessieren sich für die Identifikation und Untersuchung von in sich geschlossen Wirkungskreisen. Unterschieden werden dabei Schleifen mit positiven (reinfor-

cing loops) und negativen (balancing loops) Polaritäten.

» **Quantitative Modelle** sollten nach Jay Forrester immer der qualitativen Analyse folgen. Da dies sehr aufwendig sein kann und in der Vergangenheit keine brauchbaren Software-Systeme für die Simulation verfügbar waren, wurde darauf häufig verzichtet.

Der Consideo Modeler ist ein Modellierungswerkzeug, eine täglich einsetzbare Software (Windows, Mac und Linux) zur Visualisierung und Analyse von Zusammenhängen. Mit dem Modeler kann das Verhalten des Systems im Zeitverlauf (kurz-, mittel- und langfristig) simuliert werden. Das ermöglicht ein tieferes Verständnis des Systemverhaltens. Organisationen, die dieses Denken und Systeme nutzen, werden einen deutlichen Wettbewerbsvorteil haben. So können Entscheidungsspielräume ausgelotet und Alternativstrategien getestet und verbessert werden. Damit kommen Manager zu besser durchdachten und solideren, weil gründlich getesteten, strategischen Entscheidungen.

Modellhaftes Vorgehen

Der *erste Schritt* ist das Finden und die Konkretisierung des Ziels. Dabei ist darauf zu achten, dass das Ziel ein gewünschtes Ergebnis ist, also ein

Anstrengungsziel und kein Vermeidungsziel. Auch braucht es eine gute Balance von Konkretisierung und Verallgemeinerung. Eine zu konkrete Formulierung kann das Ziel einengen. Wird es zu allgemein formuliert, kann dies zu Konzeptlosigkeit führen. Das erste Fenster des Modeler erinnert den Moderator, die konkrete Problem- oder Fragestellung, Ziele und Systemgrenzen zu definieren.

Darauf erfolgt im *zweiten Schritt* das Brainstorming über die Variablen und Faktoren des Systems. Hierbei hilft die Know-Why-Methode mit dem Gedanken, dass es für ein System langfristig wichtig ist, eine Balance von Integration und Weiterentwicklung zu realisieren. Dadurch erweitert sich die Perspektive. Den kreativen Modus und das Arbeitsblatt des Modelers kann man sich wie die Arbeit mit Moderationskarten und -wand vorstellen. Hier können die Variablen und Faktoren gesammelt und geclustert werden (s. Abb. 1).

Im *dritten Schritt* werden die gefundenen Variablen und Faktoren des Systems in Bezug auf ihre Beziehungen zueinander untersucht (s. Abb. 2). Dabei geht es um drei Kriterien:

» **Wirkungsrichtung (positiv oder negativ)**: In welche Richtung erzeugt die Variable bei einer anderen Variablen Wirkung? Dann stellt sich

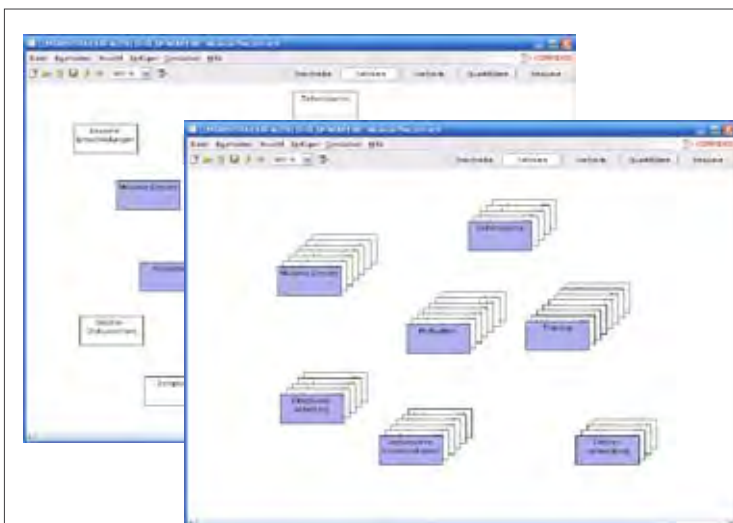


Abb. 1: Zweiter Schritt mit dem Modeler:

Das Brainstorming über die Variablen und Faktoren des Systems

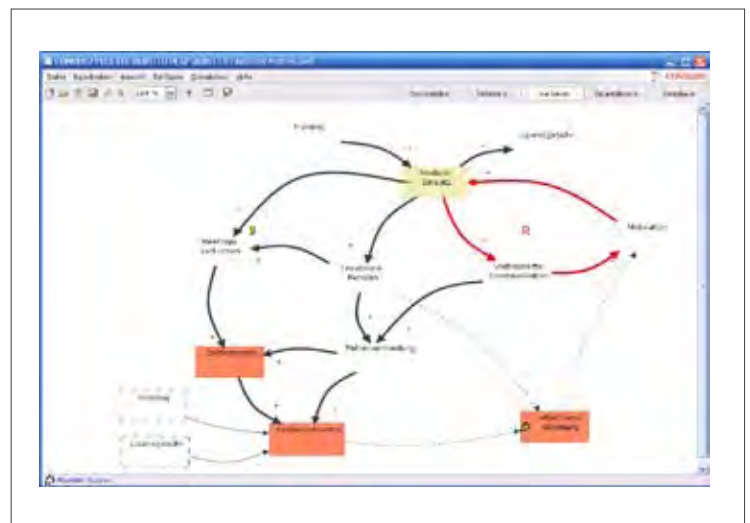


Abb. 2: Dritter Schritt mit dem Modeler:

Concept-Mapping und vernetztes Denken

die Frage, ob sich Variable A erhöht, wenn ich Variable B erhöhe (+), oder wird Variable B kleiner (-)?

- » *Zeitaspekt (kurz-, mittel-, oder langfristig)*: Der Zeitaspekt gibt an, wie groß der zeitliche Abstand zwischen Ursache der einen Variable und Wirkung bei der abhängigen Variable ist. Die Frage lautet: Nach wie viel Zeitabschnitten sieht man die Auswirkung bei Variable B, wenn sich Variable A verändert?
- » *Intensität der Beziehung*: Die Intensität der Beziehung gibt an, wie groß die Auswirkungen bei der abhängigen Variable sind. Die Fragestellung heißt: Wie groß ist die Auswirkung bei Variable B, wenn sich Variable A verändert?

Hier unterstützt der Modeler mit der qualitativen Modellierung. Die wesentlichen Faktoren aus dem zweiten Schritt werden in die Modellierung übernommen. Die Argumente können so wie gesprochen in einem Ursache-Wirkungs-Zusammenhang als Faktoren abgebildet werden. Mit Maus und Schablonen werden die Beziehungen nach den drei Kriterien modelliert und dargestellt. Dabei können Subsysteme für mehr Übersichtlichkeit gebildet werden.

Der abschließende *vierte Schritt* beschäftigt sich mit der qualitativen Modellierung und Analyse. Ursache-Wirkungsketten und Wirkungsschleifen (selbstverstärkende und ausgleichende) werden auf einen Klick angezeigt. Die Erkenntnismatrix zeigt die Wirkungszusammenhänge grafisch an und bietet so eine sehr aussagefähige Visualisierung an.

Zusätzlich bietet der Modeler die Möglichkeit der quantifizierten Modellbildung an. Dabei können einfache Was-Wäre-Wenn-Szenarien (Szenarioplanung) aufgebaut und im Managementcockpit angezeigt werden. Unterschieden werden Bestands-, Fluss-, Informations- und Inputfaktoren. Bestandsgrößen können beispielsweise sein: Kontostände, Materialstände oder Qualitätsniveaus. Im Modeler müssen nur Bestandsfaktoren identifiziert werden, die übrigen Faktortypen werden weitestgehend automatisch

gewählt. Die Formel für einen Bestandsfaktor berechnet der Modeler von ganz alleine.

Konkrete Arbeitsergebnisse mit dem Modeler

Die schon erwähnte Capgemini-Studie attestiert der systemischen Beratung eine hohe Zustimmung durch Manager. Gleichzeitig wird bemängelt, sie sei wenig transparent und systematisch. Wenn man systemische Organisationsberatung und Coaching auf das Anwenden der „Systemaufstellung“ reduziert, dann wird das sehr gut erklärbar. Oft wird Letztere mit dem Hinweis beendet, dass sich die Wirkung dann in der Außenwelt zeige. Jedes Werkzeug hat seinen Platz je nach Fragestellung. „Systemaufstellungen“ sind aber keine Allheilmittel.

Die Arbeit mit dem Modeler liefert hingegen sehr konkrete Ergebnisse. Vorgehen und Prozess sind für alle Beteiligte transparent. Die Teilnehmer lernen durch den Prozess „Systemdenken“ und systemische Fragen kennen. Das ist ein nicht zu unterschätzender Know-how-Transfer. Jeder Arbeitsschritt im Prozess ist gleichzeitig seine Dokumentation.

Modeln ist auch Coaching

In der Strategieberatung oder bei der Problemanalyse ist die Arbeit mit dem Modeler in Organisationen auch gleichzeitig ein Coaching. Selten finden sich Organisationen mit einer perfekten Kommunikations- und Streitkultur. Es gibt die bekannten blinden Flecken im persönlichen sowie im organisatorischen Bereich. Dazu kommen bei wichtigen Themen in Organisationen immer Zielkonflikte und Befindlichkeiten.

Im ersten Schritt gilt es herauszufinden, wer in der Organisation direkt oder indirekt von der aktuellen Fragestellung berührt ist. Klar ist es auch hier wichtig, eine vernünftige Balance in der Anzahl der Teilnehmer für einen Workshop zu finden. Eine möglichst heterogene Gruppe in Bezug auf Hierarchie und Berührungspunkte mit

dem Thema hat sich bewährt. Das ist analog zu der Besetzung der Steuerungsgruppe aus systemischer Sicht zu sehen.

Auch wenn der Glaube an den sachlich denkenden und ökonomisch entscheidenden Manager und Mitarbeiter nicht aussterben will: In jedem Coaching in Organisationen bemerken Sie das Gegenteil. Also können Sie nicht davon ausgehen, dass die Workshops „wie am Schnürchen“ laufen. Hier eine Liste von Fragen, die sich Teilnehmer während der Workshops möglicherweise direkt oder indirekt stellen:

- » Was kann ich hier sagen, ohne dass ich Probleme bekomme?
- » Wie bekomme ich meine Lösung durch?
- » Wie kann ich mich vor Mehrarbeit schützen?
- » Was geht mich das an?
- » Wie kann ich meinen Bereich gut positionieren?

Der Moderator und Coach braucht eine professionelle Auftragsklärung und eine sehr offene Wahrnehmung während des Prozesses. Angefangen von der aktiven Wahrnehmung der grundsätzlichen Atmosphäre sowie der Körperhaltung, Gestik, Mimik der Teilnehmer bis hin zur Dialog- und Kommunikationskultur – sowie natürlich den Inhalten. Über welche Inhalte wird gerne gesprochen, was wird eher übergangen?

Systemische Fragen, die Konfrontation mit Wahrnehmungen und Hypothesen, also das übliche Coaching-Know-how, unterstützen den Prozess des Modellierens sehr. Ein zusätzlich entscheidender Mehrwert ist hierbei die Entwicklung einer neuen Kommunikationskultur in der Organisation.

In der Organisation XY ging es um die Überprüfung des gegenwärtigen Geschäftsmodells. In der Auftragsklärung wurde mit der Geschäftsführung vereinbart, dass alles angesprochen werden soll, was zu einer Überprüfung beiträgt. Zum Workshop wurden die Verantwortlichen für das operative Geschäft aus Vertrieb, Service und Entwicklung sowie die Geschäftsführung

eingeladen. Es war gleichzeitig der Wunsch der Geschäftsführung, mit dem Workshop auch die Kommunikationskultur zu verbessern. Es sollte gelernt werden, mehr zuzuhören und konstruktiv zu streiten.

Der Anfang verlief schleppend. Es war einfach nur ein „Vertriebsproblem“. Einseitige Sichtweisen dominierten den Verlauf der Diskussion. Die zentrale Frage an der Stelle ist, wie kommen die Annahmen und Glaubenssätze hinter den Positionen und Meinungen an die Oberfläche? Nur dann besteht eine Chance, nicht „mehr deselben“ zu machen. Die Position der anderen einzunehmen sowie die Sicht der Kunden und Partner über zirkuläre Fragen einzubeziehen, erzeugte einen ersten Wechsel der Atmosphäre. Dazu erfolgte die Einführung des Konzepts der „schöpferischen Besprechung“ (s. Kasten). Ein Phasenmodell, das ohne Schwierigkeiten von den Teilnehmern akzeptiert wurde.

Die Ergebnisse der Modellbildung führten zu neuen Erkenntnissen und zu einer Anpassung des Geschäftsmodells. Es wurde ein qualitatives Modell entwickelt. Der Aufwand, ein quantitatives Modell zu entwickeln, wurde verworfen. Die Ergebnisse waren den Teilnehmern aussagekräftig genug. Die Teilnehmer waren sich einig, den

Die schöpferische Besprechung (nach: Mandl, Hauser & Mandl, 2008).

- » Gemeinsamkeiten suchen
- » Unterschiede erkennen
- » Annahmen erkunden
- » Erkenntnisse gewinnen

Während einer schöpferischen Besprechung sollte jeder Teilnehmer folgende Rollen einnehmen, damit Neues entstehen kann:

- » Die impulsgebende Rolle
- » Die unterstützende Rolle
- » Die opponierende Rolle
- » Die reflektierende Rolle

Prozess des konstruktiven Systemdenkens weiter zu entwickeln. Dazu nutzen sie Supervision.

Erfahrungen mit dem Consideo Modeler in Coachings

Peter Drucker zu Entscheidungsprozessen: „Die wirksame Entscheidung entsteht nicht aus einem Konsens bezüglich der Fakten. Das Verstehen, das einer richtigen Entscheidung zugrunde liegt, erwächst aus dem Zusammenprallen und dem Konflikt divergenter Meinungen und aus dem ernsthaften Erwägen konkurrierender Alternativen.“

Ein Workshop wird dann schöpferisch, wenn persönlich Bedeutsames ausgesprochen wird, Informationen interpretiert werden, Wahrnehmungen Bedeutung gegeben wird, Sichtweisen anerkannt werden, Meinungsverschiedenheiten auf den Grund gegangen wird, Annahmen hinterfragt werden und mentale Modelle offenbar werden. Dazu braucht es jedoch einen Rahmen, den kein Werkzeug alleine realisieren kann: Offenheit und die Möglichkeit, sich eine neues, anregenderes Bild von seiner Sache zu machen. Selbst das schlechteste Modell ist besser als kein Modell!

„Wirklich zuhören“ zu können als Führungskraft, nicht dem ersten Impuls zu folgen und sofort seine Meinung zu verkünden, sind essenziell für einen Dialog. Nur so wird es möglich, die kollektiven Fähigkeiten und Kompetenzen seines Teams für die Sache zu aktivieren. Gelingt dies, ist das ein nicht zu unterschätzender Wettbewerbsvorteil.

Dafür ist in Organisationen oft ein „objektiver“ Berater (intern oder extern) hilfreich, der einen entsprechenden Rahmen dazu schaffen kann. Er kann „naive“ Fragen stellen und somit „blinde“ Flecken ausleuchten. Gleichzeitig wird sichergestellt, dass sich die Teilnehmer uneingeschränkt über das Modellbilden mit der Sache beschäftigen können.

Aus meiner Sicht bietet das systemische Denken und das Modeln für Organisationen die Chance, Situationen ganzheitlicher zu erfassen und zu analysieren, um so bessere Entscheidungen zu entwickeln. Vor allem jedoch bietet es die Chance, die Kompetenzen und Fähigkeiten der Mitarbeiter gezielt zu nutzen und weiter zu entwickeln. Das ist *praktisches Wissensmanagement*, wie dies auch Jörg Mortsiefer (CEO, Setrix AG) beschreibt: „Die Moderation der Strategieplanung lief wie von alleine. Die Fragen nach den Aus- und Nebenwirkungen zusammen mit der Visualisierung und Auswertung der Wirkungszusammenhänge brachten uns wertvolle Erkenntnisse.“

Der Autor



Foto: Holger Gottschall

Christoph Schlachte, Dipl. Wirtschaftsinformatiker (FH), systemischer Management-, Teambereiter und Business Coach (DBVC). Inhaber des Unternehmens CS Seminare in Burgthann und Leiter des Coaching-Pools der Grundig Akademie in Nürnberg. Er leitet zudem die Weiterbildung zum Business-Coach der Grundig Akademie. Autor des Tools „Gute Reise“ im Bestseller-Buch „Coaching-Tools II“ von Christopher Rauen (ISBN: 978-3-936075-65-6).

www.systemische-unternehmensberatung-und-coaching.de

<http://schlachte.wordpress.com>



Foto: Florence Bühn

Coaching am Meer

Von Florian Schmid-Höhne

„Warum finden Ihre Coachings ausgerechnet am Meer statt?“, wurde ich gefragt. Warum nicht im Himalaja? Oder in der Wüste? Inwieweit hat das Meer Eigenschaften, die einem Coaching im besonderen Maße dienlich sind und über den bekannten Effekt eines einfachen Ortswechsels hinausgehen?

– Das Meer ist einfach mehr ...



Während meiner Ausbildung zum Stressverhaltens-Trainer und in der Zusammenarbeit mit erfahrenen Coachs habe ich wirkungsvolle Methoden der Stressbewältigung und Burnout-Prävention kennengelernt. Eines hat mich aber immer gestört: Die beengende Seminarraum-Atmosphäre, in der diese Techniken vermittelt wurden. Ich habe mich nach einer Umgebung gesehnt, in der man noch effektiver mit den stressgeplagten Klienten arbeiten kann. Statt in den nahe gelegenen Bergen bei München einen geeigneten Ort zu suchen, entschied ich mich für die weit entfernte Nordsee, wo ich meine ersten Wochenend-Coachings in den Räumlichkeiten einer Sylter Strandsauna durchführte. Und diese Entscheidung hatte gute Gründe:

Bereits 2005 habe ich mich mit der „Meereswahrnehmung und -Wirkung“ wissenschaftlich auseinandergesetzt. Mich interessierte, was für Bedeutungen wir Menschen mit dem Meer verbinden und wie sich dies auf unser Erleben und Verhalten ihm gegenüber auswirkt. Im Rahmen einer ausführlichen Studie ließ ich 44 Personen Essays über das Meer schreiben, um diese dann qualitativ auszuwerten. Es ergaben sich zwölf

trennscharfe Bedeutungskategorien (s. Tabelle). Vor allem drei dieser Kategorien erschienen mir für ein Coaching von immenssem Vorteil zu sein:

- » „Das Meer als Ort der Ruhe und Entspannung“;
- » „Das Meer als Heil- und Energiequelle“ und ganz besonders
- » „Das Meer als Ort der Selbstwahrnehmung und Reflexion“.

In den letzten zwei Jahren hat sich diese Überlegung bei meinen Coachings am Meer immer wieder bestätigt und ich bin dazu übergegangen, diese Eigenschaften des Meeres ganz gezielt zu nutzen.

Maritime Bedeutungskategorien
» Landschaftlicher Sinneseindruck
» Ort der Ruhe und Entspannung
» Das bedrohliche und beängstigende Meer
» Urlaubsort
» Kraftvolle Naturgewalt und Herausforderung
» Verursacher von Glück und Freude
» Ort der Sehnsucht und Romantik
» Ort der Selbstwahrnehmung und Reflexion
» Symbol für Freiheit, Abenteuer und Entdeckung
» Heimat und Geborgenheit
» Heil- und Energiequelle
» Das durch den Menschen bedrohte Meer

Das Meer als Ort der Ruhe und Entspannung

„Wenn ich die Möglichkeit habe, an einem Strand entlang zu wandern, das Rauschen der Wellen zu hören, empfinde ich meist Ruhe und Gelassenheit,“ formulierte einer meiner „Essayisten“. Dazu fällt mir eine Fallgeschichte ein:

Der Klient, Herr M., Zweigstellenleiter innerhalb eines Familienunternehmens, trifft vollkommen übermüdet und erschöpft aus Hamburg auf Sylt ein. Sein gesamter Bewegungsapparat ist angespannt. Es fällt ihm schwer, ruhig zu sitzen, ge-

schweige denn, sich zu konzentrieren. Ich schlage ihm einen Strandspaziergang vor, bei dem er mir sein Anliegen schildern kann. Die Bewegung tut ihm sichtlich gut. Aber zunächst nimmt er seine Umgebung kaum wahr, so sehr vereinnahmt ihn seine täglichen Probleme. Ganz allmählich fällt seine Aufmerksamkeit vermehrt auf einzelne Bestandteile der Küste: Er beobachtet kurz den Horizont, schaut einer Möwe nach oder hält kurz inne und lauscht dem Rauschen der Wellen.

„Ruhe und Entspannung“ sind die Empfindungen, die die Teilnehmer meiner empirischen Studie am häufigsten mit dem Meer assoziierten. Dabei wurden einzelne Elemente betont, die diesen beruhigenden Effekt hervorrufen, zum Beispiel die „blaue Färbung“, die „Weite“, die „gleichmäßige Brandung“ und vor allem das „Meeresrauschen“ (s. Kasten).

Nach der ersten „Coaching-Einheit“ und einem kurzen Saunagang begibt sich Herr M., der seit

„Geopsyche“

Bereits um 1911 setzte sich der deutsche Psychologe Willy Hellpach in seinem Buch „Geopsyche – die menschliche Seele unter dem Einfluss von Wetter, Klima und Landschaft“ mit der psychischen Wirkung der maritimen Umgebung auseinander. Dem Meer bescheinigt er dabei aufgrund seiner meist blauen Farbe einen lustvoll-beruhigenden Effekt. Die ausgedehnte und horizontale Fläche des Meeres wirkt auf das Auge des Betrachters ebenfalls entspannend. Einen beinahe hypnotisierenden Effekt hat laut Hellpach das Geräusch der Meeresbrandung: „Die Eintönigkeit rauschenden Wassers vermag uns in eine Art Dämmerzustand einzuwiegen, man kann dieses Hindösen am Seestrande (...) schon zu den ‚Hypnoiden‘ rechnen.“ Diese Beobachtungen des Geopsychologen wurden in meiner Studie und bei meinen Coachings am Meer immer wieder bestätigt.

Monaten an Schlafstörungen leidet, auf eine Liege bei der Strandsauna, um sich dem „Hindösen“ zu widmen. Wie er mir später berichtet, fällt er mithilfe des Meeresrauschens sofort in einen sehr erholsamen Halbschlaf.

„Gerade in stressigen Zeiten wünsche ich mir oft, die Möglichkeit zu haben, am Meer entlang zu wandern, um abzuschalten und wieder einen freien Kopf zu bekommen“, äußerte sich gleichlautend einer meiner Studienteilnehmer. Das Meer stellt in vielen dieser Essays eine Gegenwelt zum „ländlichen“ Alltag dar, die man aufsuchen kann, wenn einem „alles zu viel wird“.

Ausgerechnet die See überflutet einen nicht mit Information, ist nicht „zu viel“. Es ist der Mangel an Reizen, die Unbestimmtheit, die wir mit der Bedeutung „Ruhe“ versehen und als entspannend empfinden. Heute haben viele Menschen ein Bedürfnis nach einer solchen perzeptiven Ruhe und empfinden sie als angenehm und befreiend – so auch dieser „Essayist“: *„Die Weite des Meeres bietet keine Ablenkung. Sie setzt einen Fluchtpunkt und lässt mich atmen. Ich komme mir nicht eingeschlossen vor. Sie macht meinen Kopf frei. Der Blick ist frei, wird nicht verwirrt durch zu viele Objekte, Farben, Bewegungen.“*

Die Klienten, die ein Coaching wegen Burnout-Problematik aufsuchen, weisen meist ähnliche Stresssymptome wie Herr M. aus Hamburg auf: Innere Anspannung und Unruhe, Nervosität, Schlafstörungen und Müdigkeit, eingeengte Wahrnehmung, rigides Denken ...

In diesem Zustand ist es sehr schwer, konstruktiv und zielorientiert mit ihnen zu arbeiten. Ich habe die Erfahrung gemacht, dass sich viele von ihnen zunächst nicht einmal für Entspannungsübungen empfänglich zeigen. Der beruhigende Effekt, der sich innerhalb der ersten Stunden am Meer einstellt, ist nicht nur äußerst wirksam gegen die Stresssymptomatik, sondern erleichtert gleichzeitig das Coachen. Mit Hilfe von Entspannungsmethoden unmittelbar am Strand, wie zum Beispiel einfachen Yogaübungen, Atemtechniken

oder Progressiver Muskelentspannung lässt sich dieser Effekt anschließend noch verstärken.

Am nächsten Morgen gehe ich früh über den Dünenweg zum Strand. Herr M. sitzt bereits alleine im Sand und beobachtet die Morgendämmerung auf dem Meer. Seine Körperhaltung wirkt entspannt. Er nimmt seine Umgebung mit allen Sinnen wahr. Er ist an diesem Tag in der Lage, seine Probleme mit dem nötigen Abstand und der nötigen Ruhe anzugehen.

Das Meer als Energiequelle

Eine markante Stimme aus meiner Studie: „Das Schwimmen in den hohen Wellen, in der Brandung, die Vitalität, die der perlende Sauerstoff zu geben scheint, die Welle, die Dich hebt und senkt, durchwahlt, erdrückt, vernudelt, freigibt, die Freude, die Angst, die Energie.“

Frau W., Sozialarbeiterin aus Österreich, hat vor dem Wochen-Coaching an der Algarve einen Stress bedingten Zusammenbruch erlitten. In den ersten Tagen fällt die Anspannung langsam ab und sie merkt, wie viel Kraft die letzten Monate gekostet haben. Sie fühlt sich zwar zunehmend ruhiger und ausgeglichener, aber gerade bei körperlichen Aktivitäten ist die sportliche Frau zunächst noch schnell erschöpft.

Der entspannende Effekt des Meeres ist vor allem zu Beginn eines Coachings, das an der Burnout-Problematik ansetzt, sehr hilfreich, damit sich die Teilnehmer von den zurückliegenden Belastungen erholen können. Doch diese beruhigende Wirkung alleine ermöglicht noch nicht unbedingt ein produktives Coaching! Bisweilen kann es dadurch sogar erschwert werden. Bei einem meiner ersten Coachings am Meer habe ich den Fehler gemacht, eine Coaching-Einheit durchführen zu wollen, unmittelbar nachdem eine Klientin ausgiebig am Strand „gedöst“ hatte und nicht aufnahmefähig war.

Doch zum Glück bewirkt das Meer bei vielen Menschen noch einen nahezu entgegengesetzten

Effekt: Es dient ihnen als Energiespender. Bereits ab 1750, als an den europäischen Küsten allmählich die Bädermode aufkam, macht man sich diese maritime Eigenschaft zunutze (s. Kasten).

Badekuren

Eine allgemeine Beunruhigung aufgrund der angeblichen Folgen der urbanen Zivilisation (Melancholie, Zartheit, Blässe ...) trägt dazu bei, dass Kaltwasserbäder im Meer als universales Heilmittel in Mode kommen. An den Küsten Frankreichs, Englands und auch Deutschlands entstehen zahlreiche Kurorte, in denen Ärzte den allzu bequemen und schlappen Stadtmenschen neue Lebensenergie einzuflößen gedenken.

Eine interessante Erklärung für die belebende Wirkung des Meeres liefert damals der Kurarzt Dr. Maret: „In der geistigen Vorstellung verbindet sich die Tiefe des Meeres stets mit dem Grauen der Furcht, verschlungen zu werden. Der tatsächliche Anblick des Meeres indes berührt die Menschen nur wenig, solange sie nicht befürchten müssen, hineingestoßen zu werden. Wirft man sie aber plötzlich in die Flut, ohne dass sie es hätten vorhersehen oder verhindern können, geht ein gewaltiger Aufruhr durch den ganzen Körper.“ Diese Ausführungen spiegeln sich in der von Ärzten und Gehilfen praktizierten Methode wider, die Patienten mehrmals täglich in das kalte und wilde Wasser der nördlichen Küsten zu tauchen, damit sie unter Abwendung jeder realen Gefahr einen belebenden Schrecken empfinden.

Einen ähnlichen Energie spendenden Effekt erzielt man meiner Erfahrung nach auch, wenn die Klienten sich vollkommen freiwillig und selbstständig in die Fluten begeben. Sei es bei einem Bad in den Wellen oder bei sportlichen Aktivitäten wie dem Wellenreiten.



Solches wurde auch in meiner Studie immer wieder in diesem Zusammenhang erwähnt: „Auf der anderen Seite gibt einem das Meer beim Surfen unheimliche Energie. Und das ist es, was das Meer so sehr von den Bergen unterscheidet, zumindest wenn man sich aktiv im Meer bewegt“. Das Gefühl, von einer Welle geschoben zu werden, wird als ein „Glücksmoment“ erlebt, „in dem das Meer seine Energie auf dich überträgt“. Der anregende Effekt des Meeres hält bei einer weiteren Teilnehmerin der Studie auch nach dem Surfen noch an und führt zu „dem unbeschreiblichen Gefühl danach, voller Lebensenergie zu sein“.

Diese Äußerungen haben mich unter anderem auf die Idee gebracht, parallel zum Coaching Wellenreiten anzubieten. Gerade gegen Ende des Aufenthalts am Meer, wenn es darum geht, die konkrete Umsetzung des Erarbeiteten zu planen, kann eine derartige Erfahrung zusätzlich motivieren.

An einem Coaching freien Nachmittag nutzt Frau W. die Gelegenheit, Wellenreiten auszuprobieren. Nach etwas über einer Stunde in der kühlen Brandung kommt sie sichtlich belebt aus dem Wasser. Zeitnah erarbeiten wir im Coaching

ihre Ziele für die kommenden Wochen und Monate. Diese geben ihr einen zusätzlichen Motivationsschub und sie plant voller Tatendrang deren Realisierung im Alltag.

Hier ist es besonders wichtig, die Inhalte des Coachings an die vom Meer beeinflusste Befindlichkeit des Klienten anzupassen.

Das Meer als Ort der Selbstwahrnehmung und Reflexion

„Meine Gedanken sind frei, sich neu zu sortieren,“ beschreibt das ein von mir zu Studienzwecken Befragter. „Das Meer zeigt sich als ganze Fläche,

besteht aber aus so vielen Elementen und birgt so vieles, was an der Oberfläche nicht zu sehen ist, und scheint trotzdem geordnet, ist wandelbar, mal so, mal so, kann alles sein, wild und ruhig; so auch meine Gedanken. Es überträgt seine Vielseitigkeit auf mich und lässt mich so offen, wie es selbst scheint. Ich trete aus meiner gewohnten Perspektive heraus und kann sie wandeln und drehen, mich selbst beobachten; über mich nachdenken, ohne mich dabei im Kreis zu drehen. Denken in Bewegung.“

Das Meer wird oft als ein Auslöser für die Selbstwahrnehmung erlebt. Gerade zu Beginn meiner Coachings ist es auffällig, dass viele Teilnehmer das starke Bedürfnis haben, alleine am Meer zu sein. Sie wollen in Ruhe nachdenken und sich

Das Meer als Projektionsfläche

In den Essays, die ich für meine Studie gesammelt habe, taucht immer wieder der Begriff „Projektionsfläche“ auf. Unter Projektion versteht man in der Psychologie das unbewusste Abbilden oder Verlagern von Empfindungen, Gefühlen, Wünschen und Interessen in die Außenwelt. Der Interaktionspartner muss dabei keineswegs eine Person sein, sondern als Projektionsfläche kann auch die Natur dienen, wie der berühmte analytische Psychologe C. G. Jung im Zusammenhang mit dem Meer feststellt: „Die Natur, das Objekt überhaupt, spiegelt alles jenes wider, das Inhalt unseres Unbewussten, aber als solcher nicht bewusst ist. Viele Lust- und Unlusttöne der Wahrnehmung schreiben wir ohne Weiteres dem Objekt zu, ohne zu überlegen, inwiefern Letzteres dafür überhaupt verantwortlich gemacht werden kann.“ Gerade das Meer, das laut Jung in Träumen und Fantasien für das Unbewusste steht, eignet sich als riesige Projektionsfläche für unsere Affekte und Impulse. Begeben wir uns an die Küste, stimmen wir das Meer nach unserer jeweiligen Gefühlslage und nehmen es dementsprechend als „fröhlich“, „bedrohlich“ oder auch „wütend“ wahr. Es kann allerdings auch passieren, dass wir bestens gelaunt vor einer stürmischen oder düsteren See stehen. Wie Willy Hellpach in seinem Buch „Geopsyche“ anmerkt, kommt es in solchen Fällen möglicherweise zu einer „Kontrastierung der aus der Landschaft herwirkenden Gefühlstendenz zu der eigenen, inneren“.

In dem Kapitel „Stimmungslandschaft“ weist Hellpach auf beide Möglichkeiten hin: „Auf diesem Wege macht sich unsere Seele gleichsam zum Herrn der Landschaft; mag die Natur uns nun gegenübertreten wie sie will, stumpf oder farbig, düster oder licht, im Einklang oder im Gegensatz finden wir einen Rückhalt für unser Inneres, das sich bestärkt, indem es mit ihr geht oder gegen sie steht.“

Derartige Projektionen und Kontrastierungen vollziehen sich meist unbewusst und werden von vielen daher gar nicht bemerkt. Erst bei der Bewusstmachung dieser Prozesse tritt die Selbstreflexion in Erscheinung: Das Meer ermöglicht uns dann mittels eines verstärkenden Objekts, die eigenen Gefühle und Stimmungen vor Augen geführt zu bekommen – und über sie nachzudenken. Indem wir auf das Meer schauen, betreiben wir gleichzeitig Introspektion.

wieder über ihre Gefühlswelt klar werden. In der Hektik der letzten Wochen und Monate hatten sie meist kaum Gelegenheit, sich und ihre Empfindungen wahrzunehmen. Das Meer bietet eine Reihe von Eigenschaften, die bei diesem Prozess besonders hilfreich sein können (s. Kasten).

Ich habe versucht, diese Eigenschaften des Meeres gezielt in meine Coachings zu integrieren. So fordere ich die Teilnehmer am Ende einer Entspannungseinheit dazu auf, ihre Aufmerksamkeit zunächst auf die Küstenlandschaft und das Meer zu richten. Sie sollen die einzelnen Bestandteile sowie die momentane „Stimmung“ genau wahrnehmen. Im Anschluss sollen sie ihren Fokus nach innen auf die eigenen Stimmungen und Gefühle richten. Mit Hilfe dieser gesteuerten Wahrnehmungslenkung fällt es vielen Klienten leichter, sich über ihre Empfindungen – sowie über ihre Bedürfnisse und Wünsche – klarer zu werden.

„Die Wellen sind für mich auch ein Sinnbild dafür, dass es im Leben immer weiter geht“, formuliert einer meiner „Essayisten“. „Es kommen Auf's und Abs, aber den Lauf der Zeit kann man einfach nicht aufhalten. So wie die Wellen, die sich aufbäumen, brechen und dann auslaufen. Aber es ist nicht die einzige, hinter der gebrochenen Welle kommt die nächste, und das gleiche Spiel beginnt von vorne. Es geht immer weiter. Imponiert hat mir das und als Beispiel hab ich es mir genommen. Als Beispiel dafür, dass man nicht aufgeben darf.“ Das Meer kann – wie dieses Zitat zeigt – auch als eine Metapher oder ein Symbol dienen, welche bei einigen Menschen Gedanken über sich und ihr Leben anregen.

Der Klient Herr K., ein erfolgreicher Unternehmer aus München, kämpft beim Wellenreiten zunächst verbissen gegen die Brandung an und ist nach wenigen Minuten vollkommen erschöpft. Er scheint auf der Stelle zu paddeln. Nach einem kleinen Erfolgserlebnis – er kommt auf einer Welle zum Stehen – wirkt er wie ausgetauscht und hat plötzlich wieder ungeahnte Energien. Als er aus dem Wasser kommt, bleibt er noch

eine Weile am Ufer sitzen und betrachtet nachdenklich das Meer.

Gerade in der direkten Konfrontation mit dem wandelbaren Element kann das Meer dem Menschen bestimmte Eigenschaften des eigenen Lebens vor Augen führen. In meinen Coachings arbeite ich immer wieder mit maritimen Metaphern, um den Klienten bestimmte Aspekte ihrer Situation zu veranschaulichen. Noch hilfreicher ist es allerdings, wenn die Teilnehmer von alleine auf derartige Zusammenhänge kommen.

In der darauf folgenden Coaching-Einheit spreche ich Herrn K. auf seine Erfahrung im Wasser an. Als er danach am Ufer saß, habe er über die Analogie zu seinem Berufsleben nachgedacht. Früher habe er auch kleine Erfolge bewusst genossen. In den letzten Jahren habe er zunehmend verbissen gearbeitet und sich keine Zeit mehr genommen, um positive Erlebnisse auszukosten. Gemeinsam erarbeiten wir Möglichkeiten, wie er in Zukunft in seinem Beruf wieder verstärkt Erfolge wahrnehmen und als Energiequellen nutzen kann.

Nicht nur als Metapher, auch als „Diagnose-Instrument“ kann das Meer eine Hilfe sein. Indem ich die Teilnehmer zum Beispiel beim Wellenreiten beobachte, kann ich oft mehr über sie und ihre dysfunktionalen Verhaltensmuster lernen als in einem ausführlichen Erstgespräch. Bestimmte Eigenschaften und Einstellungen, wie Perfektionismus oder übermäßiger Ehrgeiz, kommen in der Konfrontation mit den Wellen deutlicher zum Ausdruck als bei einem Gespräch, wo Faktoren wie „soziale Erwünschtheit“ zu Verfälschungen führen können.

Fazit

Das Meer ist natürlich kein „Wunderheilmittel“, für das man es seinerzeit während der Bäderrunde hielt. Aber richtig eingesetzt kann es – vor allem bei Klienten, die sich dafür empfänglich zeigen – das Coaching wesentlich unterstützen. Ein Hauptergebnis meiner Studie war, dass un-

Der Autor



Foto: Florence Bühr

Florian Schmid-Höhne, Diplom Psychologe, Stressverhaltens- und Adipositas-Trainer, bietet Burnout- und Adipositas-Coachings auf Sylt, am französischen Atlantik, in Portugal und auf Teneriffa an. Er ist Autor des Buches „Die Meere in uns – Eine psychologische Untersuchung über das Meer als Bedeutungsraum“ (ISBN: 978-3-8255-0628-5).

www.swellness.de

ser Erleben und Verhalten gegenüber dem Meer hauptsächlich von den Bedeutungen bestimmt werden, die wir mit dieser riesigen Wasserfläche verbinden. Entscheidend ist daher, dass die oben dargestellten Kategorien im jeweiligen maritimen Bedeutungsraum zumindest ansatzweise vorhanden sind.

Ich habe auch Klienten, denen es in erster Linie um ein professionelles Coaching in einem angenehmen Umfeld geht. Sie würden wahrscheinlich auch an einem ruhigen Ort in den Bergen (oder in der Wüste) ein ähnlich effektives Coaching absolvieren, und das ist auch gut so. Ob ich selber in den Bergen (oder in der Wüste) ein ähnlich entspannter Coach mit der gleichen Energie und geistigen Flexibilität wie am Meer sein würde, wage ich allerdings zu bezweifeln.

Coachs brauchen die „Diversity-Brille“. Über den Umgang mit Vielfalt

Von Susanne Ahlers

Den meisten Menschen ist nicht bewusst, wie ihre Erlebnisweisen und Verhaltensmuster von der eigenen Kultur geprägt sind. Viele Menschen gehen unreflektiert von der Annahme aus, die Welt sei so, wie sie ihnen erscheint. Diese Haltung erschwert es außerordentlich, mit Menschen umzugehen, die „anders“ sind. Eine Herausforderung auch für Coachs – und das Coaching.



„Wissen Sie, die Frauen in meinem Team sind einfach stutenbissig“, erläutert im Coaching eine junge, sehr intelligente Frau in einer Führungsposition, als sie versucht, mir ihre schwierige Situation am Arbeitsplatz zu beschreiben. Sie ist überzeugt, dass sie an ihrer Situation wenig ändern könne, weil „Frauen eben so sind“. Eingeschränkt durch ihre Vorurteile, erklärt sie sich ihre Arbeitswelt – und mir ihre Sicht auf sich selbst.

Es gibt viele ähnliche Beispiele, wie Führungskräfte sich erklären, warum Probleme auftauchen: Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter „kommen aus dem Osten“, sie sind wahrscheinlich „zu alt oder jung“, haben „türkische Wurzeln“, sind eben „Männer“ oder „Frauen“ und so weiter. Oft geben Führungskräfte dabei nur ihre Stereotype über die Gruppen wieder, denen sie ihre Beschäftigten „zurechnen“. *Sie denken dann auch nicht mehr darüber nach*, dass in ihren Stereotypen ein Teil des Problems stecken könnte. Schließlich begrüßen wenige heterogen zusammengesetzte Teams und sehen sie als Bereicherung und Chance. Ein bewusst konstruktiver Umgang mit Vielfalt und Andersartigkeit ist wohl noch seltener.

Was ist Diversity?

Diversity kann mit Vielfalt, Mannigfaltigkeit oder Verschiedenheit ins Deutsche übersetzt werden. Interkulturelle Aspekte sind daher ein Teil von Diversity. Diversity Management zielt darauf ab, mit der Vielfalt von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, Kundinnen und Kunden sowie anderen Stakeholdern einer Organisation produktiv und konstruktiv umzugehen. Merkmale oder Kategorien der Vielfalt können nicht nur sichtbare – wie Geschlecht, Alter, Herkunft – sondern auch weniger sichtbare – wie Werte oder Überzeugungen, Berufserfahrung oder sexuelle Orientierung – sein. Diversity-Management ist daher ein Konzept oder sogar eine Strategie, um negative Auswirkungen, die durch Stigmatisierungs- und Ausgrenzungsprozesse und Anpassungsdruck gegenüber nicht dominanten Gruppen entstehen, entgegen zu wirken.

Denn diese negativen Auswirkungen mindern oft die Leistungsbereitschaft der Beschäftigten, ihre Loyalität zum Unternehmen und ihr Engagement. In Unternehmen werden Strukturen, Strategien und Kultur in der Regel von einer Gruppe dominiert, unabhängig davon, ob sie insgesamt in der Mehrzahl ist oder nicht. Allerdings besetzt diese Gruppe (oft weiße, heterosexuelle, christliche Männer aus bürgerlichen Schichten, die als Hauptverdiener ihre Familien ernähren) die entscheidenden Positionen.

Entscheidend ist die Erkenntnis, dass innerhalb einer Gruppe ebenso viel Diversity, also beispielsweise Meinungen und Verhaltensweisen existieren können, wie zwischen verschiedenen Gruppen. Das heißt: Wenn Vorstellungen, dass Frauen eher familienorientiert und Männer eher karriereorientiert seien, Entscheidungen bei Personalrekrutierung beeinflussen, kann dieses zu fatalen und teuren Fehlentscheidungen führen.

Wichtig für erfolgreiches Managing of Diversity ist es, die vielfältigen Bedürfnisse und Interessen

der Zielgruppe zu erkennen – ohne diese wiederum zu stereotypisieren. Solcherlei tun wir allerdings zumeist, um uns effektiv und angemessen verhalten zu können. Zum Beispiel gehen Menschen davon aus, dass sie „wissen“, wie sie auf eine Frau oder einen Mann am besten reagieren. Wenn jemand das Geschlecht seines Gegenübers nicht kennt, verunsichert das die Meisten. Daher fragen fast alle als Erstes die Mutter oder den Vater, wenn sie sich über den Kinderwagen beugen: „Was ist es denn – ein Mädchen oder ein Junge?“

Unsere Stereotype beziehen sich nicht nur auf die Geschlechter, sondern auch oft auf andere Kategorien, die in unserer Umwelt wichtig gemacht werden. Das sind beispielsweise die ethnische und soziale Herkunft, die Religion oder Weltanschauung, die körperliche Konstitution, die sexuelle Orientierung, der Bildungsgrad, das Alter, im beruflichen Kontext auch die Organisationseinheit, die Position, die inhaltliche Zuständigkeit und vieles mehr. Während in Europa bei der ersten Begegnung zuerst das Geschlecht registriert wird, wird in den USA dagegen – das

Implizite Einstellungen

Explizite Einstellungen sind die, die uns bewusst sind und die wir offen äußern. Diese Äußerungen werden aber oft von sogenannter „sozialer Erwünschtheit“ überlagert: Wer möchte sich schon mit seiner Einstellung bewusst ins soziale Abseits stellen? So sagen Konsumenten häufig, wenn man sie befragt, welchen Kaffee sie kaufen würden, sie würden Markenkaffee kaufen oder sogar fair gehandelten. Der Blick ins Einkaufskorbchen verrät dann oft, dass doch die Billigmarke gekauft wurde.

Die Psychologie forscht deshalb seit einigen Jahren zum Konzept der impliziten Einstellungen. Und die Ergebnisse haben einige Furore gemacht. *Implizite* Einstellungen sind spontane affektive Bewertungen eines Einstellungsobjekts. Sie werden automatisch aktiviert, wenn wir mit einem Einstellungsobjekt konfrontiert werden. Sie lösen ein (positives oder negatives) Gefühl bei uns aus, und wir können nicht genau sagen, woher dieses Gefühl kommt.

Der Implizite-Assoziations-Test (IAT) ist ein neues Verfahren, um solche Einstellungen zu messen. Probieren Sie es einmal selber aus! Sie werden womöglich die eine oder andere Überraschung erleben. Das Online-Testprogramm in deutscher Sprache wird von der Harvard University gehostet und von Dr. Konrad Schnabel, Asendorpf Lab der Humboldt-Universität in Berlin, betreut. Es werden zu Forschungszwecken Angaben zur Person erfragt, die Beantwortung dieser Fragen ist selbstverständlich freiwillig. Je mehr Angaben zur Person man allerdings macht, desto besser kann man sich im Ergebnisreport benchmarken. (tw/ah)

<https://implicit.harvard.edu/implicit/germany/index.jsp>

zeigen Studien – die „Rasse“, die Hautfarbe und an zweiter Stelle das Geschlecht wahrgenommen.

Dass uns unsere Stereotype als Einstellungen steuern, hat wichtige positive Funktionen, das muss zunächst festgehalten werden: Wir können uns blitzschnell orientieren und erleben unsere Welt als geordnet, strukturiert und sinnvoll. Diese Einstellungen helfen uns zudem, uns aktiv in der Welt zu positionieren. Wir drücken damit unsere eigenen Werte aus, markieren unseren Lebensstil, definieren unsere Identität. Das hilft uns auch, uns abzugrenzen – von anderen, aber auch vor eigenen, vielleicht nicht immer so eindeutigen inneren Gefühlen. Die eigenen Stereotype sind oft tief verankert und werden häufig automatisch aktiviert – wenn wir nicht genau hinschauen (s. Kasten).

Ein wachsendes Interesse an Diversity Management gibt es in Deutschland erst, seit neue Antidiskriminierungsvorgaben wie das Allgemeine Gleichbehandlungsgesetz (AGG) 2006 eingeführt wurden. Langsam spricht sich auch im deutschsprachigen Raum herum, dass „diverse“ Teams langfristig innovativer und nachhaltiger arbeiten als homogen besetzte. Ein Abteilungsleiter in einem sehr großen Unternehmen zeigte sich in einer Coaching-Sitzung mir gegenüber überzeugt davon, dass ein Team mit Älteren und Jüngeren, mit Frauen und Männern besetzt sein sollte. Die unterschiedlichen Sichtweisen würden zu mehr Lösungsmöglichkeiten führen, erklärte er seine strategischen Überlegungen. Er hat recht. Inzwischen geht die Forschung davon aus, dass dies so ist.

Hingegen dauert es durchaus länger, bis „diverse“ Teams Lösungen finden, diese sind in der Regel dann aber nachhaltiger. Wenn Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter allerdings nicht gleichberechtigt und ihren Interessen gemäß arbeiten können, bergen „divers“ besetzte Teams erstmal eher mehr Konfliktpotenzial als Chancen. Daher sind ein umfassendes Wissen über Diversity, das heißt auch über die Bedingungen, mit denen

Menschen individuell (Mikro-), in einer Organisation (Meso-) und in der Gesellschaft (Makro-Ebene) konfrontiert sind, sowie Kompetenzen des Diversity-Managements unerlässlich.

Diversity und der Coaching-Prozess

Der Deutsche Bundesverband Coaching (DBVC) definiert Coaching als „professionelle Beratung, Begleitung und Unterstützung von Personen mit Führungs-/Steuerungsfunktionen und von Experten in Unternehmen/Organisationen. (...) Ein grundsätzliches Merkmal des professionellen Coachings ist die Förderung der Selbstreflexion.“

Beim Coaching sind unterschiedliche Perspektiven der Beobachtung und (Selbst-) Reflexion zu beachten (s. Abb. 1). Ich konzentriere mich hier vor allem auf die folgende erste Perspektive, weil sie der Ausgangspunkt ist, um Diversity ins Coaching zu integrieren.

Der oder die Coach

Die Selbstreflexion des Coachs und die Beobachtung der eigenen Person im Coaching-Prozess sind nicht nur für ein Coaching unter Diversity-Perspektive erforderlich. Eigene kulturelle Prägungen zu kennen, zu wissen, welche Werte und Haltungen beispielsweise durch die Hautfarbe, durch das zugewiesene Geschlecht, durch die eigene sexuelle Orientierung beeinflusst sind, sich

seiner Stereotypen bewusst zu sein, die eigenen Vorurteile zu kennen und mit ihnen konstruktiv und kritisch umzugehen, sind für einen erfolgreichen Coach unerlässlich. Wenn eine Klientin beispielsweise überzeugt ist, dass „Frauen nicht miteinander arbeiten können“ – weil sie aufgrund ihrer „Natur nicht dazu in der Lage sind“ –, schränkt das die Effektivität in ihrer Arbeit als Führungskraft immens ein. Einem Coach kann es allerdings nur gelingen, seinem/ihrem Klienten bewusst zu machen, dass noch andere Perspektiven und Sichtweisen existieren, wenn er oder sie selbst sich mit den eigenen Annahmen (Stereotypen und Vorurteilen) auseinandersetzt.

Ein breites Wissen über Theorie und Forschung zu Diversität ist daher notwendig. Wenn Coachs nicht wissen, dass Menschen mit Migrationshintergrund, die die gleichen Leistungen wie Menschen ohne Migrationshintergrund bringen, sehr viel schlechtere Chancen haben, einen Arbeitsplatz oder eine Führungsposition zu bekommen, dann können sie nicht angemessen auf Führungskräfte eingehen, die selber einen Migrationshintergrund haben oder ein entsprechend „diverses“ Team leiten.

Es ist richtig, dass nur etwas veränderbar ist, wenn wir selbst Verantwortung übernehmen – aber die Erkenntnis, dass es gesellschaftliche Einflüsse, Diskriminierung, Macht und Hierarchien gibt, oder diese bestimmte Wahrnehmungen produzieren, entlastet die Beteiligten

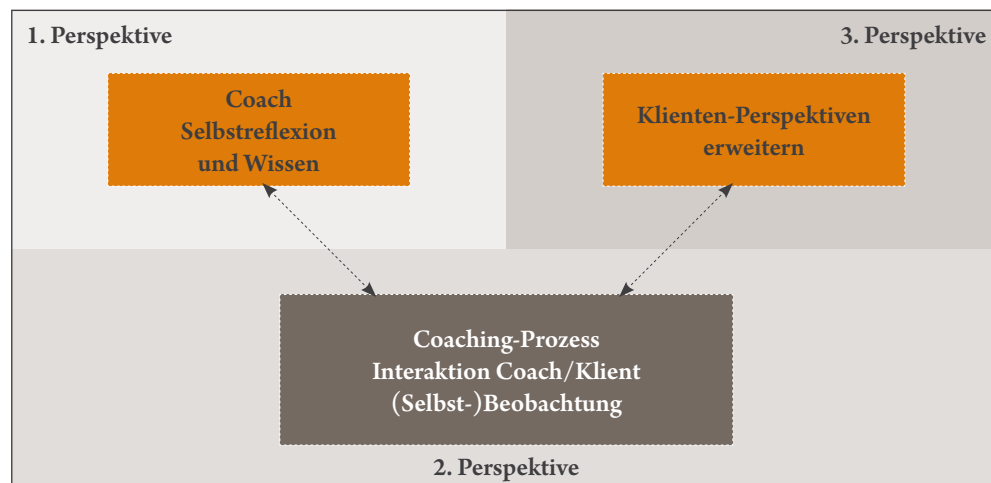


Abb. 1: Die drei Perspektiven des Diversity-Coaching

auch wiederum. Deswegen ist es für einen Coach notwendig, gesellschaftliche Dimensionen und Bedingungen zu kennen.

Der Coaching-Prozess

Coachs sollten sich im Coaching permanent folgende Fragen stellen:

- » Was passiert dort?
- » Wie verhalte ich mich selbst als Coach?
- » Welche Kategorien werden von wem wichtig gemacht?
- » Was passiert in der Interaktion zwischen Coach und Klient?

Hier ist vor allem die aktive Beobachtung gefordert. Klienten haben im Prozess ebenfalls die Chance, ihre eigenen Stereotype und Prägungen zu reflektieren. Die Grundlage bildet Selbstreflexion und Wissen des Coachs.

Die Klientinnen und Klienten

Der oder die Klient/in und die eigene Rolle als Führungskraft spielen auf dieser Ebene die wichtigste Rolle. Für die gecoachte Führungskraft ist es ebenfalls unerlässlich, sich auch mit den soziokulturellen und gesellschaftspolitischen Dimensionen zu befassen, die Einfluss auf das eigene (Führungs-) Verhalten haben (können). Die Selbstreflexion im Kontext von Diversity steht im Mittelpunkt. Es geht hier allerdings nicht darum, Diversity-Management zu vermitteln, sondern entsprechend des Anliegens der gecoachten Person die Perspektiven und Sichtweisen auf sich selbst und die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu erweitern.

Was sind die Ziele von Diversity-Coaching?

Das Ziel des hier skizzierten „Diversity-Coaching“ verliert selbstverständlich nicht aus dem Blick, die Ziele des Kunden oder der Kundin zu erreichen. Es soll nicht eine neue Variante des „Genitiv-Coaching“ (Wolfgang Looss) präsentiert werden, sondern ein Ansatz, der Diversity im Coaching explizit berücksichtigt und es somit ermöglicht, die Zielerreichung noch besser umzusetzen. Außerdem trägt dieses Coaching unter



Diversity-Perspektive dazu bei, Prozesse und Zugänge zu Ressourcen gerechter und effektiver zu gestalten. Denn die kritische Beobachtungsrolle wird geschult – von sich selbst und von anderen. Das gilt für den Coach wie die Klientin.

Zusätzlich eröffnet Diversity-Coaching allen – auch den indirekt Beteiligten wie Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Klientinnen und Klienten – mehr Möglichkeiten und weitere Perspektiven. Den meisten Menschen ist nicht bewusst, wie sehr ihre Erlebnisweisen und Verhal-

tensmuster von der eigenen Kultur geprägt sind. Doch diese unreflektierte Haltung erschwert es außerordentlich, mit Menschen umzugehen, die „anders“ scheinen. Zum Teil führt diese Annahme zu Konflikten, Reibungen und erschwert eine Zusammenarbeit. Deutlich wird dies besonders in multikulturellen, globalen und internationalen Kontexten. „Divers“ zusammengesetzt sind heute sehr viele Arbeitszusammenhänge, wenn nicht sogar – je nach Definition – alle. Die Nachfrage nach interkulturellen Kompetenzen findet sich heute in fast jeder Stellenausschreibung, wenn



BEISNER DRUCK
Fortschritt und Leidenschaft
seit 1924.



BEISNER DRUCK GMBH & CO. KG

Müllerstraße 6
21244 Buchholz/Nordheide

Telefon 04181- 90 93 - 0

Telefax 04181- 90 93 - 11

mail info@beisner-druck.de

internet www.beisner-druck.de



ÖKOSTROM

FSC & PEFC

CO₂-NEUTRAL

WÄRMERÜCKGEWINNUNG

SOLARENERGIE

ÖKODRUCKFARBE

auch oft nebulös bleibt, was damit gemeint ist. Diversity-Coaching beinhaltet also die Chance, Führungskräfte in ihren „diversen“ Zusammenarbeitszenarien zu unterstützen, effektiv und konstruktiv zu führen.

Konsequenzen für die Praxis

Diversity-Management muss Bestandteil von Ausbildungen und Fortbildungen für Coaches werden. Wichtig ist es, klar zu sehen, in welchen Bereichen für den/die Coach Veränderungen notwendig sind, um die „Diversity-Brille“ im Coaching anzuwenden.

In der Phase des Kennenlernens frage ich mich, welche Kategorien für den Klienten/die Klientin wichtig sein können, aber vor allem, was das für meine Position als Coach in dem zukünftigen Prozess heißt. Welche Haltung nehme ich dazu ein? Ich beobachte mich.

Bei der Suche nach dem konkreten Ziel frage ich nach, ob beispielsweise das eigene Geschlecht, die Herkunft oder andere Faktoren Einfluss haben, das Ziel zu formulieren.

Besonders in der Phase der Lösungsentwicklung biete ich dem Klienten/der Klientin an zu reflektieren, welche Bedeutung möglicherweise Diversity-Kategorien haben können. Kann es etwa sein, dass aufgrund der (sozialen) Herkunft, des Geschlechts et cetera bestimmte Perspektiven nicht eingenommen werden? Wie können neue Sichtweisen bei der Lösungssuche oder -umsetzung helfen? Dabei geht es zum einen um den Klienten/die Klientin selbst. Und zum anderen kann es auch um die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gehen. Wenn beispielsweise eine Führungskraft glaubt, dass jüngere Mitarbeiter immer eher unzuverlässig sind, ist es für sie sehr schwierig, an diese zu delegieren. Auch in dieser Phase beobachte ich mich selbst und reflektiere über meine eigenen Stereotype und Vorurteile in der Interaktion, um meine eigene Perspektive zu erweitern.

Die Autorin



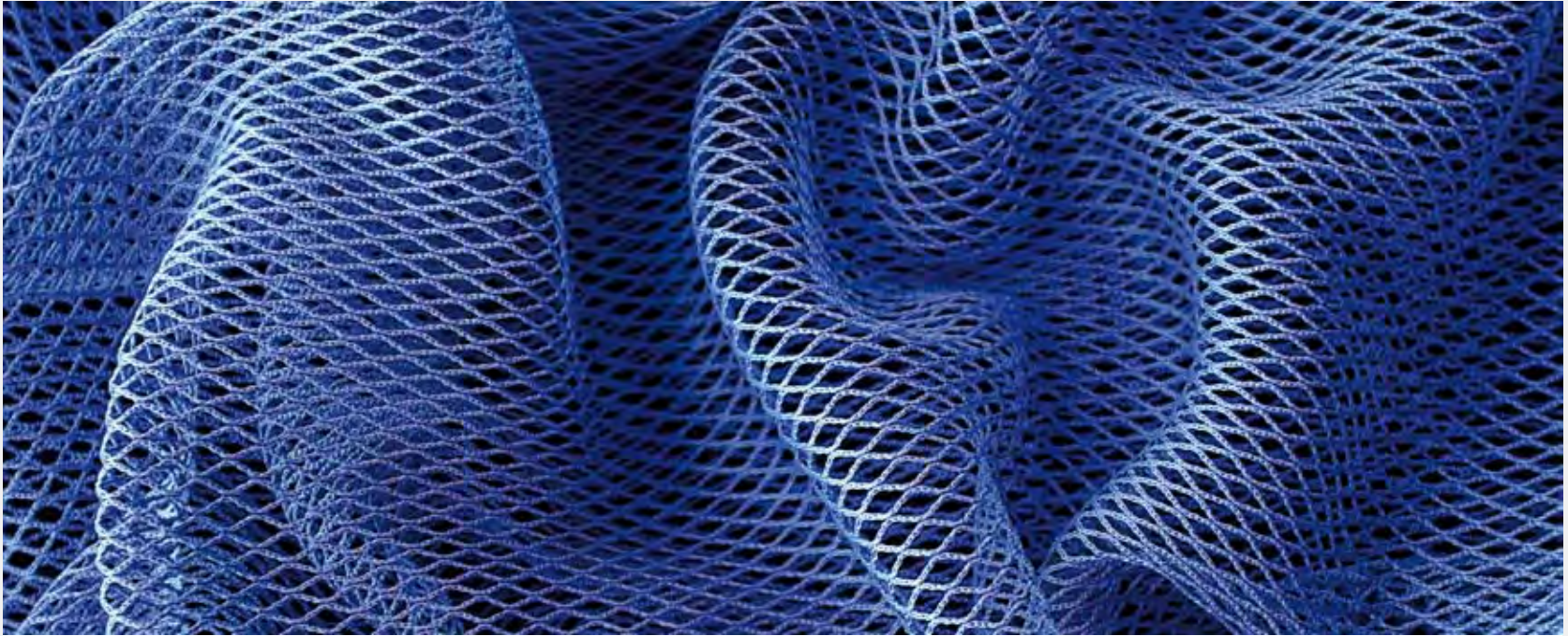
Foto: Regine Peter

Susanne Ahlers, Dipl.-Politologin, Staatssekretärin a. D., Systemische Coach (DBVC- anerkannte Ausbildung) und Trainerin, Inhaberin von ACT! AHLERS COACHING TRAINING in Berlin. Schwerpunkte: Führungskompetenzen, Diversity-Management, Selbstmanagement und Karriereberatung. Mehrjährige Erfahrung als Führungskraft in unterschiedlichen Positionen, Lehrbeauftragte an der Universität Münster und der Humboldt-Universität Berlin.

www.act-ahlers.de

In der Abschlussphase geht es dann vor allem um den Transfer in den zukünftigen beruflichen Alltag. Wichtige Fragen sind nach der weiteren kontinuierlichen Bereitschaft des Klienten/der Klientin, die eigene Position und Haltung zu reflektieren, um das eigene Team/die Beschäftigten nicht zu stereotypisieren und eigene Ziele zu verfehlen.

Nach dem Ende des Coaching-Prozesses evaluiere ich meine eigene Rolle in diesem Prozess. Ich frage mich abschließend noch einmal, inwieweit meine eigenen Prägungen durch mein Geschlecht, meine Herkunft, meine Hautfarbe, meine Weltanschauung et cetera den Prozess beeinflusst haben. Die Ergebnisse fließen dann wieder in die zu Anfang skizzierte erste Perspektive des Diversity-Coaching ein, um so noch effektiver coachen zu können.



Ein Netz, das trägt

Ein Coaching-Tool von Tanja Dünnfründ

Kurzbeschreibung

Die Klientin stellt ihr Netzwerk mit allen Personen aus dem beruflichen und privaten Kontext auf. Zur Bearbeitung eines konkreten Anliegens werden nun zentrale Personen identifiziert, die sie in der bestehenden Situation unterstützen können. So entsteht ein neues, verkleinertes Netzwerk, das die Personen und ihr Unterstützungspotenzial mit Bezug auf das anliegende Thema erfasst. Basierend auf diesem Subnetzwerk plant die Klientin die nächsten Schritte zur Lösung ihres Anliegens unter Einbeziehung der Kontakte.

Anwendungsbereiche

Dieses Tool passt gut in die vierte, die Change-Phase des COACH-Modells und eignet sich besonders bei der beruflichen Neuorientierung, im Fall von Konflikten, bei der Lösung von neuartigen Problemstellungen, bei Klienten, die Schwierigkeiten haben, Hilfe anzunehmen – und hat insbesondere weibliche Klienten als Zielgruppe.

Zielsetzung

„Ein Netz, das trägt“ kann Klienten die Größe und Tragkraft des eigenen Netzwerks vor Augen führen. Die Methode kann in konkreten Situationen angewendet werden, um Möglichkeiten der Unterstützung aus dem eigenen Netzwerk zu identifizieren und annehmen zu können. Darüber hinaus eignet sie sich für die Selbstanwendung in zukünftigen Situationen. Ein Nebeneffekt ist eine Art „Kategorisierung“ der eigenen Kontakte mit Hinweisen, in welcher Form diese die Klienten unterstützen, aber auch von diesen unterstützt werden können.

Ausführliche Beschreibung

Das Leben in sich unterstützenden Gemeinschaften ist ein ganz altes Phänomen, dessen Bedeutung durch die Individualisierung unserer Gesellschaft lange in den Hintergrund gedrängt wurde. In Zeiten der Globalisierung und einer immer stärkeren Bedeutung der Social Media wie Facebook oder XING ist Netzwerken in aller Munde. Zentral ist beim Netzwerken das Geben und Nehmen. In der Regel investieren

Menschen, wenn sie sich davon eine Gegenleistung jetzt oder in der Zukunft erhoffen. Diese Gegenleistung kann in sehr unterschiedlicher Form erfolgen: Von menschlicher Nähe über Partybegleitung, finanzielle Unterstützung, einem offenen Ohr bis hin zu der Vermittlung eines interessanten Kontakts, eines speziellen Arztes oder Ähnlichem reicht die Palette. Dabei geht es nicht um einen sofortigen Austausch von „Leistungen“. Vielmehr geht es um die wahrgenommenen potenziellen gegenseitigen Unterstützungsmöglichkeiten und das Vertrauen in den Netzwerkpartner, dass er oder sie auch bereit ist zu investieren. Eine reine „Nehmer-Mentalität“ führt in der Regel rasch zu einem Einstellen des Gebens der anderen Netzwerkteilnehmer oder gar dem Ausschluss aus dem Netzwerk.

Netzwerke gewinnen immer mehr an Bedeutung. Auch Frauen erkennen mehr und mehr den Sinn von Netzwerken, was man aus der wachsenden Anzahl von Frauennetzwerken sowie der Öffnung klassischer Männernetzwerke wie Rotary für Frauen ableiten kann. Häufig nutzen Frauen diese Netzwerke jedoch lediglich zum Informationsaustausch und nicht gezielt für die berufliche

Entwicklung. Frauen möchten in der Regel nicht den Eindruck erwecken, dass sie ihre Kontakte auszunutzen. Manchmal ist darüber hinaus der Blick auf die Unterstützungsmöglichkeiten verstellt. Der Coach kann den Klienten helfen, den Blick zu weiten, um im ersten Schritt zu erkennen, wie viele nützliche Kontakte sie haben. In einem zweiten Schritt geht es dann darum, die Unterstützungsmöglichkeiten ebenfalls wahr- und anzunehmen. Mithilfe dieses Tools soll die Einbindung des Netzwerks zur Unterstützung der eigenen Person erleichtert werden.

Anwendungsfall

In Bezug auf die aktuelle Situation der Klientin hat der Coach den Eindruck, dass externe Unterstützung sinnvoll sein kann, die Klientin Hilfe von außen aber nicht gerne annimmt. Diese Annahme ist zu prüfen, indem der Coach nach bestehenden Netzwerken fragt und inwieweit diese schon einbezogen wurden oder es geplant ist, diese einzubeziehen. Wenn hier keine Ideen vorliegen, sollte der Coach kurz einleitend die Bedeutung von Netzwerken und deren unterschiedliche Funktionen wie soziale Unterstützung, Hilfe bei fachfremden Themen, Expertenunterstützung, Freizeitmöglichkeiten und so weiter thematisieren.

Ablauf

1. Aufstellen des Netzwerks

Im ersten Schritt geht es darum, möglichst alle Kontakte zu benennen, die das Netzwerk bilden. Dabei ist es wichtig, möglichst breit vorzugehen. Alle Bereiche des Lebens sollen und dürfen berücksichtigt werden (Freunde, Verwandte, Kollegen – aktuelle wie ehemalige, Bekannte, Sport, Vereine, Chor, Club, Gemeinde, politische Initiativen, Nachbarn, Hochschulkontakte ...). Die Klientin schreibt spontan alle Namen, die ihr einfallen, auf Zettel. Es geht um das reine Sammeln ohne Wertung. Diese Phase sollte nicht länger als fünf bis zehn Minuten dauern. Bei Bedarf kann der Coach durch Anregungen den Prozess unterstützen. Beispiele sind hier:

Denken Sie auch an Ihre Hobbys! Gibt es noch weitere interessante Kontakte aus vorhergehenden Tätigkeiten? Engagieren Sie sich ehrenamtlich? Gibt es aus diesem Umfeld weitere mögliche Ansprechpartner? Gibt es aus dem Umfeld ihres Partners interessante Vernetzungen?

Einer Klientin wurden in diesem Zusammenhang erst die Größe und die Potenziale ihres eigenen Netzwerks bewusst. Bis dahin hatte sie die einzelnen Bereiche eher isoliert betrachtet – Sport, Arbeit, ehrenamtliche Tätigkeit. Durch das plastische Legen ihres Netzwerks wurde ihr deutlich, wie umfassend es ist und welche Querverbindungen auch innerhalb des Netzwerks existieren. So konnte sie im Anschluss an diesen Coaching-Termin zwei ihrer Kontakte zusammenbringen: eine Kollegin, die nach Möglichkeiten zur Erweiterung ihrer Englischkenntnisse suchte, und die alte Schulfreundin, die gerade aus dem Ausland zurück einen englischsprachigen Stammtisch aufbauen will.

Nach dem Sammeln legt die Klientin das Netzwerk auf dem Boden aus. Eine Karte mit dem eigenen Namen bildet dabei das Zentrum. Der Coach lässt sich das Netzwerk erläutern und hinterfragt gegebenenfalls Aspekte, die ihm auffallen: die Abstände der Personen zum Klienten, Häufigkeiten von bestimmten Gruppen wie Kollegen oder Skatfreunde oder Muster von mehr als der Hälfte der Karten in großer Nähe zum Klienten liegend oder in extremer Distanz und so weiter.

2. Analyse des Netzwerks mit Bezug auf das konkrete Anliegen

Das konkrete Anliegen wird nun nochmals klar benannt und niedergeschrieben. Aus dem gesamten Netzwerk identifiziert die Klientin anschließend fünf bis zehn Personen mit Bezug auf das zu behandelnde Thema heraus. So ergeben sich Cluster wie beispielsweise diese:

» **Berufliche Neuorientierung:** Welche Person kann mir bei der Jobsuche helfen? – Dies können beispielsweise eine ehemalige Kollegin, die selber vor Kurzem einen beruflichen

Neustart gemeistert hat, oder der ehemalige Personalentwickler des Unternehmens oder eine frühere Mentorin sein.

- » **Neue internationale Aufgabe:** Wer hat Erfahrungen im internationalen Arbeiten? – Hier bieten sich Kontakte an, die selber bereits im Ausland tätig waren. Dies können auch Menschen sein, die während der Schulzeit oder des Studiums im Ausland waren.
- » **Erste Führungsaufgabe:** Wer kann mich fachlich oder mental unterstützen? – In diesem Zusammenhang sind Kontakte interessant, die bereits formell oder informell die Aufgabe eines Mentors übernommen haben. Auch die ehemalige Kommilitonin, die im letzten Jahr ihre erste Führungsaufgabe übernommen hat, kann hilfreiche Tipps geben.

Auch hier ist es zentral, wieder möglichst breit zu schauen. Unterstützung in solch großen Themen wie neue internationale Aufgaben kann auf ganz unterschiedliche Aspekte zielen. Es geht sowohl um das Verständnis einer neuen Kultur als auch um Lebensbedingungen im Ausland und um Sprachkompetenz. Falls die Klientin Probleme mit der Identifikation geeigneter Kontakte hat, unterstützt der Coach gezielt durch aktives Hinterfragen.

Die Klientin schreibt für die identifizierten Personen neue Karten und bildet mit diesen ein neues Netzwerk analog zum ersten auf dem Boden. Im Anschluss lässt sich der Coach nun die einzelnen Personen und die Form der Unterstützung, die die Klientin sich vorstellen kann, erläutern.

Um diesen Schritt zu vereinfachen, kann ein Zwischenschritt mit dem Einsatz von Symbolen hilfreich sein. Diese erleichtern es manchen Klienten, Zuschreibungen zu treffen. Zu jeder Person sucht der Klient dazu ein Symbol aus einer Kiste. Diese Symbole legt er neben die Namenskärtchen. Nachdem alle Symbole liegen, bittet der Coach den Klienten, die Symbole zu erläutern. Hier kann zum Beispiel ein Sonnensymbol für mentale Unterstützung stehen, ein kleiner Spielzeughammer für handwerklichen

Support, ein Teebeutel für Austausch und Zuhören und so weiter. Auch hier kann der Coach bei Bedarf durch aktives Fragen unterstützen. Zum Beispiel: In welchem Verhältnis stehen sie zur Klientin? Ist es ein beruflicher oder privater Kontakt? Wie eng ist der Austausch, den sie mit der Person bereits pflegen? Haben Sie in der Vergangenheit diese Person gegebenenfalls selber bereits aktiv unterstützt? Was schätzen Sie an der Person besonders? Was schätzt die Person an Ihnen?

Der Coach bittet die Klientin nun, die Unterstützung auf Karten zu schreiben, die diese Person der Klientin in Bezug auf ihr Anliegen geben kann. Diese Karte legt die Klientin dann neben den entsprechenden Namen.

Da Frauen häufig die Sorge haben, ihre persönlichen Kontakte auszunutzen, ist es wichtig, hier zusätzlich auch *den Aspekt des Gebens zu integrieren*. Dazu schreibt die Klientin auf eine zweite, farblich unterschiedliche Karte nun, was sie selber dieser Person anbieten kann oder welche Unterstützung diese Person bereits erhalten hat. Dabei geht es nicht nur um materielle Werte oder „anfassbare“ Hilfe wie das Streichen einer Wohnung, sondern insbesondere auch um emotionale Unterstützung. Wichtig ist es hier zu betonen, *dass es nicht um einen gleichzeitigen Austausch von Hilfe geht*. Wenn ein Vertrauensverhältnis besteht, gehen Menschen gerne auch in Vorleistung und unterstützen andere. Erfolgt Hilfe jedoch permanent nur in eine Richtung, so wird der Gebende sich nach einer Weile voraussichtlich zurückziehen. So ist zum Beispiel ein Trainer in der Regel gerne bereit, einen internen Personalentwickler mit Konzeptideen zu beraten oder Literatur zur Verfügung zu stellen, weil er sich zukünftige Aufträge verspricht. Wird aber immer wieder die kostenfreie Leistung abgerufen, ohne dass es zu bezahlten Aufträgen kommt, wird er diese Leistungen einstellen.

Wenn alle Personen besprochen sind, fragt der Coach nach, ob noch weitere Personen aus dem Ursprungsnetzwerk hinzugefügt werden sollen/

müssen. Falls dies nicht der Fall ist, leitet der Coach zur Auswertung über.

3. Auswertung und nächste Schritte

Der Coach fragt die Klientin nach ihren Erkenntnissen.

Im Rahmen eines Coachings wurde der Klientin neben der Größe ihres Netzwerks auch die Eindimensionalität ihrer bisherigen Betrachtung bewusst. Die Kontakte wurden bloß in ihrem jeweiligen Umfeld wahrgenommen – die Mit-Seglerinnen unter Sport, die Kollegen unter Arbeit und so weiter. Im Rahmen der Analyse wurde ihr klar, dass eine der Seglerinnen sich auch gerade selbstständig gemacht hat und daher wertvolle Tipps für die eigene Gründung liefern kann.

Basierend auf den Erkenntnissen beschreibt die Klientin ihre angedachten nächsten Schritte. Gemeinsam konkretisieren Coach und Klientin diese und vereinbaren einen realistischen Umsetzungsplan sowie dessen Überprüfungsmöglichkeiten.

4. Selbstanwendungsmöglichkeiten der Methode

Zum Abschluss des Prozesses fragt der Coach nach, inwieweit die Klientin die Methode als hilfreich empfand und ob sie diese in der Zukunft anwenden möchte. Bei einem positiven Feedback regt der Coach an, dass die Klientin sich eine für sie passende Methode zur Dokumentierung ihres Netzwerks und der Unterstützungsmöglichkeiten sucht. Diese Dokumentation kann in elektronischer Form (über PowerPoint, Excel oder ein Datenbanksystem) oder in Papierform (als Mind-Map oder in Tabellenform) erfolgen. Gegebenenfalls kann der Coach der Klientin Methoden vorstellen und empfehlen. Abschließend hinterfragt der Coach, ob die Klientin weitere Unterstützung für die Selbstanwendung benötigt. Dieser letzter Schritt kann gegebenenfalls auch im nächsten Coaching-Termin erfolgen, falls die Zeit zu weit fortgeschritten ist oder dieser Schritt an der Stelle inhaltlich überfordert.

5. Weitere Anwendungen im Rahmen des Coachings

Falls die Methode erneut im Rahmen des Coaching-Prozesses eingesetzt wird, entfällt Schritt 1. Der Coach sollte aber hinterfragen, ob es seitdem gegebenenfalls Veränderungen im Netzwerk gegeben hat.

Voraussetzung/Kenntnisse

Keine, aber eine persönliche Affinität zu Netzwerken ist von Vorteil.

Technische Hinweise

Dauer: 70 bis 90 Minuten.

Materialien: Karten, Stifte.

Die Autorin



Foto: Till Schürmann

Tanja Dünfründ, geboren 1972, ist Diplom-Psychologin und Associate Coach (DBVC). Sie arbeitet als Coach und Beraterin in Berlin. Den Schwerpunkt ihrer Arbeit bilden die Beratung von Organisationen, die die Vielfalt in ihren Managementteams erhöhen wollen, und das Coaching von Frauen, die in einem männlich geprägten Umfeld Karriere machen.

dünfründ | Tanja Dünfründ
Elberfelder Straße 14 | 10555 Berlin
tanja@duennfreund.com
www.duennfreund.com

Marketing für Coaching: dezent oder offensiv?

Professionelles Marketing: Ein „must-have“ für jeden Coach

Coaching – ein Begriff, den wir mittlerweile an jeder Ecke in den unterschiedlichsten Märkten und Branchen hören. Dass dadurch natürlich eine Verwässerung im Markt stattfindet und es potenziellen Klienten bei der Selektion von Coaches nicht gerade einfach gemacht wird, liegt auf der Hand. Wenn wir über Professionalisierung im Coaching sprechen, betrifft das unmittelbar auch die Positionierung und die dazugehörigen Marketingaktivitäten. Sicherlich lebt der Coaching-Markt immer noch primär vom Empfehlungsgeschäft. Aber nicht nur die Kunden-Neugewinnung, sondern auch Kundenbindung zählen zu einem professionellen Vermarktungskonzept. Die Fragen, die sich dabei stellen:

- » Wie schaffe ich es als Coach, mir eine hohe Reputation und ein gutes Image zu erarbeiten?
- » Warum ist eine aktive Marketingstrategie so wichtig?

Sehen wir uns das Verhalten der Klienten an: Die Entscheidung für einen Coach basiert in erster

Linie nicht auf der Basis von Qualifikationen. Sondern darauf, ob der Klient ein gutes Bauchgefühl bei der Entscheidung für den Coach hat. Das glauben Sie nicht? Hier ein paar Zitate: „Vertrauen Sie dabei Ihrem Bauchgefühl. Die Vertrauensbeziehung zwischen Klienten und Coach ist der elementare Träger des Erfolgs eines jeden Coachings“ (Coaching-Informationen). Oder: „Vertrauen Sie Ihrem Gefühl. Engagieren Sie keinen Coach, wenn Sie ihn nicht mögen oder die Beziehung nicht stimmt“ (Coaching-Report). – Daraus schließe ich messerscharf: Marketing ist ein Werkzeug, um das Bauchgefühl zu nähren und Kompetenz in einer guten Mischung zu transportieren!

*Die drei wichtigsten Faktoren:
Authentizität, Identität
und Emotionen.*

Die drei wichtigsten Faktoren für einen erfolgversprechenden Marktauftritt sind die Vermittlung von *Authentizität, Identität und Emotionen*. Um ein erstes Beispiel zu nennen: Fotos von Coaches auf Internet-Seiten, in Broschüren und Anzeigen. Was sich hier manchmal wiederfindet, grenzt schon ansatzweise an ein Panoptikum. Von Fotos aus dem Urlaub bis hin zu Passbildern: Alles ist dort zu finden. Bilder, die entweder schon Jahre alt sind oder bei der letzten Grillparty gemacht wurden, werden wohl dem Klienten wahrscheinlich nur ein leises „Ups“ entlocken ... Damit Authentizität, Identität und Emotionen in den Kommunikationsmitteln gleich optisch ins Spiel kommen können, benötigt man als Coach einen Profi-Fotografen, der den Coach in Mimik und Gestik in Szene setzt.

Als Zweites muss ein klares Profil gezeichnet werden, mit dem Persönlichkeit und Kompetenz transportiert werden. Das ist heute ausschlaggebend für eine sichere Positionierung im Markt.

Denn womit identifiziert sich der Mensch am meisten? Mit Seinesgleichen. Also muss eine Identifikation mit dem Coach gefördert werden, um beim Klienten das Vertrauen zu wecken, dass dieser Coach genau der richtige Begleiter für seinen persönlichen Klärungsprozess ist.

Ein Drittes: Vertrauen ist eines der maßgeblichen Dinge in einem Coaching-Prozess. Das sagt auch Peter-Paul Gross, der Gewinner des DBVC-Coaching-Preises 2010 in seiner Studie über Angebots- und Nachfragestrategien im deutschen Coaching-Markt. Vertrauensbildende Maßnahmen sind also ein Schlüssel, wenn es um die Vermarktung von Coaches, Trainer und Berater geht. Daher ist nicht damit zu rechnen, dass Klienten „von alleine kommen“ (Schlaraffenland-Verhalten), ohne marketingseitig etwas zu tun.

Gerade die Coaches, die schon seit Jahren auf dem Markt sind und bis dato fast nur vom Empfehlungsgeschäft leben, werden es in Zukunft immer schwerer haben, sich gegen die neuen und jüngeren Coaches durchzusetzen. Denn diese nutzen beispielsweise die neuen Medien wie Social Media aktiv und legen eine höhere Gewichtung auf Marketingstrategien und Eigenvermarktung.

Das heißt: Nichts dem Zufall überlassen! Das würde ein Coach in seiner Methodik im Coaching-Prozess ja auch nicht tun. Professionelles Marketing von Profis für Profis ist das Gebot der Stunde. Ein Marketingspezialist, der sich sowohl mit dem Kontext Coaching als auch mit der Branche wirklich auskennt, ist dafür sicher ein guter Partner.

Diskutieren Sie mit!

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



Foto: Michael Koch

Benjamin Schulz

Geschäftsführer der Marketingagentur „werdewelt“ in Haiger. Marketingexperte, Coach, Berater, Mediator und Coach für Gründer. Arbeitet seit zehn Jahren für Firmen, Non-Profit-Unternehmen und Führungskräfte. Schwerpunkte: Coaching, Strategie- und Konzeptberatung, Positionierungs- und Krisenmanagement.

www.werdewelt.info | www.werdeweg.info
www.xing.com/profile/Benjamin_Schulz3

Marketing für Coaching: dezent oder offensiv?

Marketing ist eine Kulturfrage

Als Weiterbildungsanbieter schalte ich keine Werbeanzeigen. Nicht nur, weil unsere Ausbildungsgruppen auch ohne Werbeanzeigen voll werden. Sondern, weil es nicht zum Wieslocher Institut für systemische Beratung passt. Wir leben Diversity und Begegnung zwischen Professionellen aus unterschiedlichen Branchen und Organisationstypen, zwischen Menschen mit verschiedenen Rollen und Funktionen in Organisationen, mit unterschiedlichen Marktauftritten und Karrierezielen, in unterschiedlichen Lebensphasen und Lebensumständen. Zu uns kommen Menschen, um ihre Professionalität aus ihrer Persönlichkeit heraus neu zu justieren. Ich wüsste nicht, wie über das Medium Werbung ein so heterogenes Feld wirksam angesprochen werden könnte.

Es gibt Standesvertreter, die hier viel spezialisierter sind und versuchen, über Werbemedien an die Karriere Wünsche ihrer Zielgruppe anzukoppeln. Sie suchen den Flair des Executive-Bereichs. Auch glauben einige Kollegen, dass viele Berater deshalb nicht als Executive-Coachs geeignet sind, weil sie aus einem sozial orientierten Mittelschicht-Milieu kommen und von daher nicht an Executives ankoppeln können. Sie würden ihrer Milieulogik gemäß glauben, dass es ihren Klienten um Einsicht, Beziehungsfähigkeit und Lernen gehe. Sie würden allerdings unterschätzen, wie sehr es in diesen Kreisen vielmehr um Klassen- und Machterhalt gehe. Ich finde solche Gedanken bedenkenswert und es sollte im Feld offen über die Bedeutung von Milieu diskutiert werden.

In Professionellen-Kreisen ist es schwierig, über Milieus und Grenzen offen zu kommunizieren. Das Thema wird tabuisiert, weil es ängstigt. Auf der einen Seite werden Beschämung, Verlust von Aufstiegs-Hoffnungen, auf der anderen Rechtfertigungsprobleme und Privilegien-Verluste befürchtet. Wer will schon gerne in „Neid-Debatten“ verwickelt werden? Doch bezüglich Mi-

lieus nicht stimmig unterwegs zu sein, bedeutet Erfolgseinbuße oder übermäßige seelische Anstrengung.

Daher machen wir genau diese Auseinandersetzung zum Thema in unseren Weiterbildungen. Denn Kompetenz hat nicht nur damit zu tun, welches Rollenrepertoire man beherrscht, ob man sich mit Themen, Inszenierungen und Bühnen auskennt, in denen diese Rollen zu spielen sind, sondern auch damit, ob sie aus dem eigenen Hintergrund heraus getragen wird. Es kommt halt auch darauf an, dass die eigene Art, sich mit seinen Repertoires auszudrücken und zu bewegen, zur jeweiligen Unternehmenskultur und dem dort vorherrschenden Führungsstil passt; oder zu bestimmten Märkten oder beruflichen Vereinigungen.

Unsere Weiterbildungsteilnehmer sind unsere „Vertriebsleute“. Sie erzählen von ihren Erfahrungen in der Weiterbildung: zuhause, im Freundeskreis, im Unternehmen. Würden wir nun imageorientierte Anzeigenserien starten, würde das unsere Kultur konterkarieren.

Womit die Teilnehmer unserer Ausbildungsgruppen konfrontiert werden, ist eine spezifische Kultur, die wir leben, an der sie teilnehmen, von der sie beeinflusst werden, die sie auch selbst beeinflussen und die sie dann weiter tragen in die Unternehmen. Wir reflektieren Kultur und wir gestalten Kultur. Wir machen die Passung von Individuum und Kultur zum Thema. Kultur entsteht durch Kultur.

Daher sind unsere Weiterbildungsteilnehmer unsere „Vertriebsleute“. Sie erzählen von ihren Erfahrungen in der Weiterbildung: zuhause, im Freundeskreis, im Unternehmen. Über Weiter-

bildungserfahrungen erzählt man eher als über Erfahrungen, die man in einem Coaching gemacht hat. Und das führt dann wieder dazu, dass weitere Menschen zu uns finden, die sich davon angesprochen fühlen. Denen unsere Kultur passt. Es entstehen Netzwerke.

Würden wir nun imageorientierte Anzeigenserien starten, würde das unsere Kultur konterkarieren. Dennoch wollen wir nicht abgrenzen oder polarisieren. Milieubegegnung ist auch in Beraterkreisen wichtig, spiegelt sich darin doch, was in den Organisationen und der Gesellschaft für gemeinsamen Erfolg entscheidend ist. Dies ist einer der Gründe für unser Engagement im Rahmen der Verbandsarbeit im DBVC. Wir suchen die Auseinandersetzung, proben damit auch immer wieder unsere Anschlussfähigkeit.



Foto: Privat

Dr. Bernd Schmid

Leiter des Wieslocher Instituts für systemische Beratung und Präsidiumsvorsitzender des Deutschen Bundesverbands Coaching (DBVC). Zu seinen zahlreichen Veröffentlichungen gehört das Buch: „Systemisches Coaching. Konzepte und Vorgehensweisen in der Persönlichkeitsberatung“ (ISBN: 978-3-89797-029-5). Die International Transactional Analysis Association (ITAA) zeichnete Bernd Schmid 2007 mit dem Eric Berne Memorial Award aus.

www.isb-w.de

Coaching und Psychotherapie: Grenzen und Gemeinsamkeiten

Von Dr. Bernhard Grimmer und Dr. Marius Neukom

Zu den Gemeinsamkeiten und Unterschieden von Coaching und Psychotherapie gab es bisher keine wissenschaftlichen Studien. Vor allem in der Coaching-Literatur wird zwar immer wieder eine klare Abgrenzung beider Verfahren gefordert und ihre Unterschiedlichkeit und Eigenständigkeit betont. Dabei wird argumentiert, dass die Trennungslinie zwischen gesund (Coaching) und krank (Psychotherapie) verläuft, aber ohne diese Gegenüberstellung weiter zu problematisieren oder wissenschaftlich zu analysieren.



Als wir vor einigen Jahren anfangen, an der Universität Zürich neben der schon lange etablierten psychotherapeutischen Beratungsstelle eine Praxisstelle für Psychodynamisches Coaching und Organisationsentwicklung aufzubauen, standen wir selber vor der Frage, nach welchen Kriterien wir einem Klienten ein Coaching empfehlen und wann wir zur Psychotherapie raten. Worin genau unterscheiden sich die Indikationsbereiche, Interventionstechniken, Prozesse und Wirksamkeiten? Insbesondere fiel uns auf, dass sich eine Reihe Klienten für ein Coaching anmeldeten, bei denen wir eine Psychotherapie für indiziert hielten, was aber von den Betroffenen als *Kränkung und Stigmatisierung* empfunden wurde.

Wir haben uns gefragt, wie Personalentwicklungsexperten und Coachs aus dem Human-Ressources-Bereich, die in aller Regel keinen psychotherapeutischen Hintergrund besitzen, zu deren Aufgaben es aber gehört, in großen Unternehmen internes oder externes Coaching zu empfehlen, mit diesem Problem umgehen: Wann und zu welchem Zweck empfehlen sie Coaching und wo endet für sie dessen Einsatzbereich? Welches Wissen und welche Einstellung haben sie gegenüber Psychotherapie und wo verläuft für sie die Grenze zwischen beiden Verfahren? Wird Psychotherapie überhaupt thematisiert?

Wir wollten das in der Regel implizite Handlungs- und Entscheidungswissen, das in diesen Fällen zur Anwendung kommt, explizit und transparent machen und uns auf diese Weise den Gemeinsamkeiten und Unterschieden von Coaching und Psychotherapie nähern. Unser Ziel war nicht, eine weitere theoretische Definition hinzuzufügen, wann das Eine oder das Andere empfohlen werden sollte, sondern aus der Praxis heraus induktiv zu erschließen, wie es heute gehandhabt wird.

Dafür haben wir 30 halbstrukturierte und einstündige Interviews mit Coaching-Verantwortlichen aus Schweizer Großunternehmen und internationalen Konzernen geführt und die Daten mittels qualitativer Inhaltsanalyse mithilfe von

Atlas.ti, einem Software-Programm zur qualitativen Datenanalyse, ausgewertet.

Unter den befragten Unternehmen befinden sich Banken und Versicherungen, Gewerbe, Industrie, öffentliche Verwaltung, Detailhandel, Verkehr, Medien, Telekommunikation, Beratung, IT-Bereich, Verlagswesen, Personalvermittlung und medizinische Dienstleistung.

Coaching als anerkanntes Personalentwicklungsinstrument

Wenn auch in unterschiedlicher Weise, so ist Coaching inzwischen in den meisten der untersuchten Großunternehmen etabliert. Dabei ist der Aufbau firmeninterner Coaching-Abteilungen meistens eine noch neue Angelegenheit, für die es unterschiedliche Lösungen gibt, was die Quantität durchgeführter Coachings und die Organisationsform betrifft. Es sind vor allem Führungskräfte, die ein Coaching im Einzelsetting erhalten. Überwiegend handelt es sich dabei um männliche Personen unter 50 Jahren, ein Drittel sogar unter 40 Jahren. Generell gibt es *drei unterschiedliche Modelle zur Implementierung* von Coaching in den Großunternehmen:

- » Am häufigsten werden sowohl interne als auch externe Coachings angeboten.
- » Einige Unternehmen favorisieren ausschließlich externe Coachings und begründen dies mit der Unabhängigkeit der externen Coachs.
- » Selten ist das Modell, ausschließlich interne Coachings anzubieten.


Die unter der Bezeichnung Coaching durchgeführten Aktivitäten sind nur sehr bedingt untereinander vergleichbar. Einmal mehr zeigte sich auch in unserer Studie, dass unter diesem Begriff eine Vielzahl von Beratungs- und Förderungsformaten zum Einsatz kommt. Der größte Konsens besteht in der Auffassung, dass im Mittelpunkt berufsbezogene Inhalte stehen. Coaching wird in den Unternehmen vor allem zur Verbesserung arbeitsweltbezogener, persönlicher Kompetenzen eingesetzt (Sozial- und Kommunikationskompetenz, Führungskompetenz, Kompetenzen zum

Selbst- und Zeitmanagement), zur Lösung spezifischer Konflikte zwischen Mitarbeitern und zur Regulierung von Stress und Belastungsfaktoren.

In der Wahrnehmung der befragten Experten zeichnen sich kompetente Coachs vor allem durch *eine bestimmte Haltung* aus: Sie verstehen sich nicht als Berater, sondern als Prozessbegleiter, die ihre Klienten befähigen, mittels eigener Ressourcen individuelle Lösungen zu finden – und somit ihre Selbstverantwortung fördern. Daneben verfügen sie über hohe soziale Kompetenzen, die es ihnen ermöglichen, eine gute Arbeitsbeziehung aufzubauen. Die Fähigkeit, eine hohe Beziehungsqualität in der Zusammenarbeit zu etablieren, gilt als wichtigste Kompetenz eines Coachs, gefolgt von seinem Methodenrepertoire, worunter aber vor allem Techniken der Gesprächsführung subsumiert werden. Branchenkenntnisse werden hingegen nicht so hoch gewichtet.

Coaching für Gewinner, Psychotherapie für Verlierer?

In den untersuchten Unternehmen ist Psychotherapie erwartungsgemäß kaum institutionell verankert. Einige wenige Interviewpartner sprechen in seltenen Fällen mehr oder weniger direkte Empfehlungen aus, viele kommen überhaupt nie damit in Berührung – *einen selbstverständlichen, unmittelbaren Umgang mit Psychotherapie scheint es kaum zu geben.* Das Aufsuchen psychotherapeutischer Hilfe wird Mitarbeitern empfohlen, wenn ein Coaching als nicht mehr ausreichend erachtet wird. Dann werden diese Mitarbeiter jedoch als „krank“ angesehen. Wenn überhaupt wahrgenommen, endet die Verantwortung der meisten Unternehmen mit der (häufig verklausulierten) Empfehlung oder Vermittlung einer Psychotherapie. Die psychotherapeutischen Behandlungen finden in jedem Fall außerhalb der Unternehmen statt, was aufgrund des intimen und hochgradig vertraulichen Charakters von Psychotherapie auch als angemessen zu betrachten ist.



Der Einsatzbereich von Psychotherapie wird also vor allem *negativ in Abgrenzung zu Coaching definiert*. Der Grenzbereich zwischen beiden Gebieten wird unterschiedlich abgesteckt: Burnout, übermäßiger Suchtmittelkonsum oder familiäre Probleme gelten teilweise als Psychotherapie-Anlässe und teilweise als Coaching-Anlässe. Die differenzielle Indikation wird aber weniger anhand von Anlässen oder Themen getroffen, sondern vielmehr davon abhängig gemacht, ob ein bestimmtes Problem in der Persönlichkeit verankert scheint und vor allem, wie „tief“ es dort verwurzelt ist. Entsprechend sehen viele in Psychotherapie ein Verfahren, das „tief“ liegende Erinnerungen und Erfahrungen aufdeckt und an die Oberfläche bringt, was auch als Bedrohung angesehen und im Coaching gerade vermieden werden sollte. Aus Sicht der befragten Experten ist neben der „Tiefe“ eines Problems und der „Tiefen-Reichweite“ des Verfahrens für die Unterscheidung der Grad der entstehenden Abhängigkeit des Betroffenen charakteristisch. *Während der Klient im Coaching weitgehend autonom sei, gerate der Psychotherapie-Patient zwangsläufig in eine intensive Abhängigkeitsbeziehung*. Dementsprechend setze Coaching intakte Selbstregulierungs- oder Selbstmanagementfähigkeiten voraus, was in der Psychotherapie nicht der Fall sei.

Wer Psychotherapie macht, hat ein Defizit, wer sich coachen lässt, verbessert seine Kompetenzen – Selbstmanagement impliziert Unabhängigkeit von anderen Personen und, da man sich in einer Manager-Position befindet, auch Mächtigkeit und Führungsanspruch. Das eigene Selbst wird eigenverantwortlich „geführt“ und bedarf für die Bewältigung seiner Lebensaufgaben keiner Hilfestellung und Regulierung von außen. Die Vorstellung eines solchen autonomen Selbst scheint für die Experten ein besonders hohes Gut zu sein. Zudem befinde sich der Klient auf Augenhöhe mit seinem Coach, während der Patient in einer unterlegenen Position sei. Die Abhängigkeit in der Psychotherapie sei auch deshalb größer, weil die Prozesse länger dauerten.

Eine weitere Trennlinie besteht darin, dass Psychotherapie und Coaching nicht nur unterschiedliche Indikationsbereiche zugeschrieben werden, sondern auch grundverschiedene Blickrichtungen. *In der Therapie schaue man zurück und fokussiere die Probleme, das Coaching richte sich auf die Zukunft und sei lösungsorientiert*. Letzteres wird also mit dynamischer und schneller Veränderung, ersteres mit Stagnation und Nabelschau verbunden.

Praktisch alle *Coaching-Experten* sprechen sich für eine klare Trennung von Coaching und Psychotherapie aus. Sie *verfügen jedoch nur über sehr begrenzte Kenntnisse und Erfahrungen im Zusammenhang mit Psychotherapie* und vermitteln überwiegend eine negative bis maximal neutrale Einstellung gegenüber Psychotherapie. Sowohl die verantwortlichen Personalentwickler als auch die Mitarbeiter, für die eine Therapie indiziert sein könnte, haben offenbar Berührungsängste. Weil durch Coaching die Fähigkeiten, Kompetenzen und Leistung funktionierender und gesunder Mitarbeiter verbessert werden sollen, ist es einfach, es als Teil des Unternehmens zu akzeptieren. Wenn Psychotherapie dagegen mit (Leistungs-) Unfähigkeit verbunden wird, ist es ein heikles Thema, das widerwillig und nur mit äußerster Vorsicht angesprochen wird.

Coaching und Psychotherapie: Zwei unterschiedliche Verfahren oder ein Kontinuum?

Die Coaching-Verantwortlichen betonen, dass Coaching und Psychotherapie zwei verschiedene Beratungs- oder Interventionsformen sind, in denen es um unterschiedliche Themen und Ziele geht, die mit je eigenen Techniken angegangen werden sollen. Dass viele im Coaching zur Anwendung kommende und sowohl in Weiterbildungen als auch in der Literatur häufig vermittelte Techniken aus verschiedenen Psychotherapieschulen (überwiegend systemische, aber auch verhaltenstherapeutische oder psychodynamische Interventionsformen) stammen, findet kaum Erwähnung. Ebenso wenig werden die

spezifischen Schwierigkeiten im indikatorischen Grenzbereich weiter thematisiert, nämlich dort, wo Uneinigkeit bezüglich der Zuständigkeit von Coaching oder Psychotherapie besteht.

Wie etwa besonders ausgeprägt beim *Burnout-Syndrom*. Dieses ist in diesem Zusammenhang besonders interessant, weil es sich einerseits epidemisch auszubreiten scheint und wenig stigmatisiert ist (im Vergleich etwa zu Depression), andererseits in den maßgeblichen Diagnosemanualen (noch) nicht als Krankheit geführt und anerkannt wird. Zwar bezieht es sich auf arbeitsweltbezogene Erschöpfungszustände, gleichwohl verfügen die Betroffenen zumindest zeitweise nicht mehr über funktionierende Selbstmanagementfähigkeiten. Bei genauerer Betrachtungsweise findet man ähnliche Phänomene im Grenzbereich von Krankheit und Gesundheit und entsprechend von Psychotherapie und Coaching.

Eine präzisere Sichtweise wird die Anwendungsgebiete und Techniken daher eher auf einem Kontinuum ansiedeln mit zwei Polen und einem Grenz- und Überschneidungsbereich in der Mitte. Die eindeutige definitorische Abgrenzung entspringt einerseits eher dem Bedürfnis, sich als

eigenständiges Verfahren zu etablieren und andererseits das Coaching mit Funktionsfähigkeit, Verbesserung und Optimierung zu assoziieren – und nicht mit Pathologie, Störung und Defizit.

Die Wirksamkeitsforschung im Coaching steht noch in den Anfängen, während die Psychotherapieforschung seit Jahrzehnten etabliert ist und auch bereits einige Paradigmenwechsel hinter sich hat. Es fällt auf, dass die von uns befragten Experten die „gute Beziehung“ zwischen Coach und Klient als besonders wichtig für erfolgreiche Prozesse bewerten. Auch in der Psychotherapieforschung zeigt sich, vor allem in Metaanalysen, die Hunderte von Einzelstudien zusammenfassen, immer wieder, dass die von den Patienten als hilfreich erlebte therapeutische Beziehung der wichtigste Faktor für den Erfolg einer Behandlung ist. Vieles spricht dafür, dass dies auch im Coaching der Fall ist – was offenbar auch den Erfahrungen der Coaching-Verantwortlichen in unserer Studie entspricht. Dies bedeutet, dass auch im Coaching die aus der Psychotherapieforschung bekannten „Beziehungs“-Faktoren wie Empathie, Vertrauen, Zutrauen und Zumuten zentrale Bestandteile erfolgreicher Prozesse darstellen. Das Bedürfnis nach Abgrenzung und

Eigenständigkeit im Bereich Coaching sollte deshalb nicht dazu führen, die Gemeinsamkeiten mit psychotherapeutischer Arbeit aus den Augen zu verlieren.

Wenn man von einem *Kontinuum von Psychotherapie und Coaching* ausgeht, kann man einen Grenzbereich mit fließenden Übergängen akzeptieren und anerkennen, dass sich die scharfe Trennung zwischen krank und gesund, Psychotherapie und Coaching nicht immer aufrechterhalten lässt. Trotzdem sollte man die Unterschiede nicht verwischen, sondern zunächst von den Besonderheiten und Divergenzen ausgehen, um dann die Gemeinsamkeiten oder Möglichkeiten zur Integration herauszuarbeiten. In der Tabelle haben wir einige zentrale Unterschiede aufgelistet, im Hinblick auf Indikationsbereiche, Anlässe, Ziele, Dauer, Wirkungsweise, psychische Struktur und Beziehungsqualität.

Integration von Coaching und Psychotherapie im Grenzbereich

Ob Coaching oder eher Psychotherapie hilfreich sein könnte, ist in jedem Fall eine immer wieder neu zu beantwortende Frage, die eine gemein-

	Psychotherapie	Coaching
Indikationen	» Psychische und körperliche Beeinträchtigungen und Erkrankungen » wiederkehrende unbefriedigende Erlebens- und Beziehungsmuster (z. B. an unterschiedlichen Arbeitsstellen)	» umschriebene berufsbezogene Fragestellungen, Anliegen oder Konflikte
Anlässe	» störende Symptome im psychischen und körperlichen Bereich » ausgeprägter Leidensdruck, der ein unfreiwilliges Aufsuchen von Hilfe nach sich zieht	» Bewältigung spezifischer Führungsaufgaben » Wunsch nach einer Verbesserung persönlicher Kompetenzen oder der persönlichen Situation am Arbeitsplatz » zwischenmenschliche Schwierigkeiten oder Stress am Arbeitsplatz
Ziele	» Behandlung oder Beseitigung von psychischen und körperlichen Symptomen » Entwicklung der Beziehungs- und Arbeitsfähigkeit » Veränderung/Entwicklung der psychischen Struktur oder der Persönlichkeit	» beschreibbare, realistische und berufsbezogene Entwicklung oder Verbesserung von Kompetenzen » Lösung von Konflikten » Optimierung von Selbstmanagementfähigkeiten » Leistungssteigerung
Dauer	» Kurz- oder Langzeit-Therapie » Vereinbarung einer festgelegten Sitzungsanzahl oder offenes Ende	» zeitlich begrenzte, eher kürzere Prozesse » festgelegte Anzahl von Sitzungen
Wirkungsweise	» therapeutische Beziehung » störungsspezifische Interventionen (je nach Verfahren unterschiedlich ausdifferenziert)	» Vertrauensbeziehung » spezifische, an den Zielen ausgerichtete Techniken (häufig entlehnt aus psychotherapeutischen Verfahren)
Psychische Struktur der Patienten/Coaching-Nehmer	» psychische Konflikte mit Bildung von psychischen oder körperlichen Symptomen » Beeinträchtigungen in der Beziehungs- und Arbeitsfähigkeit » Unzureichende Selbstregulierungsfähigkeit	» grundsätzlich intakte Arbeits- und Beziehungsfähigkeit » funktionsfähige, gut integrierte psychische Struktur » intakte Selbstregulierungsfähigkeiten
Beziehungsqualität innerhalb des Prozesses	» Therapeut stellt sich als Bezugsperson zur Verfügung, um die dysfunktionalen frühen Beziehungserfahrungen durchzuarbeiten » Intensität der Beziehung abhängig von Therapieform und Dauer	» Coach stellt sich als förderndes und ermutigendes Gegenüber zur Verfügung, das dem Klienten hilft, seine eigenen Ressourcen zu aktivieren » Intensität der Beziehung eher begrenzt, Abhängigkeit wird vermieden

Tabelle: Zentrale Unterschiede zwischen Psychotherapie und Coaching

same Klärung mit den Klienten verlangt. Diese dreht sich in der Regel um das Verhältnis zwischen den strukturellen Gegebenheiten der Organisation, in der der Klient arbeitet, und seinen eigenen Persönlichkeitsanteilen, denen er nicht entfliehen kann. Je stärker die Beteiligung letzterer ist, desto eher ist Psychotherapie anstelle von Coaching angezeigt.

Um diese Entscheidungsaufgabe leisten zu können, sollten auch in Coaching-Weiterbildungen ausreichend Grundkenntnisse in Psychopathologie und Psychotherapie vermittelt werden, um professioneller klären zu können, wo die Grenzen des Coachings liegen, und wozu man seinem Klienten rät. Weiterhin sollten neben der Vermittlung spezifischer Coaching-Techniken und Methoden der Gesprächsführung die Gestaltung einer guten Arbeitsbeziehung und die zentrale Bedeutung der Beziehungskompetenz des Coachs für Veränderungsprozesse genügend stark gewichtet werden.

Für eine differenzielle Indikationsstellung sollte man sich im Rahmen von Vorgesprächen immer ausreichend Zeit für die Exploration nehmen. Neben dem aktuellen Anlass für das Coaching ist es nötig herauszufinden, ob es sich um sich zu verschiedenen Zeiten in je eigenen Arbeitszusammenhängen wiederholende Anlässe handelt. Zudem ist es auch wichtig, private Beziehungen und Situationen nicht aus den Augen zu lassen, um erkennen zu können, ob vielleicht überdauernde strukturelle Verhaltens- und Erlebensmuster bestehen, die nicht nur arbeitsbezogen zu Schwierigkeiten führen. Weiterhin ist darauf zu achten, ob der Klient dabei bereits psychische oder psychosomatische Symptome entwickelt hat und wie es um seine Selbstregulierungsfähigkeiten steht: Gelingt es ihm ohne Suchtmittelkonsum und andere destruktive Verhaltensweisen die aktuelle Situation auszuhalten und zu bewältigen oder nicht?

Gleichzeitig sollte auch immer das Ziel des Coachings im Auge behalten werden. Es ist durchaus denkbar, dass ein Klient zu einem bestimmten

umgrenzten Zweck, beispielsweise der Konfliktlösung unter Teammitgliedern, ein Coaching sucht und sich in der Vorgesprächsphase zeigt, dass er inzwischen eine ausgeprägte Burnout-Symptomatik mit Suchtmittelkonsum entwickelt hat, die aber sein Verhalten im Kontext des Konflikts seiner Mitarbeiter nicht beeinflusst. In diesem Fall kann man abwägen, ob man den Coaching-Auftrag annimmt oder nicht – sollte ihm aber auf jeden Fall auch eine entsprechende Behandlung empfehlen.

Im Grenzbereich zwischen beiden Verfahren sind aus unserer Sicht, sofern ein Coach oder Psychotherapeut entsprechend ausgebildet ist, auch integrative Ansätze denkbar. Beispielsweise kann ein Coaching mit fokalthérapeutischen Elementen zum Einsatz kommen. „Fokalthérapeutisch“ bedeutet, mit dem Klienten zusammen ein Verständnis zu erarbeiten für unbewusste Wünsche und Ängste, die sich in einem ungelösten inneren Konflikt verdichten und die Bewältigung aktueller Arbeits- und Lebensaufgaben im beruflichen Kontext erschweren. Unter Umständen kann es dabei nötig sein, die Verwurzelung dieses Konflikts in der eigenen Biografie und früheren Beziehungserfahrungen zu thematisieren.

Damit sich solche fokalthérapeutische Elemente in ein Coaching integrieren lassen, ohne dass man unausgesprochen Psychotherapie macht oder unreflektiert beides vermischt, sind verschiedene Dinge zu beachten, die hier im Detail nicht erläutert werden. Der Einbezug fokalthérapeutischer Elemente sollte aber nur durch einen Coach geschehen, der über eine abgeschlossene Psychotherapieausbildung verfügt, in der er das technische Vorgehen in Fokal- und Kurztherapien gelernt und angewendet hat.

Die Autoren



Foto: V&R Fotostudio

Dr. Bernhard Grimmer, Fachpsychologe für Psychotherapie FSP, Weiterbildung in psychodynamisch-systemischem Coaching und Organisationsberatung. Neben seiner Aufgabe als Therapeutischer Leiter Adoleszentenpsychiatrie und -psychotherapie, Psychiatrische Klinik Münsterlingen (CH), Coach und Psychotherapeut in Zürich, insbesondere im Bereich Burnout.
bernhard.grimmer@stgag.ch



Foto: Gerry Nitsch

Dr. Marius Neukom, Fachpsychologe für Psychotherapie FSP, Weiterbildung in psychodynamisch-systemischem Coaching und Organisationsberatung. Stellvertretender Abteilungsleiter und Leiter der psychotherapeutischen Praxisstelle und der Praxisstelle für psychodynamisches Coaching und Organisationsentwicklung an der Abteilung Klinische Psychologie, Psychotherapie und Psychoanalyse am Psychologischen Institut der Universität Zürich. Psychotherapeut und Coach in eigener Praxis.
www.mneukom.ch

Das Coaching Magazin im Abo

Praxis erleben | Wissen erweitern

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

– Heftpreis –

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

Mediadaten: www.coaching-magazin.de/mediadaten

– Abonnement –

Ein Abonnement umfasst 4 Ausgaben pro Jahr & kostet:

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

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

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

(jeweils versandkostenfrei und inkl. 7% USt.)

Jetzt das Abo online bestellen: www.coaching-magazin.de/abo



Team-Coaching zur Förderung der Team-Leistungsfähigkeit?

Die Forschung zur Wirkungsweise des Coaching konzentriert sich vor allem auf die Steigerung der individuellen Leistungsfähigkeit. Der Einsatz des Coachings innerhalb von Teams in der Industrie ist bisher nur wenig erforscht. Wissenschaftliche Mitarbeiter der Technischen Universität und der National Sun Yat-Sen Universität in Taiwan sowie der Monash Universität in Australien setzen sich in ihrer Studie mit der Frage auseinander, wie sich das Team-Coaching auf die Leistungsfähigkeit der Forschungs- und Entwicklungsteams der Industrie Taiwans auswirkt.

Die theoretische Grundlage für die Studie liefert die Team-Coaching-Theorie von Hackman & Wageman (2005). Demnach werden unter Team-Coaching Führungsverhaltenweisen subsumiert, die die Teamfähigkeiten und deren Leistung verbessern. Der Fokus liegt besonders auf

- » der Maximierung der Bindung der einzelnen Team-Mitglieder an das Team und seine Aufgabe (motivationale Funktion),
- » die Optimierung der individuellen Beiträge der Mitglieder zur Lösung der Aufgabe und Erhöhung des Wissens der Team-Mitglieder (edukative Funktion) sowie auf
- » der Anregung zu kreativen Innovationsprozessen, dem Generieren neuer Ideen und Problemlösestrategien (beratende Funktion).

Es wird angenommen, dass über die Optimierung der Team-Prozesse durch den Teamleiter die Arbeitszufriedenheit im Team und dadurch die Team-Effektivität erhöht wird. Der Interessenschwerpunkt dieser Studie lag in der Überprüfung der grundlegenden Wirkzusammenhänge zwischen Team-Coaching, den Aspekten der Teamleistung (Arbeitseinsatz, Strategiewahl, Wissen und Fähigkeiten) und der Effektivität des Teams (s. Abb.).

An der Befragung nahmen 133 Forschungs- und Entwicklungsteams aus verschiedenen Indust-

riesektoren teil (zum Beispiel aus dem Bereich der Energieversorgung, der IT-Branche und der Biotechnologie). Für die Aufnahme in die Studie mussten die Teams mindestens drei Mitglieder und einen Teamleiter aufweisen. Die Teamaufgabe musste Innovation und Verbesserung der Innovation beinhalten. Die Autoren entschieden sich dazu, mehrere Perspektiven einzubeziehen. So wurden die Team-Mitglieder zu den Funktionen des Team-Coaching und zum Ausmaß des Arbeitseinsatzes während der Team-Phase befragt. Der Teamleiter schätzte Aspekte der Teamleistung ein und die Abteilungsleiter bewerteten die Team-Effektivität.

Wie sich in dieser Untersuchung zeigte, ergab sich kein direkter Zusammenhang zwischen dem Team-Coaching und der Team-Effektivität. Das Team-Coaching ist eher verbunden mit Teilaspekten der Teamleistung, nämlich einem intensiveren individuellen Arbeitseinsatz der Team-Mitglieder sowie mit einer Verbesserung des Wissens und der Fähigkeiten der Team-Mitglieder. Die Entscheidung für die geeignete Problemlösestrategie weist dagegen keinen signifikanten Zusammenhang mit dem Team-

Coaching durch den Teamleiter auf, sondern diese scheint eher indirekt über den gezeigten Arbeitseinsatz und das Ausmaß des Wissens und der Fähigkeiten des Teams vermittelt zu werden. Dies interpretieren die Autoren dahingehend, dass ein höherer Arbeitseinsatz der einzelnen Team-Mitglieder mit einer schnelleren Identifikation und Wahl einer geeigneten Strategie zur Lösung der Arbeitsaufgabe verbunden ist. Die Verbesserung des Wissens und der Fähigkeiten der Team-Mitglieder erhöht die Wirksamkeit der Anwendung der ausgewählten Strategie.

Die Frage, ob das Team-Coaching die Effektivität des Teams steigert, kann für diese Untersuchung mit „ja“ beantwortet werden. Allerdings wird diese Wirkung durch Aspekte des Team-Prozesses vermittelt. Vor allem die Intensivierung des Arbeitseinsatzes der Team-Mitglieder durch ihren Teamleiter steht in einem positiven Zusammenhang mit der durch die Abteilungsleiter eingeschätzten Team-Effektivität. Gleiches gilt für die schnelle und korrekte Entscheidung für eine geeignete Problemlösestrategie im Innovationsprozess. Wie in dem Modell von Hackman und Wagemann (2005) angenommen, besitzen

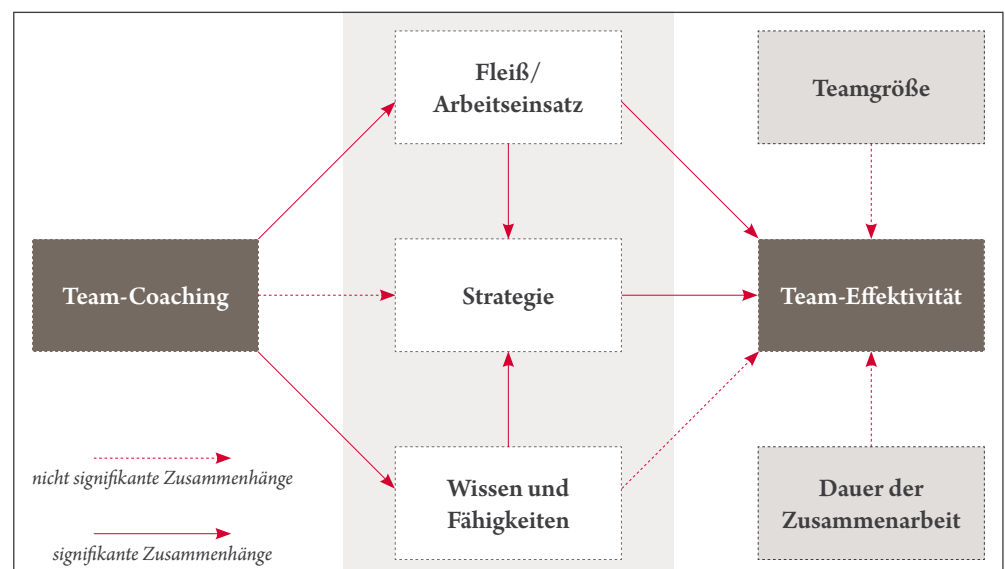


Abb.: Hypothetisches Strukturmodell

demnach Teilaspekte des Team-Prozesses einen moderierenden Einfluss auf die Beziehung zwischen Team-Coaching und Team-Effektivität.

Fazit: Die Studie liefert Hinweise darauf, dass es selbst in dem relativ kurzen Zeitraum der Teamzusammenarbeit von ungefähr drei Monaten für Teamleiter möglich ist, die Effektivität des Teams durch die Intensivierung des individuellen Arbeitseinsatzes, der Verbesserung des Teamwissens und der optimalen Nutzung der Teamfähigkeiten zu erhöhen. Unklar bleibt lei-

der, welche der einzelnen Funktionen des Team-Coachings, die Hackman und Wagemann (2005) postulieren, von den Teamleitern effizient eingesetzt wurde und inwieweit sich die Ergebnisse auf europäische Teams übertragen lassen. Unabhängig von dieser eingeschränkten Übertragbarkeit zeichnet sich diese Untersuchung durch den Einbezug einer großen Bandbreite an Entwicklungsteams aus verschiedenen Industriezweigen sowie einer sorgfältigen Durchführung aus. Wünschenswert für zukünftige Arbeiten zur Wirksamkeit des Team-Coachings wären längs-

schnittlich angelegte Untersuchungen, die die Coaching-Prozesse begleiten. (je)

Liu, C.-Y., Pierola-Merlo, A., Yang, C.-H., & Huang, C. (2009). *Disseminating the functions of Team-Coaching regarding Research and Development Team effectiveness: Evidence from High-Tech Industries in Taiwan. Social Behavior and Personality, 37 (1), 41-58.*

Einsatz des Coachings im Rahmen eines 360°-Feedbacks

Viele Unternehmen setzen das 360°-Feedback im Rahmen von Trainingsprogrammen für Führungskräfte ein. Allerdings hängt das Ausmaß der Nützlichkeit eines solche Feedbacks von einigen Faktoren ab, so zum Beispiel von der Änderungsbereitschaft des Klienten, seiner Grundeinstellung gegenüber Feedbacks im Allgemeinen, seiner Einschätzung einer Veränderungsmöglichkeit, aber auch inwieweit er in der Lage ist, aus diesem Feedback Handlungspläne abzuleiten. Befunde weisen darauf hin, dass der Einsatz eines Coachs bei der Rückmeldung der Ergebnisse des Multisource-Feedbacks dessen gewünschte Wirkung erhöhen kann (Smither, London & Reilly, 2005). Die Autoren, Robert Hooijberg und Nancy Lane, Mitarbeiter des International Institute for Management Development in Lausanne, untersuchen in dieser qualitativen Studie, welche Faktoren die Wirksamkeit des Coachings innerhalb eines 360°-Feedbacks aus Sicht beteiligter Führungskräfte fördern oder behindern.

An der Onlinebefragung beteiligten sich 232 Führungskräfte, die an einem von acht verschiedenen Trainingsprogrammen einer der führenden Europäischen Business Schools teilnahmen. Diese Trainings waren zum Teil spezifisch auf



einzelne Unternehmen zugeschnitten. Als gemeinsames Element beinhalteten jedoch alle acht eine 360°-Evaluation zur Entwicklung der Führungskraft inklusive einer Einzelsitzung mit einem Coach (Dauer: 60 bis 90 Minuten). Zum Zeitpunkt der Online-Befragung waren die Trainings bereits seit mehr als vier Monaten beendet.

Die retrospektive Befragung bestand aus acht Fragen, die sich auf die Beziehung zwischen Klient und Coach, die Kompetenzen des Coachs, Hindernisse und förderliche Faktoren des Coachings, sowie die Verantwortlichkeit des Klienten bezogen. Die Wirkung des Coachings wurde durch drei Fragen erfasst, die das Ausmaß der Leistungsbereitschaft des Klienten direkt nach dem Coaching, der längerfristigen Umsetzung der im Coaching erarbeiteten Ziele sowie Beispiele für Veränderungen durch das Coaching beinhalteten.

Aus der Sicht der befragten Führungskräfte war vor allem die Interpretation der Feedback-Ergebnisse (34,8% der Antworten) durch den Coach hilfreich. Hierunter fielen unter anderem:

- » eine grundlegende Erklärung des Feedbackprozesses,
- » die Identifikation und Interpretation von Mustern in den abgegebenen Einschätzungen,
- » das Angebot unterschiedlicher Perspektiven auf das Feedback,
- » sowie die Hilfestellung bei der Reflexion der erhaltenen Rückmeldungen und
- » die Analyse der Stärken und Schwächen.

An zweiter Stelle mit 27,5 Prozent aller Antworten lag die Empfehlung klarer und eindeutiger Handlungen als Konsequenz aus den Feedbacks, gefolgt von der allgemeinen Professionalität des Coachs (23,3% aller Antworten), unter der von den Führungskräften

- » eine gute Vorbereitung,
- » die Fähigkeit, eine gute Atmosphäre zu schaffen (zum Beispiel offen, positiv, vertrauensvoll)
- » gezielte Fragen zu stellen, zuzuhören, aber auch
- » das Angebot einer Nachbesprechung subsumiert wurde.

Die allgemein als bedeutsam betrachtete Fähigkeit des Coachs, den Klienten darin zu begleiten, seine eigenen Schlussfolgerungen zu ziehen, wurde von den befragten Führungskräften eher selten als hilfreich genannt (1,2 % aller Antworten).

Auf die Frage, was der Coach hätte besser machen können, gab ein Drittel der Befragten an, mit ihrem Coach zufrieden zu sein. Ein weiteres Drittel wünschte sich vom Coach ein weiteres konstruktives, tiefgehendes Feedback und mehr Unterstützung bei der Ableitung eines Handlungsplans. Außerdem wurde der Wunsch nach konkreten Handlungsempfehlungen durch den Coach sehr deutlich.

Bei der Umsetzung der Feedbackergebnisse im Anschluss an das Coaching stellen aus Sicht der Führungskräfte sie selbst eines der größten Hindernisse dar (27,1%). Diesbezüglich nannten sie vor allem ihre eigene Einstellung, die eigene Persönlichkeit, Angewohnheiten und Rückfälle in alte Verhaltensmuster. Eine zweite Antwortkategorie macht deutlich, dass die „tägliche Routine“ die Umsetzung der Coaching-Ergebnisse behindert, ebenso sowie die „zeitliche Beschränkung“ und „organisationale Strukturen“.

Als besonders hilfreichen Faktor sahen die Führungskräfte ihre eigene Person (37,1% der Antworten). Diesbezüglich wurden vor allem Veränderungen in der eigenen Haltung, Neubewertung der Informationen und das Erlebnis positiver Ergebnisse genannt. Gefolgt wurde dies von der Interaktion mit anderen (19,2%), also die Diskussion mit Kollegen, dem Coach sowie mit den anderen Trainingsteilnehmern und den unternommenen, eigenen Handlungen (Zielvereinbarungen, stärkere Fokussierung, Umsetzung des Handlungsplans).

Fazit: Die vorliegende Untersuchung liefert ein Feedback zur Wirksamkeit aus der Perspektive der Klienten. Für den Einsatz des Coachings im Rahmen des 360°-Feedbacks in einem Trainingsprogramm für Führungskräfte wäre demnach zum Beispiel ein längerfristiger Coaching-Prozess anstelle einer einzelnen Coaching-Sitzung hilfreich, um die Umsetzung der Erkenntnisse aus dem 360°-Feedback zu begleiten und den Klienten zu unterstützen, Hindernisse wie den Rückfall in ihre alltägliche Routine zu beseitigen. Eine allgemeine Aussage über die Wirksamkeit des Coachings ist auf der Basis dieser Untersuchung allerdings nicht möglich. Die qualitative Methodenwahl, das fehlende kontrollierte Design und die retrospektive Befragung erlauben diesbezüglich keine Schlussfolgerungen. (je)

Hooijberg, R. & Lane, N. (2009). Using Multi-source Feedback Coaching Effectively in Executive Education. Academy of Management Learning & Education, Vol.8, No.4, 483-493.

SYSTEMISCHE COACHINGAUSBILDUNG

- 30 Jahre Ausbildungserfahrung
- auf Praxis ausgerichtet, wissenschaftlich fundiert
- DBVC Akkreditierung (Deutscher Bundesverband Coaching e.V.)
- SG Zertifizierung (Systemische Gesellschaft e.V.)

Nächster Starttermin	
Frankfurt:	22./23. Oktober 2010
Dauer	13 Termine jeweils Fr./Sa. über ca. 15 Monate
Kosten	€ 5.450,00 (+MwSt)
Projektverantwortung	Dr. Walter Schwertl (Senior Coach DBVC, Sachverständigenrat DBVC)

Schwertl & Partner
Beratergruppe Frankfurt



Schwertl & Partner Beratergruppe Frankfurt
Zeißelstraße 11
60318 Frankfurt
Telefon: 069/9055999-0
Telefax: 069/9055999-21
Email: office@schwertl-partner.de

Besuchen Sie uns im Internet:
www.schwertl-partner.de



Coaching, Selbstwirksamkeit und internes Unternehmertum

Um die strategische Flexibilität des Unternehmens angesichts des internationalen Wettbewerbs und des immer größer werdenden Innovationsdrucks zu verbessern, greifen immer mehr Unternehmen auf die Kreativität und das unternehmerische Denken ihrer Angestellten zurück. Unternehmergeist anzulegen, ist allerdings kein einfacher Job, der über Nacht getan ist. Langjährige Zugehörigkeit zum Unternehmen und die damit verbundene Identifikation und Loyalität können zu Rollenkonflikten führen, die diese Strategie des internen Unternehmertums behindern. Gleiches gilt für die Konfrontation mit einem hochdynamischen, komplexen und unsicheren Umfeld, in dem schnelle, aber profunde Entscheidungen getroffen werden müssen. Welchen Beitrag kann in diesem Kontext das Coaching liefern? Wissenschaftliche Mitarbeiter der Sozialwissenschaftlichen Fakultät der Universität in Amsterdam untersuchten in der vorliegenden Studie, inwieweit Coaching

durch Führungskräfte einen positiven Einfluss auf das unternehmerische Verhalten der Kundenbetreuer in einem großen Unternehmen des Finanzsektors hat.

Im Rahmen einer Onlinebefragung versuchten die Autoren, folgende Hypothesen zu verifizieren:

» Gemäß der theoretischen Literatur und empirischen Befunden beeinflusst das Erleben der unternehmerischen Selbstwirksamkeit vor allem die unternehmerischen Intentionen und die Wahrscheinlichkeit, dass diese in unternehmerische Handlungen umgesetzt werden (Boyd & Vozikis, 1994; Krueger & Brazeal, 1994). Für die Untersuchung wurde demnach die These aufgestellt, dass das unternehmerische Selbstwirksamkeitserleben einen positiven Effekt auf unternehmerisches Handeln hat.

» Selbstwirksamkeitserleben ist abhängig von Erfahrungen und langfristigen Lernprozessen. Demnach sind Trainings aufgrund ihrer kurzfristigen Orientierung ungeeignet, um das Selbstwirksamkeitserleben von Arbeitnehmern zu verbessern (Popper & Lipshitz, 1992). *Prozessorientiertes Coaching durch Führungskräfte im Unternehmen sollte demnach einen positiven Effekt auf das Selbstwirksamkeitserleben der Arbeitnehmer haben.*

» *Das Coaching durch Vorgesetzte hat einen direkten Effekt auf das unternehmerische Verhalten der Mitarbeiter.* Die Autoren gehen davon aus, dass die Vorgesetzten zusätzlich in das Coaching die eigene Expertise („Networking“-Kompetenz, Kenntnis des Unternehmens und des Markts) im Sinne eines „Brokers“ einfließen lassen, und darüber die Mitarbeiter in ihrem unternehmerischen Handeln positiv unterstützen können. Gleiches gilt für die Bearbeitung der entstehenden Konflikte durch die Bestrebung, die

Effizienz des Unternehmens zu fördern und nicht durch zu waghalsiges Experimentieren zu schmälern.

Die Befragung von 46 Abteilungsleitern und 307 Kundenbetreuer der AMRO-Bank ergab, dass sowohl das Coaching durch die Abteilungsleiter als auch das Erleben der eigenen Selbstwirksamkeit einen bedeutsamen positiven Effekt auf das Ausmaß des unternehmerischen Handelns der Kundenbetreuer besitzt. Aus Sicht der Vorgesetzten wirkte sich das Coaching vor allem auf die Risikobereitschaft der Kundenbetreuer aus – und nicht so sehr auf deren Eigeninitiative und Innovation.

Ein direkter Effekt des Coachings auf die Selbstwirksamkeitserfahrung der Kundenbetreuer konnte jedoch nicht nachgewiesen werden. Dies kann zum einen daran liegen, dass das Coaching durch die Vorgesetzten nicht direkt auf das unter-

nehmerische Selbstwirksamkeitserleben abzielte, sondern auf Bearbeitung von Konflikten oder stärkere Fokussierung auf die Entwicklung von Zielen und Umsetzung von Zielvereinbarungen. Da keine inhaltlichen Informationen über die Coaching-Sitzungen vorliegen oder/und analysiert wurden, bleibt diese Vermutung ungeklärt.

Als weitere Erklärung wird von den Autoren angeführt, dass die Zeit für die Umsetzung des unternehmerischen Handelns zu kurz war, so dass eine erhöhte Selbstwirksamkeit im unternehmerischen Handeln nicht oder nur zu einem geringen Ausmaß erlebt werden konnte.

Fazit: Die Ergebnisse der Studie, die sich durch ein sehr sorgfältiges Design und theoretische Einbettung auszeichnet, verdeutlichen, dass es für ein Unternehmen, das das Binnenunternehmertum als Strategie zur Steigerung der Flexibilität im internationalen Wettbewerb einsetzen

will, wichtig ist, diesbezüglich das Selbstwirksamkeitserleben der Arbeitnehmer zu fördern.

Ob zur Steigerung der unternehmerischen Selbstwirksamkeit der Einsatz von externen oder internen Coaches hilfreich ist, ist gemäß der empirischen Literatur wahrscheinlich, konnte in dieser Studie allerdings nicht bestätigt werden.

Als ein weiteres wichtiges Ergebnis sollte festgehalten werden, dass das Coaching durch Vorgesetzte direkte positive Auswirkung auf den Unternehmertegeist der Mitarbeiter haben kann. Dies gilt in dieser Studie vor allem für die Risikobereitschaft der Mitarbeiter. (je)

Wakkee, I., Elfring, T. & Monaghan, S. (2010). Creating entrepreneurial employees in traditional service sectors. The role of coaching and self-efficacy. International Journal of Entrepreneurial Management, 6, 1-21.

Talent & Vielfalt ²⁰¹⁰

PRAXISFORUM FÜR NEUE PERSONALSTRATEGIEN

Frauen in Führung – Gender Talent Management

30. September 2010,
»Spreedreieck«, Berlin
www.talentundvielfalt.de

Partner

 **ERNST & YOUNG**
Quality In Everything We Do

Print-Medienpartner

Coaching
Magazin

Online-Medienpartner

 **HRM.de**
human resource management

Veranstalter

 **HRnetwork**
we connect competences.

SWOP. MEDIEN UND KONFERENZEN



Unethisches Verhalten in Organisationen – und was man tun kann

Von Thomas Webers

Im Coaching spielen ethische Fragen eine hervorragende Rolle. Wie soll man sich als Führungskraft in bestimmten Situationen verhalten? Was soll, was kann man von seinen Mitarbeitern erwarten? Wie kann man die Kooperation im Unternehmen und mit den externen Stakeholdern so gestalten, dass sie fair ist? Und was macht man, wenn es einen ethischen Skandal gibt? Dem Klienten zuzuhören und ein paar schlaue Fragen zu stellen, reicht nicht aus. Coachs sollten eine ausgeprägte ethische Kompetenz entwickeln. Neue wissenschaftliche Erkenntnisse geben hierfür Orientierung.



Immer wieder werden wir im Wirtschaftsleben mit kriminellen Verhalten konfrontiert: Mit Diebstahl, Untreue oder Betrug, Korruption, aber auch mit Geldwäsche und Wettbewerbsdelikten. Schätzungen setzen den Schaden für die Unternehmen jährlich mit mehreren Milliarden Euro an (Marcus, 2000). Kriminelles Verhalten verstößt gegen Gesetze, Verträge und Regelwerke. Und es ist unethisch.

Daneben gibt es abweichendes und kontraproduktives Verhalten. Man mag über Kollegen lästern, öfter zu spät kommen oder Dienst nach Vorschrift leisten, unethisch ist das nicht. Wenn jemand Dienst nach Vorschrift leistet, was soll man machen? Auch wenn man sich ärgert: Erfüllt der Mitarbeiter nicht seinen Vertrag? Ein solches Verhalten verstößt nicht gegen allgemein akzeptierte moralische Normen – wenn auch gegen organisationale.

Umgekehrt: Es mag zwar nicht den organisationalen Regeln widersprechen. Doch wenn der Mitarbeiter den Kunden anflunkert, ihn übervorteilt, ohne dabei kriminell zu werden, ist es unethisch. Zwar wird niemand als Kunde vom Verkäufer erwarten, dass der ihm die „Wahrheit“

erzählt, eher unterstellen, dass er die Stärken des Produkts oder der Dienstleistung herausstellt und die Schwächen kaschiert. Und doch ist es unethisch, Dinge zu versprechen, die man nicht halten kann, oder schlicht, den Kunden anzuschwindeln.

Große Geschenke vom Kunden entgegen zu nehmen, das ist klar unethisch – auch wenn sich Korruption nicht beweisen lässt. Die Mehrheit würde es als unpassend einschätzen – auch wenn es nicht illegal ist: So etwas macht „man“ nicht. Es verletzt weitgehend akzeptierte moralische Normen: es ist unethisch. Ebenso das Beispiel des Managers, der seiner Freundin die Benutzung des unternehmenseigenen Flugzeugs für private Urlaubsreisen ermöglicht.

Wenn auch einiges hier im Graubereich allgemeiner Normbefolgung, Sitte und Moral liegt – etliches unethische Verhalten ist auch zum Teil illegal: Betrug und Diebstahl beispielsweise, aber auch Sabotage oder ungenaue Angaben in finanziellen Abrechnungen. Menschen entwickeln ein Gespür dafür, was allgemein akzeptierte moralische Normen sind.

Metaanalyse zu unethischem Verhalten am Arbeitsplatz

Seit über 30 Jahren versucht die psychologische Forschung herauszufinden, warum Menschen am Arbeitsplatz unethisch handeln. Über 170 Studien wurden veröffentlicht, deren Daten jetzt in einer groß angelegten Metaanalyse verglichen und ausgewertet wurden (Kish-Gephart, Harrison & Treviño, 2010).

Was führt dazu, dass unethisches Verhalten praktiziert wird? Liegt es an Merkmalen der Person? An der konkreten Situation und den Umständen, unter denen Menschen entscheiden? Und welchen Beitrag steuert das ethische Klima und die Kultur im Unternehmen dazu bei? Die drei Autoren postulieren ein Modell, demnach alle drei Faktorenbündel Einfluss auf eine unethische Entscheidung haben:

- » **Individuelle Faktoren:** Es gibt Menschen, die eher zu unethischem Verhalten neigen als andere.
- » **Situative Faktoren:** Unterschiedliche Bedingungen und wahrgenommene Konsequenzen beeinflussen, wie eine Person sich in einer ethisch relevanten Situation entscheidet.

» **Organisationale Faktoren:** In jeder Organisation wird eine spezifische Kultur gelebt und es herrscht ein spezifisches ethisches Klima. Viele Unternehmen besitzen sogar einen Verhaltenskodex.

Die Autoren Jennifer Kish-Gephart, David Harrison und Linda Klebe Treviño haben nun – nach sorgfältiger Sichtung und Aussortieren ungeeigneter Arbeiten – 136 Studien, die Daten von 43.914 Teilnehmern aggregieren, einer Metaanalyse unterzogen. Die Ergebnisse, die sie im renommierten Journal of Applied Psychology (1/10) vorlegen, sind beeindruckend klar.

Individuelle Faktoren

Je höher das Level der kognitiven Moralentwicklung ist, desto unwahrscheinlicher ist unethisches Verhalten. Ethisches Verhalten einer idealistisch eingestellten Person wird offenbar überdurchschnittlich beobachtbar, während eine relativistische Einstellung eher unethisches Verhalten erwarten lassen wird. Machiavellismus und eine externe Kontrollüberzeugung, dass man sich weniger als des eigenen Glückes Schmied sieht, lassen eher auf unethisches Verhalten schließen. Von hoch arbeitszufriedenen Mitarbeitern wird man hingegen weniger unethisches Verhalten erwarten dürfen.

Nur schwach positive Zusammenhänge zeigen sich bei den Aspekten Geschlecht und Alter: In leichter Tendenz sind es eher Männer als Frauen und eher Jüngere als Ältere, die sich unethisch verhalten. Nur beim Thema Bildungsstatus ergibt sich kein klares Bild. Was man sagen kann, ist, dass ein hoher Bildungsabschluss keine Garantie für ethisches Verhalten ist.

Situative Faktoren

Die Wichtigkeit von Konsequenzen eines unethischen Verhaltens, ob man sich „sozial gedeckt“ sieht durch sein Umfeld, die Wahrscheinlichkeit, mit der man einen Effekt erwartet, dessen zeitliche Nähe oder Ferne, der Grad der Betroffenheit anderer und das Ausmaß von Effekten, alles das wirkt sich bei einer ethischen

Entscheidung im Sinne einer Schärfung und Sensibilisierung aus. Wenn sich auch nur ein Aspekt aus diesem Faktorenbündel in den Augen einer Person verschärft, also gewichtiger wahrgenommen wird, führt das zu erhöhter Sensibilität und Nachdenken über die eigene Verantwortlichkeit, fanden die Forscher mit erdrückender Signifikanz heraus.

Organisationale Faktoren

Ein egoistisches ethisches Klima begünstigt offenbar unethisches Verhalten; allerdings ist dieser Effekt sehr schwach. Bei freundlichem, wohlwollendem Klima als auch in einem Klima, das von Regeln und Arbeitsanweisungen geprägt ist, sinkt hingegen die Wahrscheinlichkeit unethischen Verhaltens; dies ließ sich als moderate Korrelation darstellen. Sehr deutlich zeigt sich den Wissenschaftlern der statistische Zusammenhang zwischen einer ethisch fundierten Unternehmenskultur und ethischem Verhalten. Einen Verhaltenskodex im Unternehmen einzuführen, hat allerdings keinen eigenen präventiven Wert. Die Wahrscheinlichkeit unethischen Verhaltens ist in einem Unternehmen, das einen Verhaltenskodex eingeführt hat, nicht geringer als in einem Unternehmen ohne einen solchen Kodex. Anders sieht es allerdings aus, wenn man nicht nur „Window Dressing“ betreibt, sondern den Kodex auch wirklich lebt und bei Verstößen Mitarbeiter entsprechend bestraft. Dann sinkt die Wahrscheinlichkeit unethischen Verhaltens deutlich.

Folgerungen aus der Metastudie

Die Studie bestätigt etliche, bislang diskutierte theoretische Konzepte – insbesondere zur Interaktion von Persönlichkeit und situativen Faktoren sowie zur Rolle der Unternehmenskultur. Sie zeigt aber auch, dass die Absicht, unethisch zu handeln, von verschiedenen Faktoren abhängt. Und dass eine solche Absichtsbildung nicht immer voll bewusst erfolgt, sondern auch „impulsiv“ durch situative Faktoren beeinflusst wird. Mit Blick auf die drei genannten Faktorenbündel lässt sich ableiten:

Integrity Tests zur Personalauswahl

Die Bezeichnung „Integrität“ wurde nachträglich für bereits existierende Verfahren gewählt. Diese Verfahren messen eine im Detail sehr heterogene Mischung unterschiedlicher Einstellungen, Persönlichkeitseigenschaften und biografisch manifestierter Verhaltenstendenzen, die jedoch alle empirisch mit dem Kriterium der Kontraproduktivität zusammenhängen.

Integrity Tests können zu den validesten Verfahren für die Prognose beruflicher Leistung gezählt werden. Auf dem Markt werden verschiedene Verfahren angeboten:

- » Persönlichkeitsinventar zur Integritätsabschätzung (PIA) (Mussel, 2003)
- » Inventar berufsbezogener Einstellungen und Selbsteinschätzungen (IBES) (Marcus, 2006)
- » Tätigkeitsbezogener Fragebogen für verantwortungsvolles Handeln (TFH) (Fassbender, 2006)

- » **Individuelle Faktoren:** Menschen, die eher zu unethischem Verhalten neigen, haben eher die eigenen Ziele und den eigenen Nutzen im Blick. Sie wird man nicht mit einer simplen Checkliste (Alter, Geschlecht, Bildung) herausfiltern können. Viel eher ist es sinnvoll, sogenannte Integritätstests zur Personalauswahl heranzuziehen (s. Kasten). Sie zählen schon länger zu den Auswahlverfahren mit der besten prognostischen Validität, wenn sie auch in Deutschland immer noch auf Vorbehalte stoßen.
- » **Situative Faktoren:** Werden ethische Dilemmata von Menschen wahrgenommen, schrecken hohe Risiken oder die Schädlichkeit für andere potenzielle Täter ab. Unternehmen sind also gut beraten, das Bewusstsein ihrer Mitarbeiter für die Konsequenzen ethischer Entscheidungen zu schärfen; eben auch für solche, die sich oftmals als Dilemma darstellen. Wichtig ist aber auch, den Blick auf „automa-

tisches“ Verhalten zu lenken. Mitarbeiter entscheiden nicht immer mit voller Aufmerksamkeit. Durch Aufklärung über solche Prozesse und durch proaktive Arbeitsgestaltung wird sich gar manche „Gelegenheit“ entschärfen lassen.

» **Organisationale Faktoren:** Ein Organisationsklima, das davon getragen ist, die Kooperation aller Stakeholder (Mitarbeiter, Kunden, gesellschaftliches Umfeld) wohlwollend zu gestalten, wird ethisches Verhalten wahrscheinlicher machen. Die klare Kommunikation von Werten und akzeptierten sowie nicht akzeptierten Verhaltensweisen ist dazu förderlich. Das spricht strategisch für die Implementierung eines umfassenden Corporate Social Responsibility-Konzepts im Unternehmen. Nicht aus dem Blick geraten lassen sollten Unternehmen zudem die Wirkung betrieblicher Managementsysteme auf das Verhalten ihrer Mitarbeiter. Vergütungsmodelle, die die individuelle Zielerreichung belohnen, ohne über die (teilweise) fatalen ethischen Nebenwirkungen zu reflektieren, sollten strategisch neu justiert werden. Wenn im Unternehmen zudem nur monetär vergütet wird, motiviert das Mitarbeiter, die auf niedrigen Stufen moralischen Denkens entscheiden und demotiviert die anderen.

Maßnahmen für ein Ethik-Management im Unternehmen

In der aktuellen Diskussion um Unternehmensethik (Eigenstetter & Trimpop, 2009) lassen sich zwei verschiedene Richtungen ausmachen: Compliance- und Integrity-Ansätze.

Der Compliance-Ansatz

Er gründet sich auf Regeln und Richtlinien in Organisationen. Nach der Revision der „U. S. Federal Sentencing Guidelines“ (1991) und dem Sabanes-Oxley Act (2002), einem US-Bundesgesetz, das als Reaktion auf Bilanzskandale von Unternehmen wie Enron oder Worldcom die Verlässlichkeit der Berichterstattung von Unternehmen, die den öffentlichen Kapitalmarkt der

USA in Anspruch nehmen, verbessern soll und nach seinen Verfassern benannt wurde, wird für Unternehmen ein milderes Strafmaß möglich, wenn ein Compliance-System eingeführt wurde. Ausgehend von einem *Null-Toleranz-Gebot* gegenüber allen verbotenen Formen von Korruption gehören zu einem Compliance-System insbesondere eine Schwachstellenanalyse der korruptionsgefährdeten Geschäftsprozesse, die organisatorische Absicherung der Schwachstellen, beispielsweise durch das Vier-Augen-Prinzip, Rotation, Aufgabentrennung oder Transparenzregeln, sowie interne und externe Kontrollprozesse, ein Hinweisgeberschutz, ein Verhaltenskodex und die konsequente Umsetzung von Sanktionen. Trainingssysteme sollen dafür sorgen, dass geltende Regeln in der Organisation implementiert werden. In Deutschland wurde nach dem Gesetz zur Kontrolle und Transparenz im Unternehmensbereich (KonTraG) im Februar 2002 der Deutsche Corporate Governance Kodex (DCGK) veröffentlicht; er liegt inzwischen in der achten Überarbeitung vor.

Kritiker stört, dass dieser Ansatz prinzipiell auf Verboten aufbaut. Leicht kann dieser Ansatz in blinde Regelerfüllung (Buchstabentreue) umschlagen, was prinzipiell nicht motiviert, sondern eher dazu verleitet, die Lücken im Netz zu finden. Das Vorhandensein umfangreicher Compliance-Regeln hat Skandale wie die um die Siemens AG nicht verhindert, sondern angeführt. Und die Anwendung des DCGK ist freiwillig.

Der Integrity-Ansatz

Er fokussiert auf die ethische Sensibilisierung sowie auf die Eigenverantwortung der Mitarbeiter. Dieser Ansatz setzt auf partizipatives Vorgehen. Gemeinsam entwickelte unternehmenseigene Leitwerte sollen Orientierung geben, individuelle Handlungsspielräume sollen genutzt und Verantwortung soll übernommen werden. Damit steht *die Reflexion und die Entwicklung der Unternehmenskultur* im Vordergrund. Eine starke Kultur trägt den Einzelnen sowie das gesamte Unternehmen – und motiviert zu ethisch-konformem Verhalten (Commitment,

Empowerment). Insbesondere lässt ein solcher Ansatz den Einzelnen nicht alleine mit seiner ethischen Entscheidung, sondern ermutigt ihn, sich mit anderen über ethisch schwierige Situationen auszutauschen. In Workshops können Fälle diskutiert und Lösungen erarbeitet werden. Hierfür eignet sich vor allem der Ansatz bei Dilemma-Situationen. Wer sich mit moralischen Dilemmata auseinandergesetzt hat, so lautet die Argumentation, verfügt über Erfahrungen im Suchen von Alternativlösungen in alternativen Situationen. Die Akzeptanz der Mitarbeiter für einen solchen Ansatz ist sehr hoch.

Kritiker stört, dass ein solches Vorgehen erst mittel- bis langfristig greift, ein Schutz vor unethischem Verhalten aber schnell implementiert werden muss. Der Ansatz an der Kultur mag zwar förderlich sein, schütze aber nicht davor, dass sensible Aspekte ausgeklammert werden können im Sinne eines betrieblichen „blinden Flecks“.

Ethik-Management im Unternehmen

An dieser Stelle lassen sich nun konkrete Schlüsse aus den Ergebnissen der Metaanalyse für die betriebliche Praxis ziehen. Jenseits der schon erfolgten Hinweise in Richtung Personalauswahl beziehen sich diese auf die situativen und organisationalen Faktoren. Der Ansatz an der Unternehmenskultur (Wertefokussierung) und das konkrete Abarbeiten an dilemmatischen Situationen, wie es im Integrity-Ansatz beschrieben wird, ist der richtige Weg. Aber es können und sollten ebenso Aspekte aus dem Compliance-Ansatz berücksichtigt werden:

» **Verhaltensprävention:** Unternehmen sind gut beraten, das Bewusstsein ihrer Mitarbeiter für die Konsequenzen ethischer Entscheidungen zu schärfen und sie verhaltenssicher zu trainieren (Dilemmatrainings). Verhaltenskodizes sind nur dann sinnvoll, wenn sie verstanden und angewandt werden können. Zugleich müssen Mitarbeiter wissen und erleben, dass es Unternehmen ernst meinen mit ihren Bemühungen um ethisches Verhalten.

» **Verhältnisprävention:** Aber ebenso wichtig ist es für Unternehmen, sich Gedanken zu ma-

chen über Kontextfaktoren, die das Verhalten der Mitarbeiter rahmen und determinieren (Arbeitsgestaltung und -abläufe). Durch einen Verhaltenskodex sowie die Institutionalisierung des „Whistleblowing“ lassen sich viele unklare Situationen für Mitarbeiter klären und „Gelegenheiten“ vermeiden. Zudem spielen Führung und Managementsysteme die zentrale Rolle in einer ethischen Unternehmenskultur.

Ableitungen für Coaching

Die Kombination beider Ansätze (Compliance und Integrity) im Sinne eines Corporate-Governance-Ansatzes liegt auf der Hand und wird auch schon längst propagiert (Fassbender, 2006). Coaches, die auf Augenhöhe Probleme ihrer Klienten bearbeiten wollen, kommen nicht umhin, sich mit der wirtschafts- und unternehmensethischen Forschung zu beschäftigen. Sie sollten dies weniger aus einer normativ-deskriptiven Perspektive einer Ethik angehen, die vorschreibt, wie sich Menschen im guten Fall verhalten sollen, sondern aus dem Wissen darum, wie sich Men-

schen tatsächlich verhalten; sowie getrieben vom Wunsch, dies zu verstehen. Dabei wissen sie, dass Ethik nicht abstrakt ist, sondern immer wieder gemeinsam, dialogisch erarbeitet werden muss.

Führungskräfte bieten sich als ethische Rollenmodelle an. An ihnen wird persönliche Integrität, Ehrlichkeit und Gerechtigkeit erlebbar. Die Reflexion des eigenen ethischen Verhaltens als auch die Konfrontation mit dem Fremdbild sind unerlässlich und Kernkompetenz im Coaching.

Seit Menschengedenken beschäftigen sich Theologen und Philosophen mit der Frage, wie das Böse in die Welt kommt und wie man sich ihm gegenüber verhalten soll; um immer wieder an der Frage, was es denn sei und wie man es bewältigen könne, zu scheitern (Webers, 1993). Daraus den Schluss zu ziehen, es sei müßig, diese Bemühungen fortzusetzen, ist nicht nur naiv, sondern kontraproduktiv.

» Ausbildung zum Management-Coach

Coaching-Kompetenz – praxisnah und managementorientiert

Kienbaum bietet in Kooperation mit der coachingagentur berlin eine Ausbildung zum „Management-Coach“ an. Kennzeichen sind eine ausgeprägte Praxisorientierung und ein Fokus auf das Coaching von Personen mit einer Managementfunktion in Organisationen. Neben klassischen Coachingkonzepten und -methoden vermitteln unsere erfahrenen Lehrcoaches auch Wissen zu betriebswirtschaftlichen und unternehmensstrategischen Konzepten sowie zu Organisationsstrukturen und -prozessen, damit die Teilnehmer als spätere Coaches unmittelbar an die Realität von Führungskräften und Managern anknüpfen können. Durch die Entwicklung von individuellen Marketingstrategien machen wir die Teilnehmer als zukünftige Coaches „marktfähig“. So sind wichtige Aspekte der Selbstvermarktung und des Netzwerkaufbaus sowie Erläuterungen zu aktuellen Trends und Beratungsfeldern in die Module integriert. Der Wissenstransfer und Lernerfolg wird über ein schulübergreifendes Curriculum sowie durch die Integration von Live-Coachings an realen Klienten sichergestellt.

Die 10-modulige Ausbildung inklusive Abschluss-Colloquium (insgesamt 20 Tage) findet an Wochenenden statt. Nach der Ausbildung erhalten die Teilnehmer ein Doppelzertifikat der Kienbaum Academy und der coachingagentur berlin.

Der Preis für die Ausbildung beträgt 7.500,- EUR zzgl. MwSt. Privatpersonen gewähren wir einen Rabatt von 20%. Die Kosten sind für Privatpersonen in maximal 5 Raten à 1.200,- EUR zzgl. MwSt. zu zahlen.

Beginn der neuen Ausbildung am 9. Oktober 2010 in den Räumen der Kienbaum Management Consultants in Berlin.

Nähere Informationen unter: www.kienbaum.de/go/coaching-ausbildung

Kienbaum Management Consultants GmbH
Human Resource Development
Fon +49 30 88 01 98-77 | Fax +49 30 88 01 98-66
coaching@kienbaum.de

Kienbaum^K

Der Autor



Foto: Schmidt

Thomas Webers, Diplom-Psychologe, Diplom-Theologe. Fachpsychologe ABO (DGPs/BDP). Chefredakteur „Coaching-Magazin“. Lehrbeauftragter im Bachelorstudiengang „Business Psychology“ an der Hochschule Fresenius/Köln. Selbstständig als Trainer und Coach.
info@thomas-webers.de

Points Of You. Das Coaching Game

Bücher zum Thema „Coaching“ gibt es bekanntlich reichlich. Vor diesem Hintergrund sind zusätzliche innovative Medien umso mehr willkommen. Dennoch war der Rezensent im ersten Moment reichlich überrascht, als er das angekündigte Coaching-Spiel „Points Of You“ in den Händen hielt: Eingepackt in eine Art geschneiderter und mit Sternchen bedruckter Jute-Tasche samt Schleife fand er nicht nur das beiliegende Buch (in einem kleinen Taschenbuchformat), sondern auch eine Art Spielplan, ein Heftchen für Coaching-Notizen zum Herausreißen sowie ein Karten-Set mit 65 bunt bedruckten Karten vor. Wenngleich die äußere Aufmachung – und das Auge isst ja bekanntlich mit – etwas verspielt und „wollsockig“ wirkte, zog doch der Inhalt rasch die Aufmerksamkeit auf sich.

So ist das beiliegende Coaching-Buch nach Ansicht der Autoren weniger als „bierernste“ Literatur zu verstehen, sondern viel mehr als eine Art Inspiration, die vor allem Spaß machen soll. Dies wird auch anhand der vielen Farbfotos deutlich, welche mehr zum Blättern als zum konsequenten Lesen anregen. Zu diesen – eindrucksvollen – Bildern werden jeweils eine kurze Geschichte erzählt, einige Aphorismen bekannter Geistesgrößen zitiert sowie einige prägnante Fragen gestellt.

Zusätzlich enthält das Buch die Gebrauchsanleitung für das beiliegende „Coaching Game“, das entweder allein, zu zweit oder in der Gruppe gespielt werden kann. Erforderlich dazu ist etwas Abstand von der Hektik des Alltags sowie die Bereitschaft, sich mit sich selbst und seiner persönlichen Lebenssituation auseinander zu setzen. In einer solchen Stimmung sollen die 65 beiliegenden Karten hervorgeholt und gemischt werden, um dann mit ihrer Hilfe auf dem Spielplan ein oder mehrere Themen zu definieren, die momentan von besonderer Bedeutung sind. Dabei sollen die Bilder gezielt Unterstützung dazu

leisten, persönliche Assoziationen anzuregen und die Gedanken kreisen zu lassen. Die Karten sollen auf dem Spielplan entlang verschiedener Kategorien abgelegt werden. Als Oberkategorien der möglichen Themen dienen fünf Serien:

- » Der Weg (= zentrale Themen auf dem eigenen Lebensweg)
- » Das Tun (= unser praktisches Agieren und Reagieren, samt den Folgen unserer Handlungen)
- » Einfach sein (= was wir innerlich fühlen, die emotionale und fließende Natur unseres Daseins)
- » Schwierigkeiten (= die herausfordernde Seite unseres Lebens mit den typischen Hindernissen)
- » Gelegenheiten (= die vielfältigen Möglichkeiten des Alltags mit der dafür erforderlichen Offenheit)

Beim Spiel in der Gruppe können auch die persönlichen Sichtweisen der anderen Mitspieler thematisiert und gegenübergestellt werden. Besonders wirksam wird das „Coaching Game“, wenn die Absichten oder konkreten Vereinbarungen mithilfe des ebenfalls beiliegenden Notizblocks nachgehalten werden.

Wie ist das Gesamtwerk dieses israelischen Autorenteams letztlich zu bewerten? Zunächst einmal verdient dieses kreative Ensemble verschiedener Medien besondere Innovationspunkte, wobei die äußere Aufmachung allerdings auch Ge-

So eignet sich das „Coaching Game“ sicherlich für den „Werkzeugkasten“ oder die „Hausapotheke“ derjenigen Coaches, die bevorzugt unkonventionelle und innovative Wege beschreiten und sich dabei gern durch kreative „Hardcopy“-Materialien unterstützen lassen.

schmacksache ist. Als Herzstück erfreut sich der Rezensent an den 65 ausgesprochen eindrucksvollen Farbfotos. Diese haben in etwa halbes Postkarten-Format, mindestens doppelte Größe könnte für eine intensivere Wirkung von Vorteil sein. Bessere Eindrücke zur Beschreibung dieser Bilder erlaubt ein Ausflug auf die Internet-Seite (<http://www.thecoachinggame.com>), wo sie unmittelbar zu begutachten sind.



Golan, Yaron & Shani, Efrat (2009).

Points Of You. Das Coaching Game.

München: Vanhoef & Schmidt.
ISBN: 978-3-00-029028-2 | 166 S. | 65
Karten & Legesystem; 125,00 €

Bestellen bei Vanhoef & Schmidt:
<http://www.dascoachinggame.de>

Nicht unproblematisch erscheint bei der hier besprochenen Ausgabe die Tatsache, dass auf jeder Karte bereits aufgedruckt ein Stichwort wie „Vollkommenheit“ oder „Freude“ zugeordnet ist. Diese Zuschreibung passt – verständlicherweise – nicht bei allen Motiven gleich gut (= eindeutig). Für eine unverfälschte Assoziationsgrundlage hätten die Autoren die jeweilige Zuordnung statt im Foto auf der Rückseite der Karte vornehmen sollen.

Im Übrigen hat der Rezensent Zweifel, ob sich tatsächlich leichthin „Spieler“ finden lassen, die das „Coaching Game“ mit der dazu erforderlichen Ernsthaftigkeit spielen, was ja allemal ein gewisses Paradox in sich selbst darstellt. Wenn aber die gebotene Stimmung zu einer ernsthaften Selbstreflexion, ja fast zu einer regelrechten „Einkehr“ erzielt wurde, kann der Weg mithilfe dieser medialen Unterstützung sicherlich erfolgreich fortgesetzt werden, zum Beispiel im Vier-Augen-Coaching.

So eignet sich das „Coaching Game“ sicherlich für den „Werkzeugkasten“ oder die „Hausapotheke“ derjenigen Coachs, die bevorzugt unkonventionelle und innovative Wege beschreiten und sich dabei gern durch kreative „Hardcopy“-Materialien unterstützen lassen. Als Fehlinvestition dürfte sich das „Coaching Game“ in diesem Fall nicht erweisen. Und wie für die Verwendung jeder Art von Werkzeug entscheidet auch in diesem Fall letztlich die Qualität des Gesamtwerts darüber, ob die verwendeten Utensilien zielführend verwendet wurden.

Professor Dr. Klaus Stulle

Corporate Human Resources

Bayer AG, Leverkusen

klaus.stulle.ks@bayer-ag.de

Wir begleiten Menschen
in Verantwortung
in turbulenten Zeiten.
Zu neuer Klarheit und Souveränität.

werdeweg.info

Coaching | Beratung | Counseling



Wenn die Dinge schwierig werden, brauchen Sie einen klaren Blick. Verworrenes will sortiert, Wesentliches identifiziert und geordnet werden. Sie wollen effektiv handeln können. Wir leihen Ihnen unseren Blick, damit Sie die Dinge aus einer anderen Perspektive sehen. Gemeinsam mit uns entwickeln Sie Ihre Lösungen und erreichen Ihre Ziele. Auch in Turbulenzen.

Unser Angebot für Ihr Unternehmen

Persönlichkeits- und Potenzialentwicklung

Selbstkompetenz steigern, Ressourcen nutzen, persönliche Handlungsoptionen erhöhen, die eigene Karriere gestalten

Work-Life-Balance

Stressbelastungen identifizieren, Burnout vorbeugen, kritische Lebensereignisse meistern, Arbeitsfähigkeit wieder herstellen

Führung und Motivation

Authentisch führen, Vorbild sein, Klarheit vermitteln, zielgerichtet und motivierend kommunizieren

Neu: werdeweg counseling

Wenn Leben und Arbeit nicht rund laufen, kostet das Ihr Unternehmen Kraft, Zeit und Geld.

Deshalb unterstützen und beraten wir Ihre Führungskräfte und Mitarbeiter bei persönlichen Krisen, Konflikten und psychischen Problemen. Ob berufliche Über- oder Unterforderung, eingeschränkte Arbeitsfähigkeit durch Angst, Depression, Lebens- oder familiäre Krisenzeiten – als externe Berater sind wir eine erste Anlaufstelle, um Lösungen zu finden. Und Sie damit zu entlasten.

Für das Wohl Ihres Unternehmens und der Menschen, die darin arbeiten.

Sprechen Sie uns an.

www.werdeweg.info | mail@werdeweg.info

Coaching und Systemische Supervision mit Herz, Hand und Verstand

Die Autoren bieten einen sehr anschaulich geschriebenen Einblick in ihre praktische Vorgehensweise anhand von vielen konkreten Beispielen. Bunt macht neugierig – schon beim ersten schnellen Durchblättern fallen die vielen Farbbilder und bunt gefärbten Skizzen positiv auf, die den Leser dabei unterstützen, die umfangreicheren Fallbeispiele nachzuvollziehen und ihm helfen, sich ein Bild von Anwendung und Ablauf der besprochenen Interventionen zu machen. Beide Autoren verstehen sich stark in der Tradition von Milton Erickson und Vertretern der systemisch-konstruktivistischen Schulen, die vor allem Peter Nemetschek in Fortbildungen persönlich erlebt hat.

Im ersten Abschnitt wird neben einer Einführung in das systemisch-analoge Verständnis der Autoren als Basis-Intervention das „Lebensflussmodell“ von Peter Nemetschek beschrieben, eine Mischung aus Time-Line und Systemaufstellung. Ziel ist es, im „Futur 2“ einen Stimmungs- und Perspektivwechsel zu erzeugen, der die lösungsorientiert-klärende Arbeit der Systemaufstellung voranbringt. Diese „Methode“ wird in den folgenden Abschnitten in einfacher oder komplexerer Form in fast allen beschriebenen Prozessen verwendet. Positiv ist am Ende des ersten Abschnittes die ausdrückliche Einladung zu mehreren Experimenten mit der Time-Line. Etwas zu kurz kommen wegen des starken Fokus auf das „Lebensflussmodell“ aber andere sehr interessante Aspekte des analogen Ansatzes.

Das Buch gliedert sich nach dieser Einführung in zwei weitere Teile, in denen nun je ein Autor Anwendungen und Verfeinerungen des „Lebensfluss-Modells“ in verschiedensten Situationen in Coaching (Theuretzbacher) und Supervision (Nemetschek) beschreiben.

Theuretzbacher beginnt an einem exemplarischen Coaching-Fall, seine Interventionen und die Reaktion des Klienten zu zeigen. Mit vielen

Bildern der Aufstellung des Systems und der Time-Line ist der Fall sehr gut verständlich und illustriert die Methode sehr anschaulich. Danach steigt er in weiteren Kapiteln des Abschnitts in den Ablauf und die Grundlagen der Time-Line-Arbeit sowie Methode und Vorgehen beim Aufbau von Systemen ein. Der praktische Teil steht hier mit vielen Episoden aus realen Fällen im Vordergrund. Theuretzbacher beschäftigt sich in den nächsten Kapiteln mit Ressourcenarbeit und der lösungsorientierten Anwendung in verschiedenen Beratungssituationen: von „haken- den“ Prozessen durch widerstreitende Elemente über Entscheidungsfindung bis zu beruflichen Veränderungen und Festigung einer Führungsposition. Leider finden sich in den sehr kurzen Kapiteln wenig erklärende Hintergründe, sondern fast nur verschiedene Beispielfälle. Dem Leser bleibt es oft selbst überlassen, den Transfer aus der Praxisbeschreibung zurück zur Theorie der Instrumente zu machen.

Nemetschek behandelt seine Supervisionsarbeit mit dem „Lebensfluss-Modell“ ebenfalls an konkreten Beispielen aus der systemischen Fall- und Teamsupervision. Der Abschnitt greift einige typische Fragestellungen auf. Die Aufstellungen der oft sehr komplexen Systeme sind durch Grafiken dargestellt und die Interaktionen mit dem Supervisor werden anschaulich, oft als Zitat in wörtlicher Rede, beschrieben. Beides gibt dem

erfahrenen Supervisor Einblicke in die Arbeitsweise dieses Autors.

Zusammenfassend wirken vor allem die dank der Grafiken leicht nachvollziehbaren Beispiele und die Einführung der Instrumente im ersten und zweiten Teil positiv nach. Die Konzentration auf Weniges, die einfache und lebensnahe Sprache und die Abbildungen machen Lust darauf, das „Lebensfluss-Modell“ selbst anzuwenden. Eine Liste von Materialien zur Aufstellungsarbeit rundet diesen Eindruck ab. Auf der anderen Seite wirken die vielen Beispiele ohne theoretischen Hintergrundrahmen gerade in der zweiten Hälfte des Buches etwas verloren, und man fragt sich vielleicht an der einen oder anderen Stelle, was die Autoren dem Leser „eigentlich“ mitteilen wollen.

Das Buch ist daher kein Grundlagenbuch, sondern ein Praxisbuch für Praktiker mit fundierten Kenntnissen. Berater, die schon lange mit systemischen Aufstellungen arbeiten, werden wahrscheinlich weniger profitieren, alle anderen können neue Impulse in Form einer interessanten Methode und einen tiefen Einblick in die Arbeitsweise zweier Kollegen mitnehmen.

Till Mrongovius

Mrongovius – systemisches Coaching & Training
dialog@mrongovius.de



**Theuretzbacher, Klaus & Nemetschek,
Peter (2009).**

**Coaching und Systemische
Supervision mit Herz,
Hand und Verstand.**

Stuttgart: Klett-Cotta.
ISBN: 978-3-608-89084-6 | 280 S. | 25,90 €

Bei Amazon bestellen: <http://www.amazon.de/exec/obidos/ASIN/360889084X/cr>

Marketing und Organisation von Coaching

Die Autoren haben in den vergangenen Jahren eine beeindruckend umfangreiche Untersuchung des deutschen Coaching-Marktes vorgenommen und legen hier die spannenden, überraschenden, oft auch erwartbaren Ergebnisse vor. Diese umfangreichen und detaillierten Untersuchungen stellen in der Tat, wie von den Autoren angezielt, einen neuen Beitrag zur wirtschaftswissenschaftlichen Beratungsforschung dar. Eine Fülle von Informationen wird geliefert, vielfältige Aspekte des Coaching-Marktes werden beleuchtet. Ziel ist es, mit dieser „Vivisektion“ mehr Transparenz und mehr Sicherheit auf Angebots- wie auch auf Abnehmerseite zu schaffen. Die Studie stellt mithin den Ist-Stand der Jahreswende 2008/09 dar. Die beigelegte CD beeindruckt noch einmal mit ihrer Vielfalt an Ergebnisgrafiken und Tabellen.

Wissenswert wäre: Wie dynamisch ist der Coaching-Markt eigentlich, also wie zeitstabil sind die ermittelten Ergebnisse? Die Erfahrung der letzten zehn Jahre zeigt, dass es hohe Zuwachsraten auf der Anbieterseite gibt, aber inhaltlich und von den ökonomischen Rahmenbedingungen her die Situation stabil bleibt und nur zu vernachlässigend geringe Veränderungstendenzen zu erkennen sind.

Zunächst versuchen sich die Autoren in der inhaltlichen Darstellung von Coaching: Kontext, Ansätze, Tools. Diese Darstellung einzelner, dem Coaching zugrundeliegenden Theorien und Modelle ist in der hier nötigen Kürze (oder Verkürzung) nicht nutzbringend: Die psychotherapeutischen Experten-Leser wissen es besser als die Autoren, die Laien (häufig eben die Einkäufer der Dienstleistung Coaching) werden durch die notwendig knappe Darstellung nicht zu kompetenteren Kunden. Zumal es, will man den Autoren glauben, eh' auf die „Virtuosität“ des Coachs ankommt, ob ein Coaching erfolgreich ist – und weniger auf seine theoretische Heimat.

Dagegen das hervorragende dritte Kapitel! Es bringt für Abnehmer und Anbieter wertvolle In-

formationen rund um das Thema Vermarktung einer Dienstleistung, die durch die konstitutiven Merkmalen Immaterialität und Heterogenität geprägt ist. Zur Immaterialität gehört nicht nur, dass es kein „anfassbares“ Endprodukt eines

Es bringt für Abnehmer und Anbieter wertvolle Informationen rund um das Thema Vermarktung einer Dienstleistung, die durch die konstitutiven Merkmalen Immaterialität und Heterogenität geprägt ist: Wir haben es mit einer hohen Individualisierung des Coaching-Prozesses zu tun. Und es gibt auch kein „anfassbares“ Endprodukt.

Coaching-Prozesses gibt, sondern dass zudem ein „externer Faktor“ integriert wird, was den heiklen Umstand beschreibt, dass das Gelingen einer Coaching-Dienstleistung von der Mitarbeit des Kunden nicht unabhängig ist. Heterogenität meint die mangelnde Standardisierbarkeit der Dienstleistung: Die hohe Individualisierung des Prozesses ist ja gerade das Alleinstellungsmerkmal von Coaching.

In diesem Kontext bietet dieses Buch eine sehr überzeugende und treffsichere Bearbeitung des Themas Reputation (-aufbau, -entwicklung), die sicher manchen Coach noch einmal zum Überdenken seiner bisherigen Selbstvermarktungsstrategie führen wird. Als theoretischer Bezugsrahmen dient den Autoren das Prinzipal-Agenten-Modell, mit dem es ihnen gelingt, die sensible Beziehung von Anbieter und Abnehmer überzeugend zu analysieren. Hier und in ihrem empirischen Teil werden die Autoren ihrem Anspruch mehr als gerecht, einerseits ein Lehrbuch für Studierende verschiedener Fachrichtungen zu präsentieren, das andererseits auch den Praktikern der Coaching-Szene nützlich sein kann.

Dr. Christine Kaul

Kaul-Coaching

willkommen@kaul-coaching.de



Stephan, Michael; Gross, Peter-Paul & Hildebrandt, Norbert (2009).

Marketing und Organisation von Coaching: Ein Leitfaden.

Stuttgart: Kohlhammer.

ISBN: 978-3-17-020376-1 | 270 S. | 29,00 €

Bei Amazon bestellen: <http://www.amazon.de/exec/obidos/ASIN/3170203762/cr>

Rang	www.coaching-literatur.de	www.trainerbuch.de	www.amazon.de
1	 <p>Coaching: Miteinander Ziele erreichen Fischer-Epe, Maren Rowohlt, 8,90 €</p>	 <p>Die 100 besten Coaching-Übungen Wehrle, Martin managerSeminare, 49,90 €</p>	 <p>Coaching: Miteinander Ziele erreichen Fischer-Epe, Maren Rowohlt, 8,90 €</p>
2	 <p>Einführung in das systemische Coaching Radatz, Sonja Carl-Auer, 12,95 €</p>	 <p>Coaching-Tools Rauen, Christopher (Hrsg.) managerSeminare, 49,90 €</p>	 <p>Handbuch Coaching und Beratung Migge, Björn Beltz, 49,90 €</p>
3	 <p>Handbuch Coaching und Beratung Migge, Björn Beltz, 49,90 €</p>	 <p>Coaching-Tools II Rauen, Christopher (Hrsg.) managerSeminare, 49,90 €</p>	 <p>Einführung in das systemische Coaching Radatz, Sonja Carl-Auer, 12,95 €</p>
4	 <p>Handbuch Coaching Rauen, Christopher (Hrsg.) Hogrefe, 49,95 €</p>	 <p>Coaching: Miteinander Ziele erreichen Fischer-Epe, Maren Rowohlt, 8,90 €</p>	 <p>Change-Talk Schmidt-Tanger, Martina & Stahl, Thies Junfermann, 39,80 €</p>
5	 <p>Der Coach als Wegbegleiter Semler, Asma Gabler, 34,95 €</p>	 <p>Coaching erfrischend einfach Meier, Daniel & Szabo, Peter BoD, 13,30 Euro</p>	 <p>Coaching – Veränderungsprozesse meistern Kostka, Claudia Hanser 9,90 €</p>
6	 <p>Coaching-Tools Rauen, Christopher (Hrsg.) managerSeminare, 49,90 €</p>	 <p>NLP in der Coaching-Praxis Vössing, Heidrun Junfermann, 16,90 €</p>	 <p>Coaching Rauen, Christopher Hogrefe, 24,95 €</p>
7	 <p>Coaching. Innovative Konzepte im Vergleich Rauen, Christopher Hogrefe, 36,95 €</p>	 <p>Transition Coaching Metz, Franz & Rinck, Elmar Hanser, 29,90 €</p>	 <p>Die 100 besten Coaching-Übungen Wehrle, Martin managerSeminare, 49,90 €</p>
8	 <p>Coaching als kreativer Prozess Richter, Kurt F. V & R, 39,90 €</p>	 <p>Systemisches Coaching Schmid, Bernd EHP, 25,00 €</p>	 <p>Coaching erfrischend einfach Meier, Daniel & Szabo, Peter BoD, 13,30 Euro</p>
9	 <p>Coaching-Tools II Rauen, Christopher (Hrsg.) managerSeminare, 49,90 €</p>	 <p>Kurz(zeit)coaching mit Langzeitwirkung Szabó, Peter & Berg, Insoo Kim Borgmann, 25,50 €</p>	 <p>Jetzt nehme ich mein Leben in die Hand Koller, Christine & Rieß, Stefan Kösel, 19,95 €</p>
10	 <p>Coaching für die Praxis Whitmore, John allesimfluss, 20,00 €</p>	 <p>Tools für Business-Coaching 4 Klein, Susanne Jünger, 49,00 €</p>	 <p>Das Coaching-Handbuch Kaweh, Babak VAK, 19,95 €</p>

Es gibt Tage im Leben eines Coachs ...



ICH EMPFEHLE IHNEN DIE ANSCHAFFUNG VON HÖRGERÄTEN !



Impressum

Herausgeber:

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

Vertretungsberechtigter Geschäftsführer:

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

Inhaltlich Verantwortlicher i.S.d.P. und gemäß § 5

TMG: Christopher Rauen (Anschrift wie oben)

Redaktion:

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

E-Mail an die Redaktion:

redaktion@coaching-magazin.de

Abonnement:

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

Erscheinungsweise: Vierteljährlich

Anzeigenredaktion:

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

Mediadaten & Anzeigenpreise:

www.coaching-magazin.de/mediadaten.htm

Konzeption & Gestaltung: www.werdelwelt.info

Bild-Quellenangabe: Titelseite, © Sebastian Wahsner | Bild S. 4, 18,
© J Freeman | Bild S. 20, © Karuka | Bild S. 4, 24, © Varina and Jay Patel |
Bild S. 30 © Galyna Andrushko | Bild S. S. 34, © Denis Vrublevski | Bild S.
37, © Chris Howey | Bild S. 39, © Carlos Caetano | Bild S. S. 44, © rook76
| Bild S. 46, © Losevsky Pavel | Bild S. 51, © Jeremy Reddington | Bild S. 53,
© Yuri Arcus | Bild S. S. 55, © Kheng Guan Toh | Bild S. 56, © carlosseller
2010 Benutzung unter Lizenz von Shutterstock.com

Druck: Beisner Druck GmbH & Co. KG, Buchholz

Tel.: +49 4181 90930 | Fax: +49 4181 909311
info@beisner-druck.de | www.beisner-druck.de

Hinweise:

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

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

ISSN: 1866-4849



Foto: W. Schott

Das Letzte

WEBERS: Ist Ihnen das auch aufgefallen? In letzter Zeit häufen sich die Rücktritte. Nicht nur bei den Fußballtrainern. Sondern auch in der Wirtschaft, der Politik – und sogar in der Kirche, was man nie für möglich gehalten hätte. Ich frage mich nur, was davon ist Torschlusspanik, eskalierende Frustration, Kalkül oder Druck von außen? – Und haben die, zumeist männlichen Protagonisten, eigentlich keinen Coach?

RAUEN: Vielleicht ist zumindest denjenigen, die freiwillig zurückgetreten sind, ja in einem Coaching bewusst geworden, dass sie sich ein Weitermachen nicht mehr länger antun möchten. Und das ist doch im Grunde sogar ein gutes Zeichen. Nicht einfach weiter machen wie bisher, sondern bewusst etwas Neues wagen.

WEBERS: Und manche scheinen ja auch etwas daraus zu lernen. Wenn ich Frau Käßmann mit Herrn Mixa vergleiche, tun sich da ja Welten auf. Allerdings: Manche Rücktrittsbotschaften scheinen beim Publikum überhaupt nicht angekommen zu sein. Beispielsweise die von Horst Köhler, der seinen Rücktritt mit mangelndem Respekt vor seinem Amt begründete. Die Kritik machte dann eine Mimose aus ihm: Helden heulen nicht.

RAUEN: Die Kritik an Köhler kam doch überwiegend von den Medien. Wenn die seinen Rücktritt nicht gut aussehen lassen, verwundert mich das nicht. Mir ist der Mut zu einem Rücktritt aus eigenem Willen lieber, als jemand, der den „starken Max“ markiert und an seinem Stuhl

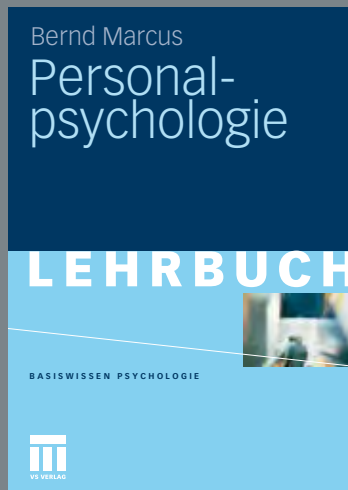
klebt, bis er komplett demontiert wird. Hinterlässt so etwas bei Ihnen nicht den Eindruck des Würdelosen?

WEBERS: In der Tat geht es um Würde, Respekt, Achtung – und um Stil. Es haben nicht alle das Format eines Sokrates. Wenn einer aber nun trotz allem Widerstand am eigenen Sessel klebt, was ist daran dem Selbstwert geschuldet? Was ist pures Unverständnis? Was daran ist Aufopferung für die Sache, die Mission? Was daran ist Rache, um andere mit in den Strudel des eigenen Untergangs zu reißen? Tragisch und hoch emotional ist es allemal.

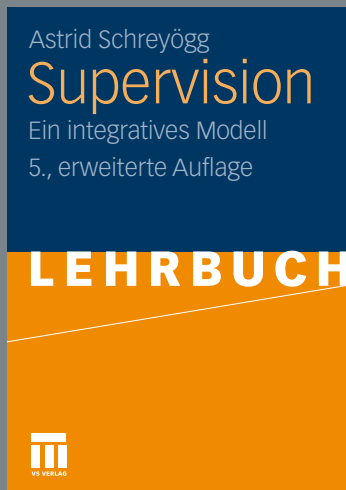
RAUEN: Meine Vermutung ist, dass es hier um ein Angstphänomen geht. Wer an seinem Stuhl klebt, hat Angst vor dem Danach. Vor dem möglichen Absturz. Vor dem Verlust von Macht und Status. Daher glaube ich auch nicht, dass Macht korrumpiert, sondern die Angst vor dem Machtverlust. Und das Tragische daran ist, dass die ausufernde Angst vor dem Absturz häufig genau Ursache der Handlungen ist, die dann den Niedergang begründen. Sie wissen ja: They never come back!

WEBERS: Wer weiß ... Totgesagte leben länger.

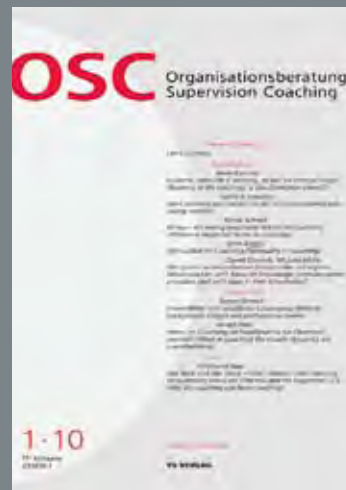
RAUEN: Aber auch die müssen sich ja nicht sehenden Auges zu Tode quälen. Dann doch lieber rechtzeitig zurücktreten. Wenn Du verlierst und kannst entrinnen, kannst Du ein andermal gewinnen!



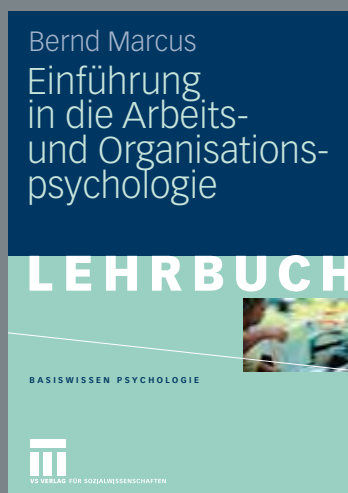
2011. ca. 120 S. Br. ca. EUR 12,95
ISBN 978-3-531-16723-7



5., erw. Aufl. 2010. 428 S. Br. EUR 49,95
ISBN 978-3-531-17343-6



17. Jahrg. 2010 – 4 Hefte jährlich
www.osc-digital.de



2010. ca. 120 S. Br. ca. EUR 12,95
ISBN 978-3-531-16724-4



2. Aufl. 2010. 284 S. Br. EUR 49,95
ISBN 978-3-531-17346-7



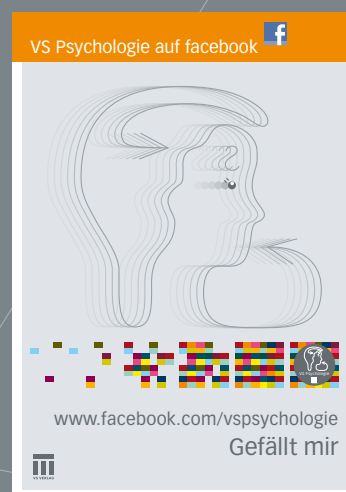
41. Jahrg. 2010 – 4 Hefte jährlich
www.gruppendynamik-digital.de



2009. 420 S. Br. EUR 39,90
ISBN 978-3-531-16306-2



2009. 188 S. Br. EUR 34,90
ISBN 978-3-531-16745-9



VS Psychologie jetzt auf facebook:
www.facebook.com/vspsychologie



www.werdegwelt.info

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

Ein Coach würfelt nicht.
www.marketing-for-coaches.de

„Wir haben uns bei der Neugestaltung des Coaching-Magazins für die Agentur werdegwelt entschieden, weil sie es verstehen, die Wünsche unserer Leser und unseres Unternehmens professionell umzusetzen. Das Ergebnis kann sich sehen lassen.“

Christopher Rauen



Design-Relaunch, Satz und Gestaltung des Coaching Magazins
by www.werdegwelt.info