

COACHING-MAGAZIN

Nr. 01/2008

Coaching begins

Coaching-Pionier Dr. Wolfgang Looss über die Anfänge der Branche



TOOL

Die Zeitmaschine
Ein Coaching-Tool
zur Entscheidungs-
findung



SPOTLIGHT

Coaching-Hotel
Ein neues Konzept
auf dem Markt



DILEMMA

Wenn der Coach
in der Zwickmühle
steckt.



I N H A L T

EDITORIAL 3

SZENE 4

INTERVIEW 6
mit Dr. Wolfgang Looss

KONZEPTION 13
Wenn der Coach in der
Zwickmühle steckt

PRAXIS 18
Unter Autoverkäufern – zum
Coaching abkommandiert

SPOTLIGHT 23
Das Coaching-Hotel –
ein neues Konzept auf
dem Markt

COACHING-TOOL 28
Die Zeitmaschine –
Ein Coaching-Tool zur
Entscheidungsfindung

PRO+KONTRA 32
Coaching mit oder
ohne Ratschlag?

REZENSIONEN 34

CONRAD COACH 40
Humor

DAS LETZTE 39

IMPRESSUM 40

6

Coaching als Beratungsform hat nach 20 Jahren die Wirtschaft als auch die Coachs verändert. Was sowohl Sonnen- als auch Schattenseiten zeigt.



INTERVIEW ... mit Dr. Wolfgang Looss

KONZEPTION

Wenn der Coach in der Zwickmühle steckt



Über den Umgang mit Dilemmata von Dr. Bernd Schmid

Verzweiflung, die den Coach in der Arbeit mit Klienten befällt, kann zu Verstrickungen und ungunstigen Lösungen führen.

Vor allem, wenn das Erleben von Verzweiflung vermieden wird, weil es vorschnell damit gleichgesetzt wird, etwas falsch gemacht zu haben oder inkompetent zu sein. Dies darf aber keine Einladung zum fröhlichen Dilettieren sein.

SPOTLIGHT

Das Coaching-Hotel – ein neues Konzept auf dem Markt

Einen guten Ort fürs Coaching zu finden, ist nicht immer einfach: Eigene Praxisräume, das Separee im Hotel, im Office des Kunden oder der Spaziergang im Park... Das Coaching-Hotel lockt Coachs und ihre Klienten nicht nur mit einem angenehmen Ambiente auf Zeit. Sondern auch mit einem eigenen erfolgreichen Behandlungskonzept.





Herausgeber Christopher Rauen (l.)
 Chefredakteur Thomas Webers (r.)

Seit über 20 Jahren wird Coaching in Deutschland praktiziert. Mit der Veröffentlichung des Beitrags von Dr. Wolfgang Looss im Manager-Magazin im Jahr 1986, wurde diese Entwicklung erstmals publik. Coaching wurde zunehmend bekannt und etablierte sich als Beratungsformat. Die Branche ist im Laufe der Jahre stetig gewachsen und erfindet sich immer wieder neu: Tausende von Coaches und Hunderte von Ausbildungsanbietern haben sich am Markt bewährt, Coaching-Datenbanken wurden aufgebaut, zahlreiche Verbände haben sich gegründet, es existieren Zertifizierungen und Anerkennungsverfahren jeglicher Couleur...

Trotz all dieser Vielfalt und der damit verbundenen Intransparenz hat der Begriff Coaching immer noch einen guten Klang. Wohl nicht zuletzt auch deshalb, weil ein seriös und fundiert durchgeführtes Coaching Wirkungen entfalten kann, die insbesondere Führungskräfte zu schätzen wissen. Dabei beschränkt sich Coaching schon lange nicht mehr auf die Wirtschaft, sondern wird zunehmend auch in anderen Bereichen eingesetzt. Es gibt Coaching für Schulleiter, Coaching in Behörden, Coaching für Pflegedienstleiter uvm.

Innerhalb der Beratungsbranche ist regelrecht eine „Generation Coach“ entstanden, der fast jeder Unternehmensberater, Trainer, Organisationentwickler und sonstige Berater angehören möchten. In der jüngeren „Generation Coach“ ist es dabei zur Selbstverständlichkeit geworden, eine Coaching-Ausbildung absolviert zu haben, um als Coach arbeiten zu können. Man sollte dies als positive, normale Entwicklung begrüßen und als Teil der Professionalisierung einer Branche ansehen.

Die Coaching-Branche weist eine erhebliche Dynamik auf und kann ein stetes Wachstum vorweisen. Es ist wirklich ein neuer Markt entstanden. Nicht alles in diesem Markt ist schön oder ansehnlich, einiges aber interessant und bemerkenswert – und vieles noch im Entstehen. So war es nicht die Frage, ob es ein Coaching-Magazin geben wird, sondern nur, wann es soweit sein würde. Wir sind der Meinung, dass die Coaching-Branche ein eigenes Magazin verdient hat – und für eine weitere, lebendige Entwicklung auch benötigt.

Unser Ziel ist es, Ihnen eine hochwertige Mixtur aus Szene-Informationen, Hintergründen, Konzepten, Portraits, Praxiserfahrungen, handfesten Tools und einem Schuss Humor anzubieten. Wichtig ist uns dabei, 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.

Gefällt Ihnen das Ergebnis? 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 & Christopher Rauen
 (Chefredakteur) (Herausgeber)

COACHING-UMFRAGE DEUTSCHLAND 2007: DIE ERGEBNISSE

Nach aktuellen Schätzungen von Verbänden gibt es in Deutschland zirka 5.000 professionelle Coaches. Runde zehn Prozent (508; Vorjahr: 408) davon haben an der aktuellen „Coaching-Umfrage Deutschland“ teilgenommen. Die von Jörg Middendorf (BCO Köln) seit 2002 jährlich durchgeführte, nunmehr sechste Online-Umfrage beobachtet die Entwicklung des Markts sowie die Qualifikation der Coaches in Deutschland. Die Umfrage wurde 2007/08 zum ersten Mal in Kooperation mit dem Deutschen Bundesverband Coaching e.V. (DBVC) durchgeführt. Darüber hinaus haben weitere sieben Berufsverbände und Institute die Umfrage unterstützt. Coaching findet nach wie vor in klassischer Weise als personenzentrierte Einzelberatung statt (71%). Nachfrager

sind zumeist Unternehmen. Nur ein Viertel der Klienten insgesamt kommt als Privatperson oder als Freiberufler ins Coaching.

„Der Coach“ (ist in fast 43 Prozent der hier Befragten eine „sie“) blickt – obwohl der Markt immer noch große Attraktivität auf Neueinsteiger ausübt – in der Hälfte der Fälle auf eine mehr als fünfjährige Tätigkeit als Coach zurück. Etwa ein Fünftel verweist auf mehr als zehnjährige Berufspraxis in der Organisations- und Managementberatung (28 %) oder im kaufmännischen Bereich (27 %). Aus dem psycho-sozialem Bereich hingegen stammt lediglich ein Fünftel der Coaches. Auch Führungsverantwortung gehört für fast 82 Prozent der Coaches zu den Vorerfahrungen. Daneben geben drei Viertel der Befragten an, eine dedizierte Coaching-Weiterbildung mit einem Umfang von mindestens 100 Zeitstunden absolviert zu haben.

Der überwiegende Teil der Coaches (75%) agiert selbstständig - als Freiberufler oder mit eigener Firma. Für das Jahr 2008 rechnen 76 Prozent der Coaches mit einer erhöhten Nachfrage

– bei kaum veränderten Honorarerwartungen: Durchschnittlich verlangen Coaches 155 € pro Zeitstunde (Vorjahr: 144 €), ein Wert, der allerdings enormer Streuung nach unten wie nach oben unterliegt.

Nur knappe fünf Prozent der Coaches sind „Hauptberufliche“, die damit mehr als 80 Prozent ihres Jahreseinkommens erzielen. Für zwei Drittel der Coaches ist das Coaching hingegen Teil einer umfassenderen Beratungsleistung. Sie verdienen mit Coaching weniger als ein Drittel ihres Bruttojahreseinkommens. Ihre weiteren Tätigkeiten sind vor allem Trainings (63 %), Personal- und Organisationsentwicklung (49 %) sowie weitere Formen der Beratung (45 %).

Alle aktuellen Ergebnisse werden den Teilnehmern der Umfrage in den nächsten Tagen zugesandt. Andere Interessierte können die Ergebnisse der aktuellen Umfrage gegen eine Schutzgebühr von 15,00 € über info@dbvc.de anfordern. Eine ausführliche Besprechung der Ergebnisse erscheint auch in der April-Ausgabe der Zeitschrift „wirtschaft&weiterbildung“. Ältere Ergebnisse sind im Internet verfügbar. www.coaching-umfrage.de

COACHING KONGRESS 2008

Unter dem Motto „**Welche Rolle spielt der Coach?**“ stellen über 40 bekannte Experten vom **17. bis 18. Oktober 2008 im Dorint Hotel Sanssouci in Berlin-Potsdam** in Vorträgen, Impulsreferaten, Live-Demonstrationen, Praxisberichten, Diskussionen, Plenarveranstaltungen, Roundtables, Workshops und Referaten das Thema „Coaching“ vor.

Der Deutsche Bundesverband Coaching e.V. (DBVC) als Veranstalter hat die Tagung als zweitägigen qualitätsorientierten Arbeits- und Informationskongress konzipiert. Ziel ist ein interdisziplinärer Wissens-, Erfahrungs- und Informationsaustausch zwischen Coaches, Weiterbildungsanbietern, Wissenschaftlern, Unternehmensvertretern und Kunden.

Renommierte Experten aus Praxis, Wissenschaft und Unternehmen geben in unterschiedlichen Veranstaltungen praktische und konzeptionelle Einblicke in die Thematik (Auszug): Dr. Elke Berninger-Schäfer, Ulrich Dehner, Thomas Dietz, Ingeborg Dietz, Klaus Eiden-schink, Dr. Konrad Elsässer, Prof. Dr. Jörg Fengler, Eberhard Hauser, Jürgen Holm (Personaldirektor der ProSieben-Sat.1 Media AG), Horst Kraemer, Jutta Kreyenberg, Prof. Dr. Stefan Kühl, Dr. Wolfgang Looss, Angelika Leder, Jörg Middendorf, Günther Mohr, Gabriele Müller, Christopher Rauen, Christina Rother, Ralph Schlieper-Damrich, Dr. Gunther Schmidt, Dr. Astrid Schreyögg, Dr. Walter Schwertl, Dr. Cornelia Seewald, Klaus Stadler, Dr. Beate West-leuer, Dr. Ulrike Wolff uvm.

Inhaltlich ist **das Programm** des Coaching-Kongresses 2008 in vier Themenfelder unterteilt:

- **Positionen:** Vertiefung von Standpunkte und Klärung von Zusammenhängen
- **Konzepte:** Wegweisende Ansätze für die Zukunft des Coaching

- **Praxis:** Berichte und Praxisdemonstrationen
 - **Ausblick:** Gesammelte Erfahrungen samt Blick in die Zukunft
- Innerhalb dieser Themenfelder laufen mehrere Veranstaltungen parallel, zwischen den Themenfeldern gibt es Veranstaltungen, die eine Vernetzung ermöglichen sollen. Darüber hinaus findet am Abend des 17. Oktober 2008 eine **Coaching-Party** statt, in der in gepflegter Atmosphäre samt Abendprogramm ein Austausch und Kennenlernen zwischen allen Teilnehmern möglich ist.

Der DBVC Coaching-Kongress kann ab sofort online gebucht werden (bitte kostenlos neu anmelden – danach kann der Kongress gebucht werden):

<https://www.congress-online.com/dbvc2008/guest/Registration>

Die Kongressgebühren (exkl.

Reise- und Übernachtungskosten):

- Frühbuchertarif (bis 31.03.2008): 695 Euro
- Normaltarif (ab 01.04.2008): 795 Euro

www.coaching-kongress.de

PROFESSIONSSTANDARDS UND ETHIK-KODEX

Coaching hat nicht nur in Zeiten wirtschaftlichen Aufschwungs Konjunktur. Der seit Jahren wachsenden Branche fehlt es bislang allerdings an professionellen Standards und einem einheitlichen Berufsbild. Nicht zuletzt deshalb mangelt es auch an eindeutigen Definitionen und an Markttransparenz. Um hier Klarheit zu schaffen, hat der Deutsche Bundesverband Coaching e.V. (DBVC) im November 2007 ein Qualitäts-Kompendium „Coaching als Profession“ vorgelegt.

Die 60-seitige Veröffentlichung beinhaltet Leitlinien und Empfehlungen für die Entwicklung von Coaching und soll nachhaltig zur Professionalisierung der Branche beitragen. Darüber hinaus dient das Werk als Leitfaden für alle, die sich beruflich mit Coaching beschäftigen, und definiert für die Mitglieder des Verbandes verbindliche Professionsstandards. Erschienen ist zunächst Teil 1 des Kompendiums, der sich mit den Grundlagen der Profession Coaching auseinandersetzt.

DBVC LOBT DEUTSCHEN COACHING-PREIS AUS

Der Deutsche Bundesverband Coaching e.V. (DBVC) schreibt erstmals den „Deutschen Coaching-Preis“ für Organisationen und Wissenschaftler aus, die sich um das Thema Coaching verdient gemacht haben. Der Preis wird in zwei Kategorien vergeben:

- Der Wissenschaftspreis geht an Personen, die einer Hochschule oder einer hochschulnahen Forschungseinrichtung angehören und sich durch hervorragende wissenschaftliche Leistungen für den Preis empfehlen. Der Wissenschaftspreis ist mit Euro 5.000 dotiert.
- Der Preis in der Kategorie „Organisationen“ würdigt Personalverantwortliche und Unternehmensvertreter, die sich durch innovative und erfolgreiche Formen der Implementierung von Coaching-Programmen in Organisationen hervor getan haben.

Beide Preisträger erhalten eine künstlerisch gestaltete Skulptur als Anerkennung. Mit der Auslobung des

Zielsetzung des Kompendiums ist es, eine fachliche und ethische Orientierungsvorgabe für Ausbildung, Anwendung und Erfolgsmessung des Coaching zu formulieren. Im Weiteren stellt sich der DBVC der Herausforderung, Coaching als Profession zu konzipieren und einen strukturierten Überblick über Coaching-Leistungen zu geben. Ergänzt wird die umfangreiche Grundlagenbestimmung durch einen für DBVC-Mitglieder bindenden Ethik-Kodex in Form berufsethischer Leitlinien für die Ausübung von Coaching sowie durch ein Glossar, in dem einige zentrale Begriffe mit ihren wissenschaftlichen Hintergründen erläutert werden.

Unter der Federführung von Dr. Ulrike Wolff und Dr. Thomas Bachmann hat der im DBVC für das Coaching-Kompendium verantwortliche Fachausschuss Profession besonderen Wert auf klare Definitionen und Abgrenzungen der Begriffe gelegt. Neben der Begriffsdefinition Coaching als „professionelle Beratung, Begleitung und Unterstützung von Personen mit Führungs- und Steuerungsfunktionen“ beschäftigt sich der Leitfaden auch mit den Anwendungsbereichen und der

Deutschen Coaching-Preises bezweckt der DBVC, konsequent seine Zielsetzung umzusetzen, die Entwicklung des Coachings in Wissenschaft und Praxis zu fördern. Die Verleihung des Deutschen Coaching-Preises findet am 17. Oktober 2008 in Potsdam auf dem Coaching-Kongress 2008 statt. Die Jury des Deutschen Coaching-Preises besteht aus renommierten Experten aus Wissenschaft und Praxis:

- Prof. Dr. Siegfried Greif, Leiter des Fachgebiets Arbeits- und Organisationspsychologie, Universität Osnabrück
- Prof. Dr. Stefan Kühl, Fakultät für Soziologie an der Universität Bielefeld
- Dr. Wolfgang Looss, Praxis für Management Development und Organisationsberatung, Weiterstadt
- Thomas Perlit, Corporate Vice President, Henkel KGaA, Düsseldorf
- Dr. Astrid Schreyögg, Herausgeberin Zeitschrift OSC, Senior Coach DBVC, Berlin
- Klaus Stadler, Geschäftsführer, Partner im Dialog GmbH, Mitglied des Vorstandes DBVC, Nürnberg
- Dr. Georg S. Sutter, Mitglied der Ge-



Abgrenzung zu anderen Beratungsformaten. So dient er auch zur Differenzierung von Coaching und Supervision, Mentoring oder Unternehmensberatung.

Damit empfiehlt sich das Kompendium all jenen, die sich professionell mit Coaching auseinandersetzen wollen, als unverzichtbares Nachschlagewerk. Das Coaching-Kompendium kann gegen eine Schutzgebühr von 10 € bei der Geschäftsstelle des DBVC angefordert werden. Die Teile 2 „Professionsstandards“ und 3 „Qualitätsentwicklung und -überprüfung“ werden in separaten Veröffentlichungen folgen.

www.dbvc.de

schäftsführung, Primondo Management Service GmbH, Fürth

- Dr. Ulrike Wolff, Dr. Wolff Management-Beratung, Senior Coach DBVC, Berlin

Einsendeschluss für Bewerbungen zum Deutschen Coaching-Preis 2008 ist der 15. Mai 2008. Die Jury beurteilt die Einreichungen nach folgenden Kriterien:

- Beispielkraft für erfolgreiche Implementierung von Coaching-Programmen
- Konzeptionelle Geschlossenheit und Integration in PE- und OE-Programmen
- Umsetzungsprozess einschließlich der Überwindung von Umsetzungs-hindernissen
- Klarheit und Verständlichkeit der Argumentation

Der DBVC beabsichtigt, im Vorfeld der Preisvergabe eine „Nominierten-Broschüre“ zu veröffentlichen, in der alle in die engere Wahl gezogenen Arbeiten vorgestellt werden.

www.deutscher-coaching-preis.de



INTERVIEW

mit Dr. Wolfgang Looss –

...aus dem Job raus, ist genauso hart, wie rein zu kommen.

Thomas Webers im Interview mit Dr. Wolfgang Looss

Coaching als Beratungsform hat nach 20 Jahren die Wirtschaft als auch die Coachs verändert. Was sowohl Sonnen- als auch Schattenseiten zeigt. Dr. Wolfgang Looss (Jahrgang 1943) ist seit mehr als zwanzig Jahren Coach und zählt zu den Begründern der deutschen Coaching-Szene. Coaching ist für ihn eigentlich nichts anderes als eine luxuriöse Möglichkeit, ab und an „in die Reha“ zu gehen. Coaching in seiner höchsten Form ist für ihn „reflexive Kumpanei“. Dr. Looss ist Partner der Praxis für Management Development und Organisationsberatung in Darmstadt – Berlin.

www.looss-consult.de

Sie haben vor 17 Jahren ein Buch mit dem Titel „Unter vier Augen“ veröffentlicht. Damit haben Sie in Deutschland einen Stein ins Wasser geworfen, der nicht nur mächtig Kreise gezogen, sondern auch einige Wellen aufgeworfen hat.

Der eigentliche Anfang war schon im August 1986. Da erschien ein Beitrag von mir im Manager-Magazin: *Partner in dünner Luft*. Und das hatte natürlich eine Vorgeschichte. Denn ich war in den frühen 80er Jahren als Management-Trainer unterwegs. Ich habe zwar BWL studiert, kam aber aus der psychotherapeutischen Welt, hatte mich intensiv mit Gruppendynamik befasst und war eigentlich im Non-Profit-Bereich zuhause. In den Seminaren habe ich, wie auch etliche meiner Kollegen, recht personenzentriert gearbeitet, was zur Folge hatte, dass bei den Teilnehmern dann eine Menge persönlicher Themen losgetreten wurde. Aus heutiger Sicht betrachtet war das vielleicht ein etwas naives Vorgehen. Auf jeden Fall kamen wir in diesen

Wir haben über 100 Bindestrich-Coachings mit allen Varianten, weil natürlich jeder, was individuell verständlich ist, versucht, seine Specialty heraus zu bringen.

Seminaren an die Grenzen dessen, was man dort behandeln und auffangen kann. Und so kam es natürlich häufiger vor, dass nach dem Abendessen Teilnehmer kamen, die mich noch einmal sprechen wollten. Mir zeigte sich da eine enorme Bedürftigkeit, mal mit jemanden über ungewohnte Themen – oft an der Schamgrenze und um Ausdruck ringend – zu reden, die damals verstärkt aufkamen: steigender Stress, Leistungsverschärfung, Uni-Absolventen gegen alte Hasen,

allgemeine Kommunikationslosigkeit im Unternehmen. Das waren die Themen – und wir hatten keinen Ort, wo wir mit diesen Leuten weiterarbeiten konnten.

Da haben Sie aus der Not eine Tugend gemacht und sich mit den Leuten zu Folgegesprächen verabredet?

Richtig. Nur hatte das ja noch keinen Namen, musste aber finanziert werden. So lief das dann zunächst unter der Bezeichnung Teamentwicklung oder dergleichen. Und aus diesen Erfahrungen entstand dann nach einigen Jahren dieser Beitrag im Manager-Magazin. Im Vordergrund standen noch nicht inhaltliche Fragen wie Rollenprobleme, sondern der Aufhänger war der Mangel an Gesprächspartnern. Als dann der Verlag Moderne Industrie mich ansprach, habe ich mir dann drei Monate Auszeit genommen und das Coaching-Buch geschrieben. Es erschien dann 1991 und wurde ordentlich nachgefragt. Und es führte auch dazu, dass sich sofort eine kleine Szene von Kollegen fand, die ähnliches taten wie ich. Ich erinnere mich noch an ein frühes Meeting in Frankfurt mit Uwe Böning, Klaus Geissler, Burkhard Sievers, Uwe Grau und Christa Felderer, die darüber dann im österreichischen *Hernsteiner-Magazin* berichtete. Der Titel lautete damals: Meeting der Hofnarren.

Hieß Coaching damals schon Coaching?

Ja. So hatte ich es ja auch schon in meinem Buch genannt. Das war eine reine Anpassungsnamensgebung. Das Label ‚Beratung‘ passte einfach nicht. Coaching aber war salonfähig. Im amerikanischen Sprachgebrauch war es schon aktiv und überhaupt, Sportmetaphern passen im Management immer. Wir

wollten ja auf keinen Fall als Weicheier und Psychobuben abgewertet werden. Sondern eine Arbeitsform, die uns sinnvoll erschien, entsprechend benennen. Und das hat tatsächlich geklappt.

Eine Erfolgsgeschichte...

...einerseits. Aber wir sind auch der eigenen Tarnung erlegen. Das Business hat diese Arbeitsform unter erheblichen Modifikationen angenommen. Aber auch wir haben uns dem Business ähnlich gemacht, haben viele der dort üblichen Arbeitsweisen angenommen. Ein Coach, der sich als Dienstleister versteht, versucht, einen USP auszuprägen. Also schafft er ein neues Bindestrich-Coaching. Und jetzt haben wir den Salat! Wir haben über 100 Bindestrich-Coachings mit allen Varianten, weil natürlich jeder, was individuell verständlich ist, versucht, seine Specialty heraus zu bringen. Das ist typisch marktwirtschaftlich. Aber Coaching ist eben keine Dienstleistung.

Was denn sonst?

Es ist eine Tätigkeit, die man ausserhalb von Wirtschaft ansiedeln muss. Ich bin da eher altväterlich.

Aber es findet doch in der Wirtschaft statt.

Am Rande der Wirtschaft. Und es sollte auch randständig bleiben, um das notwendige Maß des Andersseins zu behalten. Wir brauchen meines Erachtens diese Differenz. Und wir haben eine weitere Tarnung ins Spiel gebracht: die Zielorientierung. Das war ein blankes Tribut an die Denkgewohnheiten unserer Zielgruppe.

Was soll an der Zielorientierung denn falsch sein?

Wir alle wissen natürlich bei näherem Hingucken, dass das mit der

INTERVIEW

Zielorientierung nicht so richtig hinhaut. Weil Coaching zwangsläufig ergebnisoffen ist und sein muss. Das heißt nicht, dass Zielorientierung im Coaching keine Rolle spielt. Aber Zielorientierung ist die Anforderung der Wirtschaft, entspricht den dort üblichen Denkmustern. Coaching wird in Reaktion darauf unter den Händen der Praktizierenden – und nicht immer mit deren Zustimmung – immer technischer. Man verlangt einfach Tools von uns. Und deshalb fühle ich mich mit meiner puristischen Ansicht auf der konservativeren Seite wohler.

Back to the roots: Was ist dann Coaching Ihrer Meinung nach eigentlich?

Eigentlich ist Coaching eine Möglichkeit, ab und an *in die Reha* zu gehen. Ronald Heifetz von Harvard nennt das *Sanctuary*, einen Zufluchtsort, an dem ein Top-Manager mal in Ruhe reflektieren kann. Ich denke, da werden wir auch langsam wieder hinkommen. Coaching als *reflexive Kumpanei* habe ich das in meinem Beitrag über Langzeit-Coaching für die Zeitschrift OSC genannt. 80 Prozent meiner Klienten kommen nicht mehr mit einem Problem.

Wenn Sie mir heute beim Coachen zuschauen, werden Sie kein Tool und keine Methode mehr erkennen. Sie werden denken, ich rede einfach mit den Leuten.

Sie sind aber irgendwann mal wegen eines Problems gekommen?

Ja. Daran haben wir dann gearbeitet und haben das sortiert. Doch dann sagten sie zu mir: *Ich würde*

gerne weiter mit Ihnen arbeiten. Muss ich mir jetzt ein neues Problem überlegen?

Wie muss ich mir so ein Langzeit-Coaching vorstellen?

Sie sind Top-Manager und wir treffen uns seit beispielsweise fünf Jahren so alle sechs bis acht Wochen, also vielleicht acht Mal im Jahr. Und Sie sagen dann heute – ohne besonderen Anlass – zu mir: *Herr Looss, dass ich da bin, wo ich heute bin, daran haben Sie zu 30 Prozent Anteil.*

Alle Achtung! Was hat da in den letzten fünf Jahren statt gefunden?

Da ist eine andere Selbstverständlichkeit des regelmäßigen Reflektierens entstanden. Ich bin der Sparringspartner für diese Reflektion, also der Reflektionsgefährte.

Doch dann sagten sie zu mir: Ich würde gerne weiter mit Ihnen arbeiten. Muss ich mir jetzt ein neues Problem überlegen?

Das hört sich jetzt aber doch nicht so ziellos an, was da geschehen sein muss.

Das habe ich ja auch nicht ausgeschlossen. Aber ich sage ebenfalls: Weiter kommst du nur, wenn du zulässt, dass du dich verirrst.

Man muss Fehler machen dürfen, klar. Zielabweichungen sind ja das immanente Problem der Zielorientierung. Dahinter steht der ökonomische Druck, keine Fehler machen zu dürfen, denn die kosten Geld.

Dirk Baecker sagt so schön: *Durch diesen schönen Fehler mit sich selbst bekannt gemacht.* Bleiben wir in der Reisemetapher: Wir folgen Wegweisern und sagen, heute wollen wir bis Buffalo kommen. Weiter komme ich aber, wenn ich

zulasse, dass ich mich verirre. Das ist zwangsläufig ergebnisoffen.

Das ist aber auch ein anderer, ein philosophischer Approach.

Es ist Nachdenken über sich selbst, über die eigene Tätigkeit, warum man das tut, was man tut. Das muss nicht philosophisch im zweckfreien Sinne sein. Es kann sehr handfest sein. Oft geht es dabei um Mikropolitik, um Interessenkonstellationen, Prioritäten und anderes.

Sie machen sich auf andere Weise nützlich.

Wenn ich heute auf die 80er Jahre zurück blicke, verstehe ich, was wir damals gemacht haben. Wir wollten uns anschlussfähig machen an die Wirtschaft. Damals hatte die Wirtschaft ja noch große Vorbehalte gegen alles, was mit ‚Psycho‘ zu tun hatte. Wenn sie davon etwas aufgenommen hat, hat sie es gnadenlos solange geknetet, bis es in ihre Denkgewohnheiten passte. Nehmen Sie beispielsweise *Grid-Management*.

Quadratisch, praktisch, gut!

Genau. Oder *The One Minute Manager* und solche Geschichten. Alle, mit denen ich spreche, und ich habe ja eine Menge Coachs ausgebildet und etliche in Supervision, sagen: *Mit der Zeit wird es immer ergebnisoffener.*

Was hat Sie in den vergangenen 16 Jahren in der Coaching-Szene am meisten verwundert? War es die Verwässerung des Begriffs?

Das war, was ich befürchtet hatte, dass der Begriff modisch wird. Das werfe ich gar nicht den Coachs vor, sondern es liegt einfach daran, dass das Management prinzipiell auf Heilslehren abfährt. In ihrer endlosen Not greifen Manager eben nach allem, was vorgibt, ihnen zu helfen, ob es nun das Grid-Management ist, Management by Machia-

velli oder was auch immer. Deshalb war mir klar, dass auch Coaching in diese Mühle geraten würde. Und dann kam noch die Okkupation durch die Führungslehre hinzu: Die Führungskraft als Coach. Ich habe ja gar nichts dagegen, dass Führungskräfte ihren Mitarbeitern zuhören und sich intensiver um diese kümmern und die Skills aus der Beraterie anwenden, aber deswegen coachen die doch nicht! Wir hatten übrigens dafür auch schon lange einen Begriff: *entwicklungsorientiertes Führen*. Rolf Stiefel hat den vor vielen Jahren geprägt. Doch die Führungskraft als Coach ist eine Kontextvermischung. Der Coaching-Begriff ist heute nahezu inhaltsleer. Darüber rege ich mich aber nicht mehr auf.

Was macht Sie denn nachdenklich?

Wir haben diese endlose Ausweitung und Suche nach USPs, das schnelle Vermarkten und das schnelle Denunzieren – was üblich ist bei Heilslehren. Aber gleichzeitig ein steigender Bedarf, ich nenne das sogar Bedürftigkeit. Sie hat etwas mit der steigenden Turbulenz auf den Märkten zu tun. Die Turbulenz wurde zunächst unter dem Stichwort Strategie bearbeitet. Dann kam der Strukturumbau. Was haben wir an Umbauten begleitet. Ich und andere haben da lange von gelebt. Dann kamen die Mergers. Riesige tektonische Verwerfungen in den Organisationen. Inzwischen ist die Turbulenz bei der Person angekommen.

Weiter kommst du nur, wenn du zulässt, dass du dich verirrst.

Ich stehe ganz alleine da auf weiter Flur, bin eine Ich-GmbH.

Eine krasse Individualisierung. Sie stehen da mit Ihrer Aufgabe, die unübersehbarer geworden ist denn je. Und Sie haben ein dickes Orien-



Foto: Benjamin Schenk

tierungsproblem. Deshalb haben wir diesen Coaching-Boom.

Gehört dazu nicht auch die Erlaubnis, so etwas wie Coaching legitim zu finden?

Natürlich. Früher trafen wir uns zum coachen geheim im Separee eines Hotels, heute stellt mich der Klient seinen Mitarbeitern als seinen Coach vor. Das Tabu ist weg geschmolzen. Jedenfalls in den Großunternehmen. Mit dem Jahr 2000 begannen wir, in den Konzernen Coaching-Pools aufzubauen. Volkswagen war der erste Konzern, wo das geschehen ist. Jetzt kommt der Mittelstand dran. Und die Verwaltung. Also Schulen beispielsweise waren die ersten. Niemand wollte mehr Schulleiter werden. Inzwischen haben praktisch alle Bundesländer Coaching-Pools für ihre Schulleiter aufgebaut. Das wiederum bekommt die Verwaltung mit. Und so rutscht Coaching Schritt für Schritt auch in diesen Bereich hinein. Es war wie ein Selbstläufer und es gab praktisch keine Markthindernisse. So ein Wachstum, wie es die Coaching-Branche hingelegt hat, das muss im Sinne der Marktdurchdringung erst mal

einer nachmachen! Schneller als die Sonnen- und Fitnessstudios...

Deshalb geht es jetzt um Marktberreinigung.

Ja, sicherlich. Aber was ich eben auch beobachte, und das bestätigen mir auch die Kollegen, ist, unsereins arbeitet inzwischen auf einem anderen Level. Es geht da eben um die erwähnten Reflexionspartnerschaften für Leute, die gar kein aktuell definiertes Problem haben. Und diese Arbeit befriedigt mich sehr, denn damit bin ich ja ursprünglich angetreten.

Was ist dabei Ihre Mission? Wollen Sie etwas Sand ins Getriebe werfen, für Auszeiten sorgen?

Ich bin ja lange schon nicht mehr revolutionär unterwegs. Ich bin Aufklärer. Ich will ‚*die Fackel der Wahrheit in die Menge tragen*‘. Nicht im Sinne einer vorgefassten Wahrheit, einer Heilslehre, da war ich immer schon misstrauisch, Religionsersatz finde ich grauenhaft, es geht ums Zweifeln...

...also klassisch: sapere aude!

Genau. Wie Kant schon sagte: *Habe Mut, dich deines eigenen Ver-*



schaft wusste ich am wenigsten. Also habe ich mich für BWL eingeschrieben und für Wirtschaftspädagogik.

Wie Bernd Schmid?

Ja, da gibt es sicher einige Parallelen, und wir kennen uns ja auch schon seit den 70er-Jahren. Seit den Gruppendynamik-Zeiten.

Haben Sie auch alle diese psychotherapeutischen Wellen mitgemacht?

Habe ich: Gruppendynamik, Gestalt, Transaktionsanalyse und so weiter. Später hat mich dann das Systemische fasziniert. Ich hatte Supervisionen bei Helm Stierlin und Fritz Simon. Ich habe auch exotische Ansätze mitgemacht, erinnere mich noch an Schreithherapie. Oder die Bhagwan-Bewegung habe ich erlebt. Ich war da kein Mitglied, aber ich kannte ganz viele Sanyassins. Wir waren alle doch hoch neugierig damals, haben uns das ganze Zeug angeguckt und auch wieder verworfen. Und es gibt natürlich auch viele Querverbindungen. Der Gestalttherapie bin ich noch sehr verbunden. Von dort stammt das Motto: exhaust the limits.

Würden Sie sich heute als Systemiker bezeichnen?

Ich bin auch Systemiker. Aber so ein Label ist doch keine sinnvolle Unterscheidung mehr. Wer, wenn er einigermaßen bewandert ist, würde heute nicht sagen, dass er ein Systemiker ist? Das interessiert doch niemanden. Also unsere Kunden jedenfalls nicht.

In ihrer endlosen Not greifen Manager eben nach allem, was vorgibt, ihnen zu helfen.

Sie sagten eben, Sie wären Pfarrer geworden, wenn Sie kein Coach geworden wären. Aber

standes zu bedienen. Es geht mir um die alten kommunikativen Tugenden wie gut Zuhören, Reflektieren, Philosophieren, um eine Palaverkultur und um *audiatur et altera pars*, also darum, sich Sachen von vielen Seiten anzugucken. Auch darum, Komplexität zuzulassen, sie nicht vorschnell wegzuhobeln. Dirk Baecker nennt es, *ein Management des Nichtwissens zu lernen*. Das ist mein Ding. Damit bin ich damals schon angetreten und das macht mir heute erst recht viel Spaß. Und deshalb kann ich den jungen Kollegen ihr Bindestrich-Coaching und ihre Hochglanzbroschüren auch gut lassen.

Arbeiten Sie denn überhaupt noch wie damals im Nonprofit-Bereich?

Ganz viel. Mein Geld verdiene ich natürlich überwiegend im Profit-Bereich. Aber zeitmäßig ist das ungefähr halbe-halbe. Das nimmt jetzt sogar zu, weil ich mich ja langsam

zurück ziehe. Das Schöne daran ist, das man bei diesen Nonprofit-Projekten in der Währungseinheit ‚Sinn‘ bezahlt wird. Daran bin ich viel mehr interessiert. Natürlich muss ich leben, aber das ist nicht das Problem.

Was wären Sie geworden, wenn Sie kein Coach geworden wären?

Pfarrer! Aber kein dogmatischer. So ein reflektierter evangelischer Pfarrer. Früher wollte ich Schriftsteller werden, eine kurze Zeit auch Lehrer. Und dann hat es sich so ergeben, dass ich mit BWL in der Wirtschaft, in der Business-Welt, die gar nicht mal meine Welt ist, ganz gut anschlussfähig war.

Aber immerhin haben sie das doch studiert.

Ja, ja. Ursprünglich hatte ich sogar Physik studiert. Aber das war nichts für mich. Und da habe ich mir Alternativen überlegt, über Wirt-

so ein Pfarrer braucht doch eine Gemeinde.

Meine Gemeinde sind meine Eleven. Ich habe hunderte von Leuten ausgebildet. Meine naive Idee ist, Stichwort Altersversorgung: Wenn ich irgendwann mal nicht mehr richtig klappern kann, dann müsst ihr mich einladen zum Kaminabend und müsst eure Schüler dazu verdonnern, dem alten Großvater respektvoll zuzuhören. Dafür zahlt ihr mir ein nettes Honorar und ich erzähle die alten Geschichten. Das ist so ein archaisches Ernährungsmodell für die Greise der Community.

Und dann hat es sich so ergeben, dass ich mit BWL in der Wirtschaft, in der Business-Welt, die gar nicht mal meine Welt ist, ganz gut anschlussfähig war.

Geschieht das schon?

Wunderbar sogar, ich bin nur noch nicht alt genug dafür.

Als Coach kann man ja auch lange arbeiten.

Und man wird immer besser. Wenn Sie mir heute beim Coachen zuschauen, werden Sie kein Tool und keine Methode mehr erkennen. Sie werden denken, ich rede einfach mit den Leuten.

Jetzt könnten Sie aber selbstkritisch fragen: Was hilft denn im Coaching?

Genau. Das frage ich auch. Und was wirkt? Die Präsenz. Das Entscheidende ist für mich die Beziehung zwischen Coach und Klient. Die tragfähige, vertrauensvolle Beziehung hilft dem Klienten, weil er sich sicher fühlt, Türen auf zu machen. Er nimmt ein erhöhtes Denkrisiko in Kauf, weil das Risiko der Situation vermindert ist. Hinzu kommt natürlich, dass ich gelegentlich *Ich sehe was, was Du nicht siehst* spiele – also der systemi-

sche Blick von außen. Und die Einladung, Dinge noch mal anders zu sortieren. That's it. Und das ist einfach und kaum anstrengend – und pure Lust.

Ist das nicht eine Ohrfeige für die psychotherapeutischen Schulen, wenn Sie sagen: Ich arbeite „frei Schnauze“?

Nein, ich arbeite doch nicht *frei Schnauze* im Sinne von Beliebigkeit. Diese Präsenz wirkt nur deswegen so, weil ich einen langen Weg gekommen bin. Meine Präsenz bekommt mit den Jahren eine andere Qualität als die desjenigen, der noch nicht so sortiert oder abgehängt ist wie ich. Das mag sich jetzt vielleicht arrogant anhören, aber das ist es, was ich meine, wenn ich sage, je älter man wird, umso besser wird man – vorausgesetzt man bleibt am Lernen. Das ist jenseits von Beliebigkeit.

Wir wollten ja auf keinen Fall als Weicheier und Psychobuben abgewertet werden. Und das hat tatsächlich geklappt.

Sprechen Sie jetzt von Coach-Reifegraden?

In gewisser Weise, ja. Es gibt für mich Coachs, die haben Instrumente und Tools im Koffer; eine DISG-Lizenz beispielsweise. Dann gibt es Coachs, die tun was, die agieren besonders. Die machen Aufstellungsarbeit, die intervenieren. Und dann gibt es Coachs, die sind. Die Mischung zwischen haben, tun und sein, auch ich habe und tue immer noch etwas, diese Balance verschiebt sich mit der Zeit eben zu Gunsten des Seins. Ich muss immer weniger haben und tun, es reicht immer mehr, dass ich nur bin. Und das hat natürlich auch etwas mit der Korrespondenz zwischen mir und meinen Klienten zu tun. Jeder Coach wird sich mit der Zeit seine zu ihm passende

I N T E R V I E W

Klientenpopulation heraus korrespondieren.

Sie haben also gewissermaßen ein Stammpublikum?

Ich habe überhaupt nicht den Anspruch, diese oder jene anderen Menschen auch noch coachen zu wollen. Im Gegenteil, ich bin völlig zufrieden und nehme pro Jahr höchsten einen neuen Klienten auf. Heute morgen rief mich jemand an, mit dem habe ich vor fünf Jahren eine zeitlang gearbeitet. Jetzt fragt er mich: *Looss, können wir mal wieder eine Phase arbeiten? Ich bin jetzt 42 und habe gerade meinen Job geschmissen.* Das ist die ganze Problemformulierung. Und dann werden wir uns also wieder zusammen setzen und schauen, wo er steht und wie es weiter gehen kann. Sie haben recht, als Pfarrer braucht man eine Gemeinde. Ich habe viele, viele Schüler. Und da gibt es schon eine gewisse Kontinuität. Die Teilnehmer einer Ausbildungsgruppe, die ich vor elf Jahren begleitet habe, sind überwiegend gestandene Berater geworden. Und sie treffen sich seitdem jedes Jahr und laden sich einen Referenten dazu ein. Dieses Jahr war ich wieder dran.

Sie haben sich als BWLer eine reichhaltige psychotherapeutische Erfahrung erarbeitet. Wie kommen sie denn mit den Psychologen zurecht?

Ich kenne natürlich ziemlich viele Psychologen. Viele von denen, die ich fortgebildet habe, sind Psychologen. Und ich habe übrigens selbst auch noch Psychologie studiert, aber kein Examen mehr gemacht. Mit dem akademischen Zweig der Psychologie habe ich also praktisch

Rezension/Buchtipp

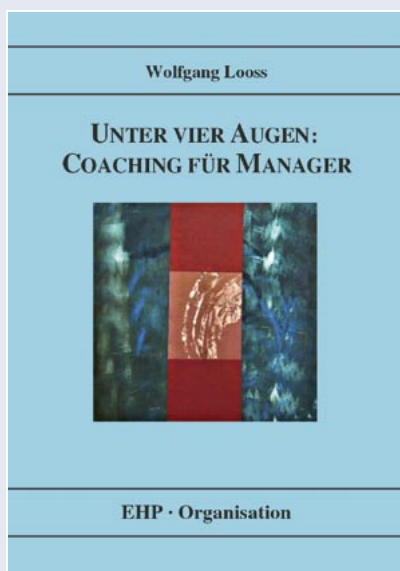
nichts zu tun. Und mit der Sektion Wirtschaftspsychologie im BDP kam ich erstmalig 2003 auf dem Coaching-Kongress in Wiesbaden in Berührung. Mit der GwG habe ich allerdings lange Kontakt gehabt. Letztes Jahr trat die DGSv an mich heran und meinte, es sei Zeit, dass ich nun endlich Mitglied würde.

Warum sind Sie nicht Mitglied im DBVC?

Nach dem Wiesbadener Coaching-Kongress habe ich in der Zeitschrift der Wirtschaftspsychologen ja kritisch angemerkt, dass jetzt um die Deutungshoheit gerungen werden wird. Und ich möchte mich daran nicht mehr beteiligen. Es gibt jetzt circa 20 Coaching-Verbände, viel zu viele Häuptlinge, immer wieder Skandale und Streit. In diesen Tanz muss ich nicht mit rein, das kenne ich von früher. Ich habe einen Verband aufgelöst und mehrere andere mit gegründet. Diese ganze Volatilität, das habe ich alles gehabt, das brauche ich nicht mehr. Klar muss das alles sein, damit die Entwicklung weitergeht, aber das sollen jetzt jüngere Leute machen. Das wird sich schon rausmenden.

Aber die Jungen haben dafür doch eigentlich keine Zeit. Leute wie Sie oder Bernd Schmid, ich lästere mal, die die Rente durch haben, die hätten doch wieder mehr Zeit für solche Arbeit.

Aber ich bekomme dermaßen interessante Projekte angeboten... Niemand, der gerade seine Ausbildung beendet hat, bekommt solche Projekte angetragen. Und da soll ich Nein sagen und mich mit Vereinsmeierei beschäftigen? Nichts gegen die Leute im DBVC, die schätze ich sehr. Wissen Sie, woran ich hart arbeite? Ich versuche, mein persönliches Arbeitspensum zu reduzieren. Und ich sage Ihnen, aus dem Job raus, ist genauso hart, wie rein zu kommen. ■



Wolfgang Looss (2006).
Unter vier Augen: Coaching für Manager. (aktualisierte und erweiterte Auflage)
Bergisch Gladbach: EHP.
217 S., 34,90 Euro
ISBN-10: 3897970384
ISBN-13: 9783897970380

Die aktualisierte und erweiterte Neuauflage des 1991 erstmalig unter dem Titel „Coaching für Manager – Problembewältigung unter vier Augen“ erschienenen Buches beschreibt ausführlich das Konzept und die Rahmenbedingungen der Coaching-Maßnahmen des Autors. Der ab der vierten Auflage (1997) veränderte Titel „Unter vier Augen“ war kein Zufall: Da Coaching-Pionier Looss eine Inflation des Coaching-Begriffes diagnostizierte, bevorzugte er die Formulierung „Einzelberatung für Führungskräfte“ oder einfach nur „Beratung“. 2006 folgte erfreulicherweise die überarbeitete Auflage, der Untertitel „Coaching für Manager“ ist geblieben.

Mit dem Thema „Einzel-Coaching von Führungskräften durch einen externen Berater“ beschäftigt sich der Hauptteil des Buches. Die Beschränkung auf das Einzel-Coaching ist das Ergebnis der differenziert dargestellten Auseinandersetzung mit den z.T. unlösbaren Schwächen und Problemen anderer Konstellationen (Mentoring, Vorgesetzten-Coaching, Coaching mit Gruppen u.ä.). Dennoch werden nicht die Schwie-

rigkeiten übergangen, die auch dem Einzel-Coaching-Prozess innewohnen können. Auch die Praxisnähe des Werkes geht nicht verloren: Realistische Problemstellungen, in die der Autor aus seiner Tätigkeit als Coach Einblick erhalten hat, finden sich in allen Kapiteln wieder. Ergänzt wurde in der korrigierten Neuauflage als neues drittes Kapitel der Abschnitt „Die konzeptionellen Quellen der Führungskräfteberatung“.

Looss schildert sehr umfassend die Rahmenbedingungen für das Einzel-Coaching (u.a. Anlässe, Arbeitsformen, Rolle des Berater, Erfolgskriterien, Honorar), gibt Definitionen, nennt Unterschiede und Gemeinsamkeiten zu ähnlichen Vorgehensweisen und begründet eingehend seine Beschränkung auf das Einzel-Coaching durch einen externen Berater. Er behandelt den Coaching-Ablauf ausführlich, nennt zahlreiche Einzelheiten und weist dabei auf die damit verbundenen Problematiken und Lösungsansätze hin. Entsprechendes gilt für die Qualifikation des Coachs und einige von ihm kurz beschriebene Vorgehensweisen und Interventionstechniken.

Insgesamt kann festgehalten werden, dass das vorliegende Werk zu den differenziertesten Veröffentlichungen zum Thema „Coaching“ gehört. Es wird deutlich, wie individuell und komplex der Coaching-Prozess ablaufen kann und auf welche Risiken und Probleme dabei geachtet werden sollte. Da der Autor auf diese Aspekte bewusst den Schwerpunkt gesetzt hat, finden sich – dies würde auch der Definition des Coachings als individueller Prozess entgegenstehen – keine direkt übernehmbaren Interventionsmuster. Da es Looss primär um eine umfassende Darstellung des Coachings und weniger um die Vermittlung von „Patentrezepten“ geht, verzichtet er auf handlungsorientierte Vorgaben. Wer also primär an Coaching-Techniken und Methoden interessiert ist, sollte sich an andere Bücher halten. Allen anderen sei dieses Werk uneingeschränkt empfohlen – und für Coachs mit professionellem Anspruch darf dieses Buch als Pflichtlektüre angesehen werden.

Christopher Rauen

Verzweiflung, die den Coach in der Arbeit mit Klienten befällt, kann zu Verstrickungen und un-guten Lösungen führen. Vor allem, wenn das Er-leben von Verzweiflung vermieden wird, weil es vorschnell damit gleich-gesetzt wird, etwas falsch gemacht zu haben oder inkompetent zu sein. Dies darf aber keine Einladung zum fröhlichen Dilettieren sein. Aber gerade kom-petente Coachs müssen auch aufgeben und ver-zweifeln können: Um die Chance zu eröffnen, dass sich doch noch etwas Konstruktives für den Coa-ching-Prozess und den Klienten ergibt.

Manchmal fühlt man sich als Coach im Coaching-Prozess wie eingeklemmt. Man sagt sich beispielsweise: Das ist doch ein lösbares Problem, das der Klient da hat, jetzt warte ich erst einmal ab, vielleicht ist der Klient gerade verwirrt. Ich schiebe mein Unwohlsein beiseite. Oder ich denke mir: Na gut, vielleicht braucht er doch eine richtige Hilfe, ich gebe ihm jetzt mal eine Fachberatung. Doch tief in mir spüre ich, dass mir eigentlich die Über-zeugung fehlt, dass das gewählte Vorgehen meinem Klienten wirklich helfen kann. Trotzdem erkläre ich ihm das eine oder andere, aber er

sagt nur immer, dass er das schon kenne oder dass es ihm zwar neu, aber nicht sein Problem sei. Dann strampelt der Coach und ringt mit dem Klienten und dessen Proble-men. Bis er schließlich resigniert und sich beispielsweise denkt: Ich muss einen anderen Beruf ergrei-fen, es muss ja nicht jeder Coach werden...

Wenn Ihnen als Coach solches wi-derfährt, dann bewegen Sie sich im *Dilemma-Zirkel*. Irgendwann mer-ken sie, eigentlich verzweifelten Sie an diesem Menschen oder diesem Prozess. Und sich das einzugeste-

hen, ist häufig schwer. Stattdessen verschlechtert sich die Beziehung zum Gegenüber und es liegt nahe, dass sich der Coach durch einen irgendwie gerechtfertigten Bezie-hungsabbruch seiner Verstricktheit entledigt.

Das erste Problem im Umgang des Coachs mit Dilemmata besteht in der Identifikation der Dilemma-Dynamik. Sie zeigt sich im Prozess als eine Abfolge von (meist sub-tiler) Verzweiflung, Wegschieben, Strampeln und Resignieren (s. Abbildung). Und zumeist spiegelt das Dilemma-Erleben des Coachs,



Foto: Schmid

KONZEPTION

Wenn der Coach in der Zwickmühle steckt

Über den Umgang mit Dilemmata
Von Dr. Bernd Schmid

KONZEPTION

dass primär der Klient ein Dilemma erlebt, also in einer Zwickmühle gefangen ist. Eine Zwickmühle ist *ein Bezugsrahmen einer Person*, innerhalb dessen Lösungen für ein Problem oder die Gestaltung einer Beziehung aufgrund falscher Definitionen, Implikationen und Verknüpfungen so konzipiert sind, dass die Befriedigung des Anliegens durch übliche Lösungen unmöglich oder unannehmbar wird. Jeder Lösungsversuch führt entweder zu einer Unauflösbarkeit der Situation, oder versündigt sich an einem anderen wichtigen Anliegen der Person in einer Weise, dass dieser Weg (subjektiv aus dem Bezugsrahmen der Person gesehen) nicht gegangen werden kann.

Wenn das der Fall ist, hat es keinen Sinn, innerhalb der Lösungslogik der Person weiterhin nach Lösungen zu suchen, denn die Unlösbarkeit liegt bereits in der Art der Fragestellung. Stattdessen muss die Beschreibung des Problems, wie auch die Versuche, das Problem zu lösen, auf in ihr liegende Unmöglichkeiten hin untersucht werden – und dann muss die Fragestellung oder die Herangehensweise verändert werden.

Der Dilemma-Zirkel

Dilemmata sind oft inhaltlich schwer zu erkennen. Doch kann man daraus folgendes typisches Erleben gut identifizieren, wenn man dafür offen ist. Die emotionalen und verhaltensmäßigen Komponenten eines Dilemmas sind nicht als Phasenschema im Sinne von Hintereinander zu verstehen, sondern als verschiedene Zustände, zwischen denen man in unter-

schiedlichen Reihenfolgen wechseln kann:

Das eine ist das *Vermeiden*. Wenn jemand, beispielsweise in der Beziehung zum anderen Geschlecht, regelmäßig in Dilemmata gerät, versucht er einfach über längere Zeit solche Beziehungen zu meiden. Jedoch lassen sich elementare Entwicklungs- oder Lebensanliegen auf Dauer nicht vermeiden.

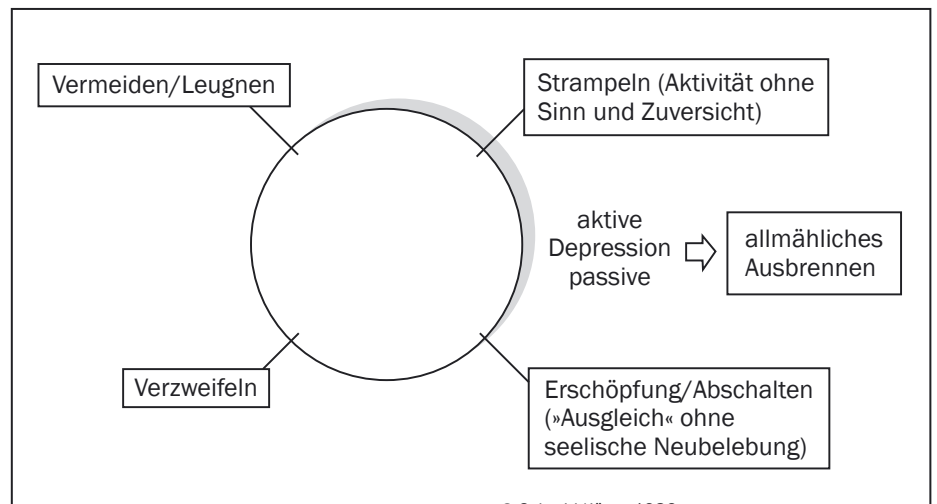
Wird man mit der Sache wieder konfrontiert, gerät man in der Regel in das zweite Stadium. Man erlebt das Gefühl, zu kämpfen, zu strampeln und sich zu verausgaben und merkt, es löst das Problem nicht wirklich. Es ist kein wesentlicher Fortschritt erreichbar oder zu verspüren. Aber *Strampeln, Kämpfen oder Rudern* nicht zu versuchen, fühlt sich noch schlimmer an.

Im dritten Stadium gibt man Lösungsversuche oder solche, sein Entwicklungsanliegen zu befriedigen, auf, zieht sich raus, ohne dass man sich wirklich erholt oder sich die Verstrickung löst. Man lässt nur das Strampeln sein. Diesen Zustand nennt man *Resignieren*. Will man das Problem wieder angehen, gerät man wieder ins Strampeln.

Bleiben Menschen innerhalb der Logik, in der sie ihr Problem

definiert haben, wechseln sie zwischen Vermeiden, Strampeln und Resignieren hin und her. Sie kämpfen intensiv und sind danach erschöpft, tun eine Weile nichts, um das Problem anzugehen, ohne aber eine neue Haltung zu ihrem Problem zu finden.

Das vierte Stadium im Dilemma-Zirkel ist das unangenehmste, aber fruchtbarste, das ist die *Verzweiflung*. Dies ist eine natürliche Reaktion, wenn eine Situation als ausweglos erlebt wird. Verzweiflung ist dabei eher die Gefühlsqualität „Egal, was ich versuche, es geht nicht gut aus!“ – nicht unbedingt eine heftige Emotion. Verzweiflung ist – positiv gesehen – ein Indikator, der auf eine Unlösbarkeit hinweist. Weil dies jedoch oft nicht erkannt wird oder aber als existenziell bedrohlich empfunden wird, möchte man sich dieser Verzweiflung nicht hingeben. Dann kann man allerdings Verzweiflung auch nicht als Kompetenz nutzen. Es fehlt als Gegenkraft die Zuversicht, dass man einerseits die Unlösbarkeit erkennen und aufgeben darf, dass darin aber auch eine Chance liegt, die Sache neu zu konzipieren und eine Lösbarkeit zu erzeugen. Viele meiden an dieser Stelle diese für die Steuerung der Situation richtige Emotion und gehen stattdessen wieder ins Strampeln.



Verzweifeln als Kompetenz

Viele Coaches, die in einer Coaching-situation das Gefühl haben, an ihr zu verzweifeln, setzen dieses Gefühl gleich mit der Überzeugung, sie hätten es besser machen können. Und es sei ihr Problem, dass sie das Problem des Klienten nicht lösen. Jetzt ist zweierlei möglich:

- Entweder neigt der Coach selbst zu Dilemmata, dann kann es sein, dass er an den Dilemmata des Klienten mit konstruiert. In einem solchen Fall wird der Coaching-Prozess für beide Seiten sehr problematisch.

- Oder der Coach hat keine eigene Neigung zu Dilemmata, wird aber in die Inszenierung von Dilemmata durch den Klienten hinein gezogen. Dann wird er gefangen, wenn er nicht wagt, zu verzweifeln und zu erkennen, dass er eigentlich keine Lösung für den Klienten hat. Je länger dieser Prozess dauert, desto problematischer wird es sowohl für den Coach als auch für den Klienten.

In dem Augenblick, wo der Coach wagt, zu verzweifeln, wird die Chance, dass er mit der Beratungssitu-

ation kompetenter umgehen kann, größer – je früher, desto eher. Wenn er lernt, Verzweiflung auf gute Weise offen zu legen, ermutigt dies den Klienten, sich seinem Dilemma zu stellen. So lange er aber hofft, die Verzweigung zu vermeiden und innerhalb des Dilemmas zu einer professionellen Lösung zu gelangen, wird die Chance kleiner. Das ist wieder ein Dilemma. Auch als Coach muss ich aufgeben und verzweifeln können, um die Chance zu eröffnen, dass sich doch noch etwas Konstruktives ergibt. Deswegen ist es wichtig, Verzweiflung, die in mir als Coach mit Klienten entsteht, wahrzunehmen und sie nicht gleichzusetzen mit „Ich habe da etwas falsch gemacht“ oder „Ich bin inkompetent“.

Lösungen mit Metaphern anregen

Es ist manchmal schwierig, mit Dilemmata zu arbeiten, weil man es inhaltlich nicht klar identifizieren kann. Dennoch muss man als Coach selbst loslassen und dies dem Klienten zumuten. Dieser muss - trotz seiner Not - loslassen, damit Rettung möglich ist. Um das Verständnis dieser Schwierigkeiten zu erleichtern, ist es meist hilfreich, mit Metaphern zu arbeiten: Ein Mensch ist ins Eis eingebrochen. Er möchte am liebsten, dass sofort jemand kommt und ihn herauszieht. Wenn der Helfer aber hinginge, sich an den Rand des Eisloches stellen und ziehen würde, dann würde er mit einbrechen. Gerade dann, wenn die Verzweiflung des Eingebrochenen am größten ist, muss der Helfer also weggehen und den Hilfsbedürftigen verlassen, um eine Leiter zu holen, damit eine Lösung möglich ist. - Und er muss es demjenigen zudem plausibel machen.

Der Klient empfindet, dass der Coach ihn in seiner verzweifelten Situation ohne Hilfe lässt oder ihn



Foto: Schmid

KONZEPTION

gar durch Verweigerung strampelnder Rettungsversuche und dem Aufzeigen dieser Dynamik erst recht in die Verzweigung stößt. Gleichzeitig muss er empfinden oder ahnen können, dass dieser Schritt notwendig ist. Und danach etwas Besseres kommen kann, was ihm der Coach zum gegenwärtigen Zeitpunkt aber nicht versprechen kann. Auch der Coach weiß nicht, was nach dem Dilemma sein wird, hat aber positive Erfahrungen damit, was ihm ermöglicht, *Zuversicht* zu empfinden. Allerdings kann und darf er Zuversicht nur vermitteln, wenn er sie auch empfinden kann. Zuversicht ist etwas anderes als zu wissen, wie man „das macht“. Zuversicht ist die Überzeugung, alles, was man hat, loslassen zu

können mit dem Vertrauen darauf, dass sich danach etwas Neues ergeben wird. *Als Coach begleite ich den Klienten, aber ich teile nicht seinen Bezugsrahmen.* Doch das ist für viele Menschen schwierig zu verstehen.

In die Metapher übersetzt heißt das: Derjenige, der im Wasser sitzt, hat das Eisloch, in das er eingebrochen ist, meist selbst gemacht. Es kann aber dennoch sehr real geworden sein. Und Lösungen können ohne die Hinnahme von Verlusten unmöglich sein. Manchmal bedingt gerade die Illusion, Verluste vermeiden zu können, das Dilemma. Seine Idee von Rettung ist, dass jemand, der ihm wirklich helfen will, zu ihm in das Eisloch steigt und ihn da herausholt. Er glaubt, dass der andere es mit ihm nur dann wirklich ernst meint, wenn er bereit ist, in seine Wirklichkeit – das Eisloch – einzutreten und mit ihm von in-

nen heraus das Problem zu lösen. Das Problem ist aber von innen heraus nicht zu lösen. Der Coach muss dem Klienten sagen, dass keiner ihn retten kann, wenn er bei seiner Lösungsvorstellung bleibt, dass es keinen Sinn ergibt, wenn er zu ihm ins Eisloch springt; denn er hätte dann das gleiche Problem wie sein Klient.

Der Coach bleibt außerhalb der Wirklichkeit des Klienten und versucht zu beschreiben, was er sieht. Dadurch „stößt“ er den Klienten in die Verzweigung. Auch das will gelernt sein. Damit der Klient nicht zu viel Pein erleidet, ist es wichtig, ihm zu sagen, dass man ihm beisteht und dass es vermutlich eine Lösung geben wird, die ganz anders sein wird als das, was er sich jetzt vorstellt. „Wie“ kann der Coach aber nicht erklären, das muss sich finden, wird sich aber erst zeigen, nachdem der bisherige

Dilemma versus Tetralemma

Die bekannten Organisationsaufsteller Matthias Varga von Kibèd und Insa Sparrer beschreiben in ihrem Buch „Ganz im Gegenteil“ [1] die Arbeit mit dem Tetralemma. Neben den beiden polaren Positionen „Entweder“ und „Oder“ unterscheiden sie als dritte Position das „Sowohl als auch“ (beides) und als vierte Position das „Weder noch“ (keines von beiden).

Im Gespräch, das die Zeitschrift „Lernende Organisation“ veröffentlichte [2], gehen Dr. Bernd Schmid und der Münchener Logikprofessor Dr. Matthias Varga von Kibèd den Gemeinsamkeiten und Unterschieden in ihren Konzeptionen nach.

Was Schmid Strampeln nennt, ist für Varga von Kibèd ziemlich nahe bei dem, was er selbst Oszillation nennt. Oszillation zwischen den ersten beiden Positionen „Entweder“ und „Oder“. Varga von Kibèd assoziiert das Verzweifeln, das Schmid beschreibt, mit seiner fünften Position. Einer Position, die eigentlich keine Position ist, die bei ihm diesen seltsamen Namen „All dies nicht – und selbst das nicht“ bekam; „all dies“ bezieht sich dabei auf die genannten ersten vier, und das „das“ auf diese Position selbst.

Varga von Kibèd findet, dass in Verzweiflungssituationen Aufstellungsarbeit sehr nützlich ist, weil sie in der Lage sei, ein Erleben für etwas zu vermitteln, was kognitiv noch

nicht zugänglich ist. Schmid seinerseits betont, wie wichtig das emotionale Erleben der Verzweiflung für eine Lösung sei.

[1] Sparrer, Insa & Varga von Kibèd, Matthias (2005): Ganz im Gegenteil. Heidelberg: Carl Auer Systeme Verlag.

[2] Varga von Kibèd, Matthias & Schmid, Bernd (2005): Mit Dilemmata einfach umgehen. LO – Lernende Organisation. Zeitschrift für systemisches Management und Organisation; Nr. 26. (dieser – # 316 – und weitere Beiträge, Podcasts und Materialien finden sich auch auf der Website von Dr. Bernd Schmid).

Ansatz aufgegeben worden ist. Wenn es gelingt, dem Klienten plausibel oder wenigstens spürbar zu machen, dass es entsprechend seiner Wirklichkeitskonstruktion ohnehin keinen Ausweg gibt, kann es sein, dass der Klient wirklich verzweifelt. In dem Coach hat er jemanden, der ihn dann nicht allein lässt, obwohl er die Verzweiflung nicht teilt.

Nach einer Phase der Verzweiflung, aber auch der Befreiung vom Kämpfen, eröffnen sich auf nicht wirklich bekannte Weise, meist Möglichkeiten, die Fragestellung neu zu konzipieren und so zu neuen Ansätzen zu kommen, die auch das ursprüngliche Problem versorgen. Dies geschieht jedoch nicht rational planbar, sondern wirkt auf einen Beobachter eher wie ein emotionaler Prozess. Oft wirkt der Klient nach einiger Zeit befreit, so als ob irgendetwas an seiner Dilemma-Dynamik aufgelöst sei. Darüber hinaus lernt er frühzeitiges Loslassen als professionelle Kompetenz schätzen. Dies wird durch die Zeilen von Bert Brecht schön beschrieben:

*Gehe ich bei Zeiten in die Leere,
komm ich aus der Leere voll.
Wenn ich mit dem Nichts verkehre,
weiß ich wieder, was ich soll.*

Jetzt wären die Voraussetzungen günstig, die Dilemma-Logik genau zu analysieren. Aber Klienten, die im Dilemma gefangen waren, interessieren sich nachher in der Regel nicht mehr für die Struktur ihres Dilemmas. Sie wollen einfach nur draußen sein. So lange Menschen im Dilemma gefangen sind, verstehen sie es nicht, und wenn sie draußen sind, interessiert es sie nicht mehr. Und das ist wieder ein Dilemma: für den Theoretiker. ■



Der Autor

Dr. Bernd Schmid, ist Leiter des Wieslocher Instituts für systemische Beratung und Präsidiumsmitglied des Deutschen Bundesverbands Coaching (DBVC). Zu seinen zahlreichen Veröffentlichungen gehört das Buch: Systemisches Coaching. Konzepte und Vorgehensweisen in der Persönlichkeitsberatung. Bergisch-Gladbach; 2006; ISBN: 978-3-89797-029-8. Für das Dilemma-Konzept erhielt er 1988 den Wissenschaftspreis der Europäischen TA-Gesellschaft. Die International TA Association (ITAA) zeichnete ihn mit dem Eric Berne Memorial Award 2007 aus.

www.isb-w.de



Von Wolfgang Philipp Weber

Eine der Grundregeln des Coaching besteht in der Forderung nach Freiwilligkeit des Klienten. Jedoch zeigt die betriebliche Praxis, dass diese Freiwilligkeit in bestimmten Fällen nicht besteht. Zwar bezeichnen im Vorfeld fast alle Beteiligten das anstehende Coaching als „gute Chance“. Schließlich wolle man ja besser werden... Doch den Coach befallen immer wieder ernsthafte Zweifel am Arbeitsbündnis. Was soll er tun? Kategorisch ablehnen? Oder es „trotzdem“ versuchen?

Unter Autoverkäufern – zum Coaching abkommandiert

Der Außendienstler Frank B. (alle Namen geändert) ist ein „alter Hase“: 15 Jahre im Vertrieb, er hat das Branchenhandwerk sozusagen von der Pike auf gelernt. Vor gut zwei Jahren wechselte er mit großen Versprechungen ins Autohaus von Ludwig Bergbach. Dort sollte er den Verkauf ankurbeln und auch neue Kunden (besonders gewerbliche) ins Haus holen. Die hohen Erwartungen des Chefs sind mittlerweile dessen Unzufriedenheit gewichen. Dem Verkäufer will er dennoch nicht einfach kündigen, sondern mit Hilfe eines Coachs entwickeln. Aus dem Coach-Pool

des Konzerns wird also ein Coach ausgesucht, der den Verkäufer begleiten soll.

Montag, kurz vor neun Uhr: Schon auf dem Parkplatz treffen der Inhaber des Betriebs und der Coach zusammen. Kurzes Händeschütteln, freundlicher Gruß. „Tja, tut mir leid. Aber mein Verkäufer Frank hat am Freitag mit sofortiger Wirkung gekündigt.“ So etwas würde er nicht mitmachen und der Marke wäre das erst recht nicht angemessen, hätte er noch gemeint und sei dann verschwunden. Der Inhaber lächelt etwas schief: „Ich habe da aber

noch einen jungen Nachwuchsmitarbeiter. Vielleicht können Sie sich den mal anschauen?“

Der „sanfte“ Druck auf die Mitarbeiter – und den Coach

Dass ein Mitarbeiter lieber kündigt als sich coachen zu lassen, ist zum Glück die absolute Ausnahme. Doch gerade in den nicht selber ausgesuchten und gebuchten Coaching-Maßnahmen ist die Tendenz hoch, sich nicht dem Coach zu stellen, sondern zu versuchen, ihm auszuweichen. Wer zum Beispiel ein Ausbildungsprogramm für Verkäufer durchläuft, bekommt –

je nach Branche und Unternehmen – ein Coaching-Programm „zur Förderung der persönlichen Fertigkeiten“ als festen Bestandteil einfach verordnet. Nur nach durchlaufenem Coaching gibt es die Zulassung zur Prüfung. Und nur mit bestandener Prüfung gibt es eines der begehrten Branchenzertifikate.

Wer keine Ausbildung durchläuft, bekommt unter Umständen dennoch ein Coaching „verordnet“: Meist dann, wenn Geschäftsführung oder Vertriebsleitung unzufrieden sind mit der Entwicklung des Absatzes. Dann wird ein Coach engagiert, der soll „wie ein Fußballtrainer“ das eigene Team im Kampf um die Meisterschaft nach vorne bringen... Darf man als Coach unter solchen Umständen – manche nennen es „sanfter Druck“ - dennoch den Versuch eines Coaching starten? Oder muss hier beim Coach die „Warnblinkanlage“ angehen und er ablehnen? Denn, so lautet die *Branchenregel Numero Eins*: Nur ein freiwilliges Coaching kann erfolgreich sein. *Und Numero Zwei* sekundiert mit: Ein Coach muss unabhängig sein, will er erfolgreich sein.

Meine Antwort lautet klar: Hier muss man alles tun, um ein Coaching zu starten. Denn die meisten Menschen, die so reagieren wie Frank B., stecken in einer problematischen Situation, sind darin festgefahren und sehen kaum konkrete Lösungen. Darüber können sie nur mit Wenigen offen reden. Ob und inwieweit diese „Vertrauten“ dann kompetent genug sind, wirklich bei der Lösung des Problems helfen zu können, sei dahin gestellt. Ein Coach hingegen ist entsprechend ausgebildet und vorbereitet. Er ist ein Profi und wird hier – eigentlich – gebraucht. Doch: Es blinkt ja immer noch die „Warnblinkanlage“. Die Branchen-

regeln *Numero Eins* und *Zwei* sind in Gefahr. Was also tun?

Drehen wir doch den Spieß einmal um: Was passiert, wenn ein Coach den Auftrag tatsächlich ablehnt? Was geschieht mit dem potenziellen Klienten? Was mit dem Auftraggeber? Und was mit dem Coach – vor allem mit Blick auf künftige Auftragsvergaben?

Gehen wir mal davon aus, dass zumindest kurzfristig kein gleichwertiger Ersatz gefunden wird: *Für den Klienten* ändert sich erst einmal nichts. Kompetente Handlungsmuster, um die Situation zu klären, fehlen ihm in der Regel. Auch wenn diese vorhanden sind: Der in einem Problemfeld steckende Mensch ist als dessen Bestandteil in das umgebende System eingebunden. Ist er alleine in der Lage, sich ausreichend weit davon zu dissoziieren? Kann er die „richtigen“ Fragen aus dem Blickwinkel des Außenstehenden formulieren? Realistisch betrachtet sind dazu wohl die Wenigsten in der Lage. Also bleiben die Meisten mit ihrem Problem alleine – und fühlen sich auch so. Die Lösung des Problems wird dem Zufall überlassen, emotionale Anteile (Frustration, Enttäuschung, Ärger) bleiben sich selber überlassen - frei nach dem Motto „Irgendwie wird es schon weiter gehen“.

Beim Auftraggeber ändert sich durch die Absage zunächst auch nichts. Die gewünschte und erforderliche Veränderung findet somit einfach nicht statt. Vielleicht liegt die Ursache für die Fehlentwicklung gar nicht beim Mitarbeiter, sondern im System Unternehmen? Oder gar bei der Führungskraft und deren Führungsverhalten? In der Tat liegen dort sehr oft die Fehlerquellen, durch die Mitarbeiter gebremst werden. Wer – außer dem externen Coach – kann diese nun neutral

P R A X I S

aufdecken und in die Bearbeitung geben?

Und was geschieht mit dem Coach selber? „Wenn ich den Auftrag ablehne: Kann ich mir das im Augenblick leisten? Werde ich beim nächsten Mal überhaupt noch gefragt?“, denkt sich da so mancher. Zumindest eine gewisse wirtschaftliche Unabhängigkeit ist deshalb eine wichtige Grundvoraussetzung für Coaches, um entspannt entscheiden zu können. Die Gefahr, bei der nächsten Auftragsvergabe nicht berücksichtigt zu werden, ist schon gegeben. Jedoch habe ich in der Praxis auch genau das Gegenteil erlebt als ein Kollege eine vom Konzern bezahlte Coaching-Serie in einem Autohaus begründet nicht fortführte: „Respekt, da verzichtet der ja auf eine Menge Geld“, war die Reaktion des Trainingsleiters. Im nächsten Jahr war das Volumen aus dem Konzern für den Kollegen deutlich höher. Viel größer ist somit die Gefahr, sich durch übereilte Auftragsannahme zu disqualifizieren – denn Entscheider reagieren sehr allergisch auf nutzloses Verbrennen von Geld durch externe Berater. So kann es nicht nur moralisch, sondern auch handfest wirtschaftlich günstiger sein, einen Auftrag – mit Begründung – abzulehnen.

Der Coach ist mächtiger als er denkt – und kompetenter

Und wie sieht es bei den eingangs erwähnten verkäuferischen Pflichtprogrammen aus („Ohne Coaching keine Zulassung zur Prüfung“)? Den Coach empfinden - zumindest viele der jungen Verkäufer - mehr als Bedrohung, denn als wirkliche Unterstützung - und reagieren mit verschiedenen Abwehrmechanis-

men. So unterschiedlich die Situationen sind, so einhellig ist der dahinter liegende Widerstand:

– Sabrina N. beispielsweise begrüßt den angereisten männlichen Coach betont herzlich. Sie ist 23 Jahre alt und wirkt sportlich und attraktiv – was sie zusätzlich durch einen gut eine Handbreit oberhalb der Knie endenden Rock und ein ihre Figur betonendes Stretch-Shirt mit sehr tiefem Ausschnitt betont.

– Nico F. (21) ist zur Begrüßung kurz vor neun Uhr bereits schweißtriefend – ebenso wie sein Händedruck.

– Jürgen K. (34) war acht Jahre bei einer Panzereinheit der Bundeswehr und ist nicht so leicht zu erschüttern. Gleich nach der Begrüßung wird er im Betrieb von Termin zu Termin gerufen, der Coach wartet derweil alleine im Büro und trinkt Kaffee: „Tja, so ist das hier, ich bin einfach für alles zuständig“, kommentiert Jürgen später im Vorübergehen.

– Erwin K. (28), ein erfahrener Verkäufer mit sympathischer Ausstrahlung, begegnet dem Coach freundlich, offen, interessiert und stellt viele Fragen. Er lockt den Coach in die Abseitsfalle: „Endlich mal einer der wirklich will“, denkt sich der Coach und ist soeben dabei, seine Balance zwischen Nähe und Distanz zu verlieren. Denn der Coach braucht einerseits das Vertrauen des Klienten, damit sich dieser öffnet. Andererseits benötigt er aber auch die Distanz, aus der er quasi von außen auf das Coaching blicken kann.

Die Kontraktvereinbarung ist somit *nur scheinbar einfach*. Doch das Coaching ist letztlich erzwungen. Aber in der Ausbildungssituation akzeptabel. – Oder welche Branchenregel wäre hier anzuwenden?

Kontraktklärung ist das A und O

Die Inhaber der Betriebe als *Auftraggeber* freuen sich normalerweise über die Förderung direkt am Arbeitsplatz. Das ist positiv und daran kann man konstruktiv anknüpfen. Allerdings muss die Erwartungshaltung der Auftraggeber klar auf Realisierbarkeit geprüft werden. Das ist mein Job als Profi, das anzusprechen! Da ist falsche Bescheidenheit fehl am Platz. Oder würden Sie dem Arzt Ihres Vertrauens oder Ihrem Computerexperten Vorschriften machen? Natürlich nicht. Sie würden deren Argumente hören – und verstehen (!) – wollen, um eine gute Entscheidung zu treffen. Sie brauchen deren Expertenrat, denn Sie sind auf dem Gebiet kein Experte. Natürlich wollen Sie nicht über den Tisch gezogen werden; wer will das schon? Aber Sie wollen auch keine Entscheidung treffen, die Sie nachher bereuen: Nur weil der Coach vor lauter Angst um seinen Job „kleine Brötchen“ gebacken hat. Als Auftraggeber wollen Sie eine Lösung, kein Flickwerk. Das kann man den Auftraggebern auch vermitteln: Wer, wenn nicht Sie, könnte das besser?

Bei den Verkäufern, *den Klienten*, muss zunächst Vertrauen erworben werden, bevor Coach und Klient zu einem belastbaren Arbeitsbündnis kommen können. Es ist vorab zu klären, wie überraschend oder erwartet das Coaching auf den Klienten zukommt. In der Praxis habe ich einige Male blosses Erstaunen bei den Verkäufern erlebt als ich ihnen gegenüber stand. Termine kläre ich deshalb grundsätzlich zunächst mit den Vorgesetzten ab („Ist da bei Ihnen vielleicht Urlaubszeit oder eine wichtige Aktion, die durch meinen Besuch behindert würde?“), ehe ich sie mit den Klienten selber vereinbare. Wirkt der Klient unsicher bezogen auf das Coaching, verordne ich eine Be-

denkzeit für den Klienten *und* für mich.

Sensibel und penibel muss herausgearbeitet werden, an welchen Themen gearbeitet wird, was erlaubt ist und was nicht. Dazu gehört auch, was dem Auftraggeber berichtet wird und was nicht. Meist sieht es so aus, dass keinerlei persönliche Rückmeldungen weiter gegeben werden, sondern nur die Themen, an denen wir arbeiten – und mit welchen Ergebnissen. Zu den Möglichkeiten, das Vertrauen des Klienten in den Coach aufzubauen, zählt auch die Definition einer Rückzugsmöglichkeit für beide Beteiligten.

In meiner Freizeit als Tauchlehrer hatte ich auch gelegentlich mit zum Tauchkurs überredeten Lebenspartnern zu tun. Eigentlich wollten diese nicht tauchen, hatten panische Angst vor Haien (auch wenn es in der gesamten Region keine gab), vor Riesenkraken, Seeschlangen und der Taucherkrankheit. Es war gerade meine ausdrückliche Erlaubnis, abzubrechen wann immer sie wollten, die ich meinen Klienten (den Tauchschülern) erteilte, ermöglichte mir das Arbeiten mit ihnen. Und ihnen ermöglichte es, mir gegenüber Vertrauen zu fassen. Genutzt hat diese Möglichkeit beim Tauchen übrigens nie jemand. Und im Coaching waren es innerhalb von sieben Jahren lediglich zwei junge Verkäufer.

Und der Coach: Gut gemeint ist nicht immer gut gemacht – heißt auch im Coaching die Leitdevise. Damit Vereinbarungen belastbar sind, muss sich der Coach trauen (!), Verbindlichkeit sowohl vom Auftraggeber als auch vom Klienten einzufordern. Der Coach ist Problemlöser – auch wenn er nicht selber die Probleme löst, sondern *nur* der Lotse ist. Er ist aber nicht dankbarer und devot auftreten-

der „Zauber knecht“, der, wenn's sein muss auch mit zwielichtigen Mitteln, bereit ist, „aus einem lahmen Ackergaul ein Rennpferd zu machen“ – Hauptsache, es gibt ein beachtliches Honorar dafür. Diese Frage nach dem Selbstverständnis, nach der Haltung und dem Ethos muss sich jeder Coach im Vorfeld selber stellen – und beantworten. Ein Coach braucht meiner Meinung nach eine starke und selbstbewusste Position, um seinen Kontrakt sauber klären zu können. Selbstbewusst in dem Sinne, dass

der Coach weiß, was er bewirken kann, wo seine Grenzen liegen und welche Unterstützung (Rahmenbedingungen) er braucht.

Ein Beispiel: Um einen Verkäufer in der Akquisition erfolgreich zu begleiten, muss er für den Coaching-Zeitraum vom Innendienst frei gestellt sein. Ansonsten besteht die Gefahr des Verwässerns des Prozesses durch fremde Tätigkeiten. Wenn die „Freistellung“ im Kontrakt vereinbart wurde, kann das Coaching starten. Ist sie nicht

P R A X I S

definiert, kann der Klient vom Coaching „wegrennen“ sobald ihm die Entwicklung unangenehm wird.

Ohne klar definierten Auftrag besteht die Gefahr, an den Leuten „wild herum zu coachen“. Und das wäre eben vielleicht gut gemeint, aber nur in Ausnahmefällen gut gemacht.

Ein exemplarischer Fall

Erwin K. arbeitet seit zwölf Jahren im Unternehmen. Er hat hier seine kaufmännische Ausbildung gemacht, der „Sunnyboy“ ist beliebt bei den meisten Kollegen und wegen seiner offenen Art vor Jahren in den Außendienst versetzt worden. Seine Vorgesetzte ist mit seiner Kontaktzahl zufrieden („Er macht die meisten Besuche im gesamten Team“), empfindet aber seine Abschlussquote als zu gering („Bei der Zahl an Kontakten müsste mehr heraus kommen“).

Der Coach fährt einen Vormittag gemeinsam mit Erwin K. „hinaus“. In den begleiteten Gesprächen bringt er kein konkretes Ergebnis zustande, obwohl von der Methodik her scheinbar alles stimmt und die Kunden spürbar kaufen wollen. „Tja, die Leute hier bei uns sind halt ein bisschen schwer und der Markt ist sehr hart“. Aha, daran liegt es also. Der „Beis-uns-ist-alles-anders-Klassiker“.

Da kann hin und wieder ein Schuss Provokation helfen: „Sie machen methodisch alles richtig, sind freundlich, zeigen auch Verbindlichkeit. Und kommen trotzdem nicht zum Abschluss. Ich glaube, Sie sitzen längst auf gepackten Koffern und wollen

woanders hin. Sie haben Bewerbungen laufen, können sich aber bisher nicht entscheiden. Kann das sein?“.

Erwin K. entgleiten die Gesichtszüge: „Das ist doch alles vertraulich, worüber wir sprechen, oder?“, erkundigt er sich noch einmal, obwohl schon im ersten Gespräch die unbedingte Vertraulichkeit des Coachs vereinbart wurde. Jetzt öffnet er sich: In der Tat macht ihm die Aufgabe des Außendienstlers viel Spaß, jedoch fühlt er sich in der Firma schon lange nicht mehr wohl. Strategische Veränderungen und mehrere Umstrukturierungen haben auch bei ihm Irritation ausgelöst, sein Vertrauen ins eigene Haus ist weg. Er will fort aus dem Betrieb, die behördenähnliche Struktur, einst geschätzt, beengt ihn mittlerweile.

Deswegen arbeitet er schon geraume Zeit mit „angezogener Handbremse“, bewirbt sich parallel im Markt – allerdings eher halbherzig. Zugehörigkeitsgefühl, Loyalität, Motivation für den Arbeitgeber tendieren gegen Null – bloß, das seiner Chefin sagen, tut er nicht. Sein passives Verhalten ist für alle Beteiligten kontraproduktiv.

Für den Coach verführerisch erscheint hier der Weg, den Verkäufer für das Unternehmen wieder „frisch machen“ zu wollen. Schließlich bezahlt die Firma den Verkäufer jeden Monat und das Coaching obendrein. Doch für Erwin K. ist klar, dass er weg will, das sagt er eindeutig in der vertraulichen Situation. „Wie gehen wir jetzt mit dieser Erkenntnis um, besonders zu Ihrer Chefin?“, klärt der Coach weiter. Erwin K. baut selber einen Fahrplan auf: „Ab sofort konkret bewerben“.

Wenige Wochen später informiert seine Vorgesetzte den Coach, dass Erwin K. das Unternehmen verlassen hat und dadurch kein weiterer Coaching-Termin stattfindet. Der Abnabelungsprozess wurde durch das Coaching um einige Monate verkürzt. Dadurch sparte das beauftragte Unternehmen mehrere Monatsgehälter für den Verkäufer und zwei Coaching-Honorare. Ein Nachfolger (empfohlen durch Erwin K.) wurde in kurzer Zeit gefunden. Wäre Erwin K. nicht von selber gegangen, hätte sich das Unternehmen ohnehin in einiger Zeit von ihm getrennt – auch auf die Gefahr hin, eine Abfindung zahlen zu müssen.

Fazit

Die angebotenen und durchgeführten Coachingmaßnahmen unterstützen in der Tat den Klienten bei der eigenen Bewusstwerdung – insofern eine grundsätzliche Bereitschaft für das Coaching besteht. Fundamentalverweigerer wie Jürgen K. erweisen sich – wenn sie nicht vorher das System verlassen – erst während des Coaching als solche.

Wichtig ist allerdings die penible Einhaltung aller Absprachen – besonders den Informationsaustausch betreffend. Der Dreiecksvertrag (Auftraggeber – Coach – Klient) muss penibel beachtet werden, damit der Coach seine Rolle ausfüllen kann und Auftraggeber wie Klient Vertrauen fassen können.

Was lernt ein Coach aus solchen Situationen?

- Nichts ist so, wie es zunächst scheint.
- Jeder ist motiviert, die Frage ist nur: zu was?
- Jede Annahme, jede Beobachtung muss penibel geprüft werden.
- Gezielte und geschickte Provokation kann helfen, schneller auf den Punkt zu kommen.
- Vereinbarte Vertraulichkeit muss strikt gewahrt bleiben - darauf ist in den Vorgesprächen und gegebenenfalls im Vertrag unbedingt hinzuweisen.

- Lassen Sie sich auf keinen Fall einschüchtern. Sie helfen weder sich noch anderen damit.

Was lernen die Klienten?

- Sabrina N. wechselte kurz nach Abschluss ihrer Ausbildung zunächst das Unternehmen, etwa zwei Jahre später ganz aus dem Verkauf und schließlich ganz aus der Branche heraus. Sie arbeitet jetzt als Assistentin der Geschäftsführung eines mittelständischen Betriebs.
- Nico F. ist in seinem Ausbildungsbetrieb geblieben und verkauft erfolgreich seit Jahren dessen Produkte. Er hat sich im Kreis seiner Kollegen positioniert, bildet sich regelmäßig weiter und steht kurz vor der Beförderung zum Verkaufsleiter einer Filiale.
- Jürgen K. arbeitete ebenfalls weiter in seinem angestammten Unternehmen. Sein verkäuferischer Erfolg war mäßig, die von ihm gewährten Nachlässe enorm. Im Sommer 2007 schloss der Betrieb wegen Insolvenz. Die Immobilie und das Werkstattteam wurden kurze Zeit später durch einen Wettbewerber übernommen. Was Jürgen K. heute macht, ist unbekannt.
- Erwin K. ist heute erfolgreich als selbstständiger Makler im Finanzbereich. Seine neue Aufgabe und das „freie“ Arbeiten machen ihm viel Spaß. Er nimmt regelmäßig Auszeiten für sein Hobby: Hochsee-Segeln.

Der Regel, keine „geschickten Klienten“ zu coachen, kann ich an dieser Stelle nur widersprechen. Die Widerstände, die wohl jeder Coach kennt, treten hierbei vielleicht nur offener und schneller zu Tage. Mit Authentizität, Offenheit und Selbstvertrauen des Coachs werden viele Sitzungen erfolgreicher für alle Beteiligten. Welches Ergebnis dabei letztlich erreicht wird, ist jedoch offen. – Das müssen besonders die Auftraggeber oft noch lernen. Doch, was wären wir ohne Herausforderungen? ■



Foto: Gerhard Wolters

Der Autor

Wolfgang Philipp Weber (Jahrgang 1964) arbeitet als Coach bundesweit und branchenübergreifend in den Bereichen Vertrieb und Führung.
www.wpw-online.de

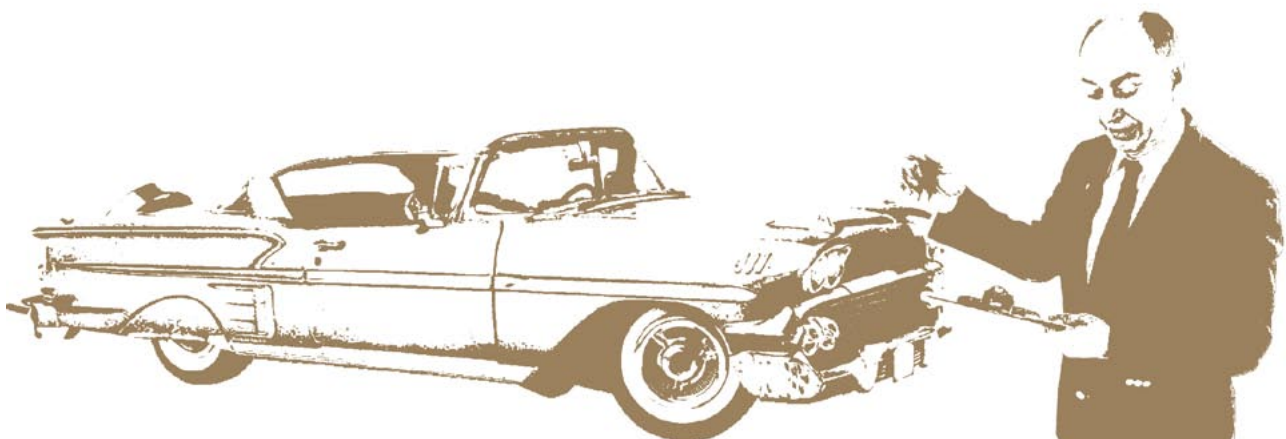




Foto: Seehotel GmbH

SPOTLIGHT

Das Coaching-Hotel – ein neues Konzept auf dem Markt

Von Thomas Webers

Einen guten Ort fürs Coaching zu finden, ist nicht immer einfach: Eigene Praxisräume, das Separee im Hotel, im Office des Kunden oder der Spaziergang im Park... Das Coaching-Hotel lockt Coachs und ihre Klienten nicht nur mit einem angenehmen Ambiente auf Zeit. Sondern auch mit einem eigenen erfolgreichen Behandlungskonzept.

Starke Magenschmerzen bringen dass Fass zum Überlaufen. Der Hausarzt von Bruno Zimmermann (Name geändert) ist nicht mehr bereit, die Dosis von Schmerz- und Schlafmittel weiter zu steigern und rät zu einer Fachbehandlung in einer Psychosomatischen Klinik. Zimmermann ist verstört – und empört.

Ok, das morgendliche Aufstehen gerät ihm momentan zur Qual, er nimmt das Familienleben nur im

SPOTLIGHT

Vorbeigehen wahr und erlebt die Kontaktversuche der Kinder als Last. Seine Frau ist besorgt und redet immerzu auf ihn ein, er solle sich doch einmal schonen. Aber

Das sind Aufgaben, auf die Zimmermann sich sehr gefreut hatte, er ist 47 Jahre alt und der Typ, der Herausforderungen liebt. In solchen Situationen trifft man ihn auch noch nach 21.00 Uhr im Büro an. Was soll er denn jetzt in so einer komischen Klinik...?

Zimmermann wird schon einen Weg finden, um die Klinik herum

Burnout-Klienten haben häufig eine jahrelange Therapeuten-Odyssee hinter sich, da Burnout nicht immer direkt diagnostiziert wird oder sich die Menschen dem helfenden Umfeld entziehen. Die Heilungschancen für Burnout sind bei üblichen Therapieformen leider oft nicht überzeugend. „Wer länger als sechs Wochen in Psychosomatischen Kliniken wegen Burnout behandelt wurde, bleibt in der Hälfte der Fälle arbeitsunfähig“, weiß Coach Horst Kraemer. In nicht wenigen Fällen droht den Menschen zuletzt die Invalidität. Diese Zahlen kann man nur als niederschmetternd bezeichnen.

Die Chronifizierung ist eine Gemeinsamkeit, die Burnout-Klienten mit den Menschen, die nach Unfällen, Krisen oder Gewalterfahrungen oft nachhaltig traumatisiert sind, verbindet. Das Umfeld erkennt zumeist nicht, wie gravierend die Störung wirklich ist. Darauf angesprochen bezeichnet man den Zustand dieser Menschen gerne etwas blumig mit „durch den Wind“ – verbunden mit der vagen Hoffnung, dass „die Zeit“ alle Wunden heilt.

Doch dem ist nicht so. Mittlerweile lassen uns die neueren Erkenntnisse der Neurobiologie auch ermes- sen, warum. Der Körper speichert die Erinnerung an das Trauma ab und so kann diese immer wieder aktiviert werden. Zwar mündet nicht jede Krise oder Belastung in ein Psychotrauma, aber wenn, hat dies für die Betroffenen, ihr Umfeld und ihre Arbeitssituation tief greifende und einschneidende Auswirkungen. Nicht die Schwere des Ereignisses und die reale körperliche Verletzung bestimmen das Ausmaß des Traumas, sondern das subjektive Erleben des Einzelnen. An dieser Stelle kommt eine zweite Gemeinsamkeit zwischen Trau-

Psychotraumatischen Stress mithilfe von Neuroimagination® abbauen

Neuroimagination als Methode erzeugt gezielt erwünschte innere Zustände wie Entspannung, Mut und Tatkraft unabhängig von der Umwelt. Neuroimagination basiert auf den Erkenntnissen der neuesten Hirnforschung und nutzt die körperliche Reaktion auf gewollte, gut zugängliche Erinnerungen. Es wird aber nicht mit Trance gearbeitet wie in der Hypnotherapie oder dem NLP, und es ist auch keine EMDR-Variante. Stattdessen wird Verhaltenstherapie mit Lösungsorientierung und Körpertherapie verknüpft. Insgesamt geht es um ein Emotionsmanagement, das verhaltensimmunbiologische Grundlagen hat.

So werden verschiedene Techniken der Atmung und der Hirnregionenaktivierung (Rechts-Links-Stimulation) vereint, auf diese Weise Stress abgebaut und ein positiver Einfluss auf die komplette mentale und physische Erlebniswelt ausgeübt. In seinem Buch „Das Trauma der Gewalt“ beschreibt Horst Kraemer dezidiert sein Vorgehen im Trauma-Coaching.

Neuroimagination wurde inzwischen an der ETH Zürich evaluiert. Am eigenen IPAS-Institut wird seit etlichen Jahren in der Schweiz und auch in Deutschland zum Gewalt-, Krisen- und Trauma-Coach ausgebildet.

Kraemer, H. (2003). Das Trauma der Gewalt. Wie Gewalt entsteht und sich auswirkt. Psychotraumata und ihre Behandlung. München: Kösel.

www.ipas-inst.ch

Kasten 1

jetzt doch nicht! Herr Zimmermann leitet den Rechtsdienst eines großen Finanzdienstleisters, der gerade eine Reorganisation hinter sich hat. Aufgrund der Firmenexpansion müssen dringend und kurzfristig juristische Expertisen zu internationalen Fragestellungen für den Aufsichtsrat gemacht werden.

zu kommen. Er wird einen anderen Arzt finden, der ihm bereitwillig verschreibt, was er verlangt, und wenn es eng wird, wird er wieder wechseln. Sein Burnout-Syndrom wird sich chronifizieren.

Burnout und Traumatisierung – fatale Chronifizierungsprozesse



Foto: Seehotel GmbH

matisierten und Ausgebrannten in den Blick: Wenn unser Gehirn dem Druck nicht mehr stand halten kann, schaltet es um auf den „Notfallmodus“. Experten beschreiben den Zustand als *Neurostressfragmentierung*. Ab diesem Moment kann der Betroffene nicht mehr kraft seines Willens eine wirkliche Veränderung der Situation bewirken. Die Nerven im Gehirn leiten Wahrnehmungsimpulse durch diese Stresssituation nur noch eingeschränkt und fragmentiert weiter. Menschen, die traumatisiert sind, brauchen adäquate und qualifizierte Hilfe. Bleibt diese aus, kommt es zur Chronifizierung.

Die Methode

Horst Kraemer machte bei seiner praktischen Arbeit die Entdeckung, was den Traumatisierten hilft. Schon 1996 gründete er zusammen mit einem interdisziplinären Team von Gleichgesinnten das IPAS-Institut. Dort arbeitet man

mit Spitzenforschern aus dem deutschsprachigen Raum wie beispielsweise dem Professor für Psychoimmunologie an der ETH-Zürich, Dr. Manfred Schedlowski, an der neurobiologischen Erforschung von Gewalt, Krisen und Traumata und entwickelte die Methode der Defragmentierung mit Hilfe Neuroimagination®.

Das Ziel der Neuroimagination ist es, fragmentierte belastende Erinnerungen zu einem Ganzen zu fügen, damit sie nachhaltig verarbeitet werden können. Teilweise unbewusste negative Erinnerungen nach einer Stresssituation werden aufbereitet und die unangenehmen Auswirkungen gemildert oder beseitigt (s. Kasten 1).

Das Hotel

Doch bislang fehlte der passende Ort für die professionelle Durchführung der Methode. Zunächst hatten sich Kraemer und seine Kollegen in

Hotels eingebucht. Allerdings gab es dort immer zeitliche Limitierungen, andere Gäste waren im Haus oder das Haus war zu nahe an der Stadt gelegen, so dass Klienten gerne einmal „ausbüchsten“. So reifte die Idee eines Coaching-Hotels. Denn Horst Kraemer und seine Kollegen wollten nicht die übliche Hospitalisierung im Gesundheitswesen kopieren. Sie sehen ihre Coaching-Kunden als Klienten, die freiwillig kommen und ernsthaft an ihrer Selbststeuerungskompetenz arbeiten wollen. Und nicht als compliance-schuldige Patienten, die Therapie benötigen. 2004 wagte er endlich den Schritt der Unternehmensgründung. Es entstand die Brainjoin AG mit Sitz im schweizerischen Wil. Und es fand sich eine Immobiliengesellschaft, die bereit war, in ein solches Hotel, für das es keine Vorbilder gab, zu investieren. Das Coaching-Hotel, als ehemaliges Kurhaus ein Sanierungsfall, ist heute ein 4-Sterne-Hotel mit stil-

SPOTLIGHT

voller Ausstattung, ruhig und doch gut erreichbar gelegen am Stausee des Luftkurortes Kell am See in der Nähe von Trier.

Die Burnout-Behandlung im Hotel erstreckt sich über einen Zeitraum von 14 Tagen bis drei Wochen. Während dieser Zeit werden mit den Klienten zwei Sitzungen pro Tag, die jeweils 1,5 Stunden dauern, absolviert. Nach der Intensivbehandlung im Hotel erfolgt dann ein ambulantes Anschluss-Coaching am Heimatstandort des Klienten: Die Klienten sollen nicht wieder in den Alltag abtauchen, lautet die Devise. Dieses Coaching wird durch Coachs aus dem Qualitätszirkel der Brainjoin AG übernommen.

Kraemer hat nun die Idee, dass sein integriertes Coaching-Center in Kell am See auch von anderen Coachs genutzt werden könnte. Externe könnten vor Ort mit ihren eigenen Klienten arbeiten. Die Seminarräume im Hotel sind mit den üblichen Medienangeboten bestückt. Und das Hotel mit seinem Ambiente ist ebenfalls buchbar. Zudem lockt die Umgebung des Hotels. Auf Wunsch können Coach und Klient auch die weiteren Angebote im Hause nutzen: Beispielsweise den medizinischen Gesundheitscheck.

Ein Angebot, das vielleicht auch unseren Burnout-Kandidaten Bruno Zimmermann ansprechen könnte: Niedrigschwellig, hoch professionell und mit der Aussicht, in wirklich absehbarer Zeit wieder stabil arbeitsfähig zu sein. ■

Kostenträger werden hellhörig: Trauma-Coaching spart enorme Kosten ein

Mit der Zeit wurden Versicherungsgesellschaften auf das Trauma-Coaching aufmerksam. Denn die Traumatisierung und ihre Folgen belasten das Budget der Versicherer bislang gehörig. Ob nun ein Haftpflicht- oder Unfallversicherer für die Schäden eines unzureichend behandelten Schleudertraumas infolge eines Verkehrsunfalls aufkommen muss oder die Berufsunfähigkeit eines Burnout-Opfers droht – über die Jahre betrachtet können sich da enorme Kosten aufsummieren.

Als eine der ersten Versicherungen kooperiert die Schweizer AXA Winterthur mit der Brainjoin AG. In der Schweiz werden alle Berufstätigen obligatorisch unfallversichert, dazu zählen – anders als in Deutschland – auch Freizeitunfälle. Peter Birchler, Leiter Case Management der AXA Winterthur, rechnet vor: „Wird beispielsweise ein Versicherter, der bei einem Autounfall ein Schleudertrauma erlitten hat, aus der obligatorischen Unfallversicherung berentet, kostet uns das bis 88.000 CHF im Jahr. Handelt es sich bei diesem Patienten um einen 40-jährigen Mann, schlägt das kapitalmässig mit annähernd zwei Millionen CHF zu Buche. Deshalb haben wir schon auch aus rein ökonomischen Gründen großes Interesse daran, unsere Versicherten wieder gesund und arbeitsfähig zu bekommen.“ Die AXA Winterthur hat in den vergangenen Jahren zirka 180 Fälle an die Brainjoin AG überwiesen. Zirka 40 Personen konnten die Arbeit wieder zu 100 Prozent aufnehmen. Die AXA Winterthur konnte somit Einsparungen in der Größenordnung des Drei- bis Vierfachen der ursprünglich avisierten Kosten erzielen.

www.coachinghotel-kell.de
www.brainjoin.ch

Kasten 2



Horst Kraemer
Foto: Brainjoin AG

Rezension/Buchtipp



*Kraemer, Horst (2005)
Trauma-Bewältigung.
Wege aus der persönlichen
Katastrophe
Zürich: Orell Füssli
ISBN: 978-3-280-05147-4
185 Seiten
26,50 €
Bei amazon bestellen:
<http://www.amazon.de>*

Welche katastrophalen Folgen Traumata haben können, ist der Allgemeinheit bislang nicht bewusst geworden. Sicher, wenn es mal wieder zu einem Amoklauf an einer Schule kommt, wird niemand abstreiten, dass man den Opfern beistehen sollte. Wie und was genau man in so einem Fall als Helfer tun oder tunlichst lassen sollte, dürften die Wenigsten wissen. Woher denn auch? Schließlich gibt es da Fachleute, die das in die Hand nehmen: Ärzte, Psychologen, Seelsorger. Und würde man ins Publikum fragen, was sie denn im Falle des Falles selbst tun würden, wir würden sicher hören: Trösten, Händchen halten und gut zureden; und dass die Zeit alle Wunden heilt...

Doch das tut sie nicht. Im Gegenteil. Und die Laienratschläge zur Ersten Hilfe sind wenig hilfreich, wenn nicht sogar kontraproduktiv. Erst allmählich spricht es sich herum, dass ein Schleudertrauma, das man bei einem

Auffahrunfall erleiden kann, keine Bagatelle ist, sondern behandelt gehört – und manche daran durchaus lange laborieren können.

Nun, wenigstens Profis sollten sich damit auskennen, was man bei Traumatisierungen aufgrund von (sexueller oder bloßer) Gewalt tun sollte. Doch unser Autor konstatiert, dem ist nicht so, immer wieder geschieht das Folgende: Lehrerinnen und Lehrer reagieren hilflos, Passanten schauen weg, Polizei und Jurisdiktion reagieren unsensibel, Versicherungen wiegeln ab oder unterstellen Leistungserschleichung. Und irgendwann spricht auch der Einfühlsamste die harten Worte: „Jetzt stell' Dich nicht so an. Das ist doch alles schon so lange her. Reiß' Dich zusammen.“ Doch das können die Traumatisierten nicht. Bis das Umfeld schließlich auch resigniert.

Horst Kraemer beschreibt solcherlei Lebensläufe detailliert. Wie sich das Leben eines normalen Menschen plötzlich und scheinbar unwiederbringlich im Chaos verliert. Und er erklärt auch warum: Ob beim Unfall, beim Überfall, beim Burnout, bei Mobbing – immer kommt es, und zwar individuell unterschiedlich und jeweils subjektiv erlebt, dazu, dass das ganze System Mensch „umschaltet“. Dann gehen das Nervensystem, die neuronalen Verknüpfungen und die damit verbundene Hormonproduktion in einen Ausnahmezustand. Es wird sozusagen der Notfallmodus angeschaltet. Ab diesem Moment kann der Betroffene nicht mehr willentlich eine Veränderung der Situation bewirken. Die Nerven im Gehirn leiten Wahrnehmungsimpulse durch diese Stresssituation nur noch eingeschränkt und fragmentiert weiter. Experten nennen diesen Zustand Neurostressfragmentierung.

Dieser Zustand mit all seinen leidvollen Symptomen – wie Erinnerungslücken, Depression, geringe Belastungsfähigkeit oder Drop-out aus dem Berufsleben – kann sich erst wieder verbessern, wenn die Nerven im Gehirn den Ausnahmezustand beendet haben und wieder in der gewohnten Zuverlässigkeit leiten. Doch wie dies erfolgreich erreicht werden kann, wissen selbst einschlägige Fachleute wie

Psychotherapeuten oder Psychiater nicht serienmäßig, weiß unser Autor. Stattdessen wird so manche Traumatisierung „verschlimmbessert“ – und damit chronifiziert. Dies führt in nicht wenigen Fällen zu einer langen Ausfallzeit, in der an Arbeit und Leistung nicht zu denken ist. Klinikaufenthalte von sechs Wochen bis sechs Monaten sind eher die Regel; und die Invalidisierung eines ehemals sehr erfolgsgewohnten Menschen ist keine Seltenheit.

Kraemer selbst hat mit einem interdisziplinären Team die Stressmethode Neuroimagination entwickelt und die Coaching-Firma Brainjoin gegründet. Er arbeitet mit Menschen bei Burnout, nach Belastungssituationen wie Unfällen, Gewalterlebnissen oder Mobbing. Und er bildet Coachs in seiner Methode aus. Im Buch wird nach den Kapiteln über die neurobiologische Trauma-Reaktion, über Stress und unzureichende Bewältigungsstrategien auch seine Methode vorgestellt. Neuroimagination durchläuft zehn Schritte. Dabei geht Kraemer nicht allzu sehr in die Einzelheiten, sondern fokussiert eher auch Selbsthilfe-Übungen, auf den Traumacheck, also eine Diagnose, und zeigt an vier konkreten Szenarien auf, wie es ihm gelungen ist, zutiefst traumatisierte Menschen wieder lebens- und arbeitstüchtig zu machen.

Damit wird auch klar, an wen sich dieses Buch wendet: An das sogenannte institutionelle Umfeld der Lehrer, Erzieher und Sozialarbeiter, an die Polizisten, Richter und Verwaltungen, aber auch an die Versicherer, die oft genug die enormen Kosten der Chronifizierung oder sogar Invalidität zu tragen haben. Sie lädt dieses Buch zu einem ersten, allerdings erheblichen Erkenntnisfortschritt ein. Die Fachexperten Ärzte, Psychotherapeuten, Coachs gehören nicht zur primären Zielgruppe dieses Buchs. Diese werden mit dem praktisch vergriffenen Vorgänger-Buch des Autors „Das Trauma der Gewalt“ (2003) oder der einschlägigen Fachliteratur (Reddemann/Sachse) eher und fundierter bedient. Wenn sie sich nicht gleich für eine einschlägige Ausbildung entscheiden. ■

*Thomas Webers
thomas.webers@rauen.de*

Die Zeitmaschine

Ein Coaching-Tool zur Entscheidungsfindung
von Martin Hagen & Eberhard Hauser

Kurzbeschreibung:	Erkundung von Handlungsoptionen aus einer zukünftigen Perspektive.
Anwendungsbereiche:	<p>Das Tool hilft in schwierigen Entscheidungssituationen, z.B. bei Ambivalenzen in Bezug auf ein Handlungsthema, wenn sich der Klient in einer Sackgasse gefangen fühlt.</p> <p>Ferner dient das Tool zur Überprüfung des eigenen Wertegebäudes und Identifikation typischer Lebens- und Verhaltensmuster.</p>
Zielsetzung/Effekte:	<p>Die „Zeitmaschine“ vermittelt bei schwierigen Wert- und Lebensentscheidungen neue Handlungsimpulse. Der Klient imaginiert seine eigene Zukunft und blickt auf die Gegenwart zurück. So kann der Klient neue Perspektiven auf schwierige (Entscheidungs-)Situationen entwickeln.</p> <p>Die aktuell erlebte Sackgasse wird dadurch geöffnet, Blockaden werden abgebaut. Eigene Impulse, die oftmals von inneren und äußeren Bedenken gehemmt werden, können so klarer und prägnanter wahrgenommen werden.</p>
Ausführliche Beschreibung:	<p>Ein Praxisbeispiel: Eine junge Managerin stand vor schwierigen Fragen: <i>„Soll ich in meinem jetzigen Job bleiben oder will ich einen weiteren Karriereschritt wagen? Kann ich meinem Mann und meinen kleinen Kindern einen dann notwendigen Umzug zumuten? Ist mein Platz in dieser Lebensphase nicht eher zu Hause bei den Kindern?“</i></p> <p>Die Frau hatte das Problem selbst bereits ausgiebig analysiert, mit anderen besprochen und stand dennoch vor einem echten Entscheidungs-Dilemma. Ihre Herausforderung hatte sie immer wieder intellektuell mit verschiedenen Entscheidungsmethoden zu klären versucht. Trotzdem (oder gerade deswegen?) kam sie mit ihrer Entscheidung einfach nicht voran. Die erste Phase im Coaching-Prozess war von Hektik geprägt: die Frau sprach sehr schnell und ratterte ohne wirkliche innere Beteiligung alle Pro- und Contra-Argumente herunter. Schnell wurde ihr selbst deutlich: so würde sie ihre Frage nicht klären können.</p> <p>Der Coach schlug vor, die Frage in einen neuen Kontext zu bringen. Die gedankliche „Zeitmaschine“ ließ sie ins Jahr 2028 reisen. Sie setzte sich auf einen anderen Stuhl und orientierte sich in dieser neuen Zeit: sie war nun bereits eine ältere Frau und ihr jüngstes Kind war längst erwachsen. Sie schaute aus dieser Perspektive auf wichtige Lebensstationen zurück. Sie erzählte ihren Kindern, was ihr im Leben viel bedeutet hatte. Worauf sie stolz sei und was ihr in der Erziehung besonders wichtig gewesen sei. Im Reden entdeckte sie, was sie für sich als die „Stimme der weisen Frau“ beschrieb.</p> <p>Zurück im Jahr 2008 saß eine nachdenkliche, aber sehr klare Frau: die quälende Frage war für sie beantwortet. Sie würde sich der neuen Herausforderung stellen. Wenn nötig, würde sie ihrer Familie einen Umzug zumuten, denn: sie wollte auch ihren Kindern ein Modell sein, dass sie als Frau ihre Potenziale in der Welt erfolgreich zum Wirken bringen konnte.</p>

Allgemeine Einführung:

Kurze Zeit später hatte sie eine neue Stelle in einer anderen Stadt angenommen. Die Familie hatte offenbar keine größeren Probleme mit der Situation. Sie selbst war sehr stolz und zufrieden mit ihrer Entscheidung.

Eine grundlegende These der systemischen Ansätze besagt, dass menschlichem Handeln eine bestimmte Konstruktion von Vorstellungen, Gedanken, Werten zugrunde liegt. Aus verschiedenen Elementen „basteln“ man sich ein schlüssiges inneres Bild, eine innere Landkarte der Wirklichkeit. Der Nutzen liegt darin, dass man in vielen Situationen schnell handlungsfähig ist. Diese Gleichsetzung von subjektiver und objektiver Wirklichkeit erweist sich aber in komplexen Entscheidungssituationen oftmals als Pferdefuß. Hier setzt die systemische Beratungstradition an: Sie entwickelte Methoden, die diesen scheinbar objektiven und „fertigen“ Blick in Frage stellen. Erstarrtes soll aufgeweicht und verflüssigt werden.

Der konkrete Ablauf:

» 1. Schritt: Vordergrund

Das Anliegen des Klienten herausarbeiten und es in einer klar formulierten Ausgangsfrage fokussieren.

Für die Auswahl der „Zeitmaschine“ als Methode sind zwei Kriterien wichtig:

- Es besteht „Entscheidungsnotstand“ – oft erlebt als „Sackgasse“
- Normen und Werte scheinen eine bestimmende Rolle zu spielen

» 2. Schritt: Hintergrund

Oftmals berührt die Coaching-Frage tiefere Lebensthemen. Verschiedene miteinander konkurrierende Werte treffen aufeinander, innere Konflikte beeinträchtigen den Klienten. Was also steht hinter der Ausgangsfrage?

Bei der jungen Managerin ging es vordergründig um die Frage: Soll ich bleiben oder gehen? Hintergründig ging es um große Fragen des Lebens: Was denke ich als Mutter über die richtige Erziehung meiner Kinder? Welches Rollenbild möchte ich meinen Kindern vermitteln? Darf ich Erziehung delegieren? Welche Wünsche darf ich als Frau für meine persönliche Entwicklung haben?

In diesem zweiten Schritt werden diese Fragen auf einem Flipchart gesammelt. Meist ergeben sich natürliche Cluster der Themen. Somit entspricht diese Sammlung eher einer „Mind Map“ als einer strukturierten Themenliste. Ziel ist es, sich der Vielschichtigkeit der Thematik bewusst zu werden und den Rahmen für die nächsten Schritte zu definieren.

» 3. Schritt: Start der Zeitmaschine

Der Klient wird eingeladen, sich auf ein kleines Abenteuer einzulassen. Meistens haben Klienten schon vieles vergeblich ausprobiert und sind gerne bereit, sich auf ein kleines Experiment einzulassen. Man erklärt die „Zeitmaschine“ auf eine Art, die zum jeweiligen Klienten passt: mal pragmatisch („Lassen Sie uns doch herausfinden, wie das Thema in einem größeren Zusammenhang aussieht“), mal inszenierend, indem man eine kleine Geschichte erzählt („Ich lade Sie ein mit mir in die Zeitmaschine zu steigen...“)

» 4. Schritt: Zeitpunkte definieren

Erfahrungsgemäß ist es sinnvoll, das Thema aus maximal drei verschiedenen Zeitperspektiven zu betrachten. Die Leitfrage ist hier, welche

» 5. Schritt: Zeitreise

wichtigen Lebensstationen für das Thema relevant sein könnten. Ein Fixpunkt ist fast immer der Berufsausstieg – also der Zeitpunkt im Leben, wenn der reife Mensch Rückblick hält und seine Erfahrungen reflektieren kann. Oftmals bietet der Klient selbst noch andere näher liegende Zeiträume an.

Der Klient wird gebeten, sich auf einen anderen Stuhl zu setzen. Diesen markiert der Coach mit einer bestimmten Jahreszahl. Es ist wichtig, dass man daran auch im Laufe der ganzen Sitzung festhält: Jeder Stuhl ist einer bestimmten Zeit zugeordnet. Sollte der Klient zwischendurch aus einer anderen Zeit sprechen, bittet man ihn, wieder den Stuhl zu wechseln.

Der Coach sollte Schreibzeug bereit halten, damit er Notizen festhalten kann. Auf diese Weise kann der Klient auch nach der Sitzung die wichtigsten Aussagen nochmals nachvollziehen.

- Einfühlung: „Wir laden sie ein, sich in diese Situation einzufühlen. Wir sind jetzt im Jahre 2028. Sie sind jetzt 60 Jahre alt. Ihre Kinder sind nun beide volljährig. Sie haben es geschafft. Vieles in Ihrem Leben ist gut gelaufen. Bitte nehmen Sie sich einen Moment Zeit, um sich ein wenig umzuschauen in ihrem Leben, sich umzuhorchen und sich einzufühlen.“
- Betrachtung: „Wie leben Sie gerade? Was ist Ihnen wichtig im Leben?“
- Rückschau: „Können Sie sich noch erinnern an das Jahr 2008, als Sie als junge Frau mit dem Thema X gerungen haben? Was war Ihnen damals in Bezug auf das Thema besonders wichtig?“
- Vertiefung: Je nach Thema vertieft man den ein oder anderen Aspekt mit begleitenden Fragen.
- Abschied: Rückorientierung und Weitergehen zum nächsten Zeitpunkt oder zum 6. Schritt. „Gibt es noch etwas, was wichtig ist – ansonsten würde ich Sie wieder zurück in das Jahr 2008 bitten.“

» 6. Schritt: Rückorientierung:

Man geht wieder zurück in das aktuelle Jahr. Der Coach gibt dem Klienten seine Notizen – und lässt sich von ihm erzählen, was ihm wichtig war.

Meist braucht es aber noch Zeit und Raum, das Gehörte und Erspürte zu ordnen. Bisweilen auch, um Abschied nehmen zu können von Vertrautem.

Zum Schluss blicken Coach und Klient gemeinsam auf das Flipchart mit den Wert-Fragen (vgl. Schritt 2): Was davon wurde angesprochen? Was wurde klarer? Was hat an Bedeutung gewonnen bzw. verloren?

» 7. Schritt: Abschluss:

Im Abschluss werden wesentliche Erkenntnisse und Leitsätze nochmals formuliert. Der Coach fragt nach den Handlungsimpulsen und der Klient definiert für sich die nächsten Schritte, wie er mit dem Thema umgehen wird.

Voraussetzung / Kenntnisse

Für dieses Tool braucht es nur Schreibzeug, evtl. Flipchart zur Visualisierung und genügend Stühle im Raum. Wichtigste Voraussetzung ist daher nicht das Material, sondern der Coach selbst. Er sollte Empathie verfügen und sich so wertneutral in andere Lebens- und Gedankenwelten einfühlen können. Vorteilhaft ist es, wenn er sicher in der gestalttherapeutischen Stuhlarbeit ist. ■

ÜBER DIE AUTOREN:



Martin Hagen

Mitgründer und Geschäftsführer von hauserconsulting, das seit 1989 besteht und mittlerweile mehr als 25 erfahrene Coaches beschäftigt. Schwerpunkte sind die Arbeit mit internationalen Executive Teams, die Architektur von Changeprozessen und die Durchführung von Management Development Programmen. Lehrtrainer in der berufsbegleitenden Fortbildung „Systemisches Coaching und Beratung in Veränderungsprozessen“ von hauserconsulting. Martin Hagen ist Mitglied in der Coach-Datenbank.

E-Mail:

hagen@hauserconsulting.com

hauserconsulting
Stettenstraße 12
86159 Augsburg
Tel.: (08 21) 25 75 00
Internet: www.hauserconsulting.com

Eberhard Hauser

Geschäftsführer von hauserconsulting, ist national und international ein gefragter Gesprächspartner für Entscheidungsträger aus dem Wirtschaftsleben. Als einer der ersten professionellen Coaches in Deutschland hat er bereits in den 1980er Jahren wesentliche Grundlagen für die Coaching-Praxis erarbeitet und integriert fundiertes Organisationswissen mit kreativer und pragmatischer Lösungsorientierung. Seit 2004 Vorstand des Deutschen Bundesverbandes Coaching e.V. (DBVC). Autor zahlreicher Veröffentlichungen zu den Themenfeldern Coaching, Führung und Change-Management. Lehraufträge an mehreren Universitäten. Eberhard Hauser ist Mitglied in der Coach-Datenbank.

E-Mail:

hauser@hauserconsulting.com

PRO + KONTRA

„Selektive Direktivität“ als Interaktionsstil

Die Frage, wie direktiv darf oder soll der Coach sein, spricht letztlich ein Rollenkontinuum des Coachs an. Im DBVC-Kompodium „Coaching als Profession“ haben wir uns Bezug nehmend auf das „Funktionspendel“ von Ulrike Wolff darauf festgelegt, die Funktionen des Coachs auf einem Kontinuum zwischen „Therapeut“ als dem einen und „Schattenmanager und Experte“ als dem anderen Extrem zu sehen. Es macht die besondere Qualifikation eines Coachs aus, wenn er mit hoher personen-, themen- und situationsspezifischer Variabilität zwischen diesen Polen agieren kann.

Die Frage des Interaktionsstils berührt allerdings auch die Schulanbindung eines Coachs oder insgesamt sein berufliches Selbstverständnis. Die methodische Basis von Coaching ist – wie auch bei Supervision oder Therapie – professionelle Gesprächsführung. Im Anschluss an die Psychoanalyse oder die Gesprächspsychotherapie impliziert das eher non-direktive Interaktionsformen. Wenn der Klient sein Anliegen vorbringt und der Coach ihm hilft, sein Problem einzukreisen, sind non-direktive Gesprächsformen fraglos die Methode der Wahl. Das ist allerdings immer nur der Anfang (!) eines Gesprächs.

Üblicherweise kommt anschließend eine komplexe berufliche Interaktion oder organisatorische Situationen in den Blick, die der Klient zu erfassen oder auch zu verändern

wünscht. Dann ist es sinnvoll, dem Klienten methodische Zugänge vorzuschlagen, die nicht mehr rein non-direktiv sind. Hier bieten sich Methoden und Techniken aus Verfahren wie der Gestalttherapie und dem Psychodrama an. Diese Verfahren erfordern eine extrem sensible Variation zwischen Direktivität und Non-Direktivität. Der Coach wird sich hier in die Rolle einer „Hebamme“ begeben, die einmal sanft die eigene Dynamik des Klienten hervorlockt, die andererseits aber auch anfeuert und sogar pusht, dass das Baby – in unserem Fall: der Fortschritt des Klienten – „geboren“ werden kann.

Geht es bei der Fragestellung des Klienten um mikropolitische Prozesse, hat der Coach, der auf Non-Direktivität besteht, eigentlich schon verloren. Für solche Fragestellungen braucht er Medien wie einen Inszenario-Kasten, mit denen er dann komplexe organisatorische Bezüge mit dem Klienten rekonstruieren kann. Erst auf diese Weise bekommt man nämlich Anschluss an das, was der Klient aus seiner Organisation mitteilen möchte.

Beim Executive-Coaching geht ein Klient zudem mit Recht davon aus, dass der Coach über Wissen im Bereich Management verfügt, dass er ihn zu bestimmten Anlässen etwa bei Führungs- oder Organisationsthemen auch als Experten bemühen kann, wenn er sich eben hier und da Rat holen möchte. Viele Spezialisten wie Ingenieure oder

Politologen übernehmen heute eine Führungsposition, für die sie nicht vorbereitet worden sind. Viele von ihnen kommen dann ins Coaching, um sich für diesen neuen Beruf des Managers Unterstützung zu holen. Coaching ist nicht nur Prozessbegleitung. „Sie bezahlen mich nicht fürs Schweigen“, versuche ich in Coaching-Ausbildungen gelegentlich diesen Umstand auf den Punkt zu bringen. ■



Dr. Astrid Schreyögg, Berlin
Dipl.-Psych., wissenschaftliche Leitung für Supervision und Coaching der Deutschen Psychologen Akademie (DPA) und in freiberuflicher Praxis tätig; seit mehr als 20 Jahren Lehr- und Beratungsaufträge in Deutschland, Österreich, Italien, der Schweiz und Spanien. Lehre an Hochschulen und Fortbildungsinstituten, Arbeit als Coach (DBVC) und Supervisorin (BDP, DGSv) u.a. in Großunternehmen, im Journalismus, in Behörden; Autorin von Lehrbüchern zu Supervision und Coaching, Herausgeberin der Zeitschrift „OSC“ (Organisationsberatung, Supervision, Coaching) und Herausgeberin einer Buchreihe für Supervision und Coaching im VS-Verlag.

Dr. Astrid Schreyögg ist Mitglied in der Coach-Datenbank.

www.schreyoegg.de

Beratung ohne Ratschlag

Mit Beratung ohne Ratschlag meine ich, dass der Coach keine Antworten gibt, sondern konsequent Fragen stellt. Was natürlich nicht bedeutet, dass der Coach nicht beeinflussend und richtungsgebend im Gespräch wirken würde: Ich behaupte ja, dass wir bereits das Gespräch beeinflussen, noch bevor wir ein Wort gesagt haben. Wir können also so gesehen von uns aus nicht nicht beeinflussen und gleichzeitig wissen wir nicht, ob wir aus Sicht des anderen beeinflussend im Gespräch wirken, denn das entscheidet ja aus meiner Sicht regelmäßig unser Gegenüber, der Coachee. Und genau der ist es auch, der entscheidet, was für ihn im Coaching-Gespräch hilfreich ist und was nicht. Und ab wann das Problem aus seiner Sicht gelöst ist.

Auf den Punkt gebracht: Im Coaching sollten wir es schaffen, dass der Coachee von sich aus seinen bisherigen Denkraum in Frage stellt. Was ihm in der Folge ermöglicht, eine andere Perspektive zum anstehenden Thema einzunehmen und eine Lösung zu finden, die zu

dem passt, wie er „gestrickt“ ist. Und was böte sich zum Infragestellen besser an als Fragen? Natürlich nicht gewöhnliche Fragen, wie wir sie von Kindesbeinen an gewohnt sind, zu stellen. Sondern meisterhaft formulierte interrelationale Fragen: offene, zukunftsorientierte Denkfragen, die nach einem anderen potenziellen Tun des Coachees fragen.

Dabei streite ich nicht ab, dass nicht auch Ratschläge für den Coachee eine hilfreiche Störung darstellen können. Auch Naserümpfen oder eine gymnastische Übung oder eine übertreibende Provokation (wie etwa bei Farelly) könnten als hilfreich erlebt werden. Aber für Fragen sprechen aus meiner Sicht drei Entscheidungskriterien:

- Erstens „beamen“ sie den Coachee äußerst rasch und effizient in seine Lösungswelt. Beratung ohne Ratschlag ist nun einmal deshalb so unglaublich attraktiv, weil jedes Problem vom Coachee in einer bis anderthalb Stunden Coaching komplett gelöst werden kann.

- Zweitens zapfen wir mit Fragen die Lösungs-Eigenkompetenz des Coachees auf eine unvergleichliche Art und Weise an. Was bedeutet, dass dieser zu jedem späteren Zeitpunkt entsprechend hilfreiche Fragen auch selbst stellen und damit ins Eigen-Coaching übergehen kann.
- Und drittens vermeiden wir mit Fragen ein Gerangel um „Rechthaberei“ zwischen Coach und Coachee: Wenn der Coach Fragen stellt und der Coachee die Antworten formuliert, sind die Aufgaben klar verteilt. Dann kommt auch nie die Idee auf, dass der Coach die Dinge „klarer“ oder „besser“ sehen kann als der Coachee. Denn damit hätten wir die Pointe wohl komplett verpasst.

Der Coach sieht nicht „mehr“ oder „besser“. Er sieht aus meiner Sicht ganz einfach etwas anderes. Und das könnte für den Coachee, wie ich häufig in der Praxis erlebe, sehr unpassend sein. ■



Mag. Sonja Radatz, Wien

Leitet das Institut für systemisches Coaching und Training (ISCT) mit Standorten in Wien und Hamburg. Sie blickt auf 15 Jahre Erfahrung als international tätige systemische Beraterin, Coach und Gastlektorin an unterschiedlichen Universitäten im In- und Ausland zurück.

Autorin von sieben Büchern, darunter „Beratung ohne Ratschlag“ (2001, 7. Aufl.).

Darüber hinaus Herausgeberin und Chefredakteurin der Zeitschrift „LO Lernende Organisation“. 2003 wurde ihr der Deutsche Preis für herausragende Beiträge zur Gesellschafts- und Organisationskybernetik in Berlin verliehen.

www.isct.net

REZENSION

Dies ist ein Arbeitsbuch für Menschen, die unzufrieden mit ihrem bisherigen Verhalten sind, die sich auf neue Wege des Erlebens und Handelns begeben wollen. Und es ist auch ein Buch für Coachs, die Menschen dabei begleiten wollen. Ausgebildete Coachs werden hier allerdings keine wissenschaftlichen Grundlagen, Methodendiskussionen und Toolbatterien finden, die sie nicht schon woanders gefunden hätten. Beispielsweise die Telearbeit aus Hypnosystemischer oder NLP-Schule, das Innere Team von Schulz von Thun. All dies und noch viel mehr wird zwar beim Kenner der Materie Resonanz erzeugen. Doch dieser Diskurs ist nicht Kern und Anliegen des Buchs. Es ist stattdessen ein klar strukturierter praktischer Leitfaden, der sich mit dem Thema Persönlichkeit auseinandersetzt und konkrete Hilfestellung und Anleitung für Klienten wie Coachs liefert.

Dass Autor Thomas Dietz Arzt ist, mag man daran erkennen, dass er immer wieder auf Neurowissenschaftler wie Gerald Hüther oder Gerhard Roth Bezug nimmt. Seine Frau Ingeborg ist Heilpraktikerin. Beide Autoren beschäftigen sich schon lange mit Psychotherapie. Wichtige Prinzipien ihrer Arbeit stammen aus der erfahrungsorientierten Körperpsychotherapie Hakomi nach Ron Kurtz und Halko Weiss sowie aus dem Internal Family Systems (IFS) nach Richard Schwartz.

Das Buch ist in 13 Kapitel gegliedert. Nach einer Einstimmung zum Thema Selbstführung geraten als

Dietz, Ingeborg &
Dietz, Thomas (2007)

Selbst in Führung. Achtsam die Innenwelt meistern. Wege zur Selbstführung in Coaching und Selbst-Coaching.

Paderborn: Junfermann.

ISBN: 978-3-87387-682-8
224 Seiten
22,00 €

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

Zweites automatische Reaktionen in den Blick. Die Kapitel sind alle gleich gestaltet. Zunächst erfährt man Hintergründe. Dann gibt's eine Fallgeschichte. Danach wird die Thematik anhand der Fallgeschichte und des Hintergrunds erklärt. Anschließend werden Ratschläge zum besseren Umgang gegeben. Man lernt beispielsweise, wie wichtig es ist, in sich zu spüren, kritische Zustände in Zeitlupe ablaufen zu lassen und somatische Reaktionen wahrzunehmen. Die Würdigung der eigenen „wunden Punkte“, die Entwicklung von Verständnis und von Selbstregulationsmöglichkeiten schließen sich an. In Marginalien werden die wichtigsten Erkenntnisse in kleinen Textkästen am Seitenrand zusammengefasst, so dass man sich schneller orientieren kann. Zum Schluss des Kapitels wird dann eine konkrete Selbst-Coaching-Anleitung gegeben. Für den Coach gibt es separate Hintergrundinformation und eine Liste hilfreicher Fragen.

Auf diese Weise sind also alle weiteren Kapitel aufgebaut. Es schließen sich die Themen „Emotionen und somatische Marker“, „Innere Achtsamkeit und der innere Beob-



achter“ und „Vielfalt von Persönlichkeitsteilen“ an. Die weiteren Kapitel kreisen darauf aufbauend um Selbstführung, den inneren Dialog bis hin zum Thema Navigation bei Konflikten. Das letzte Kapitel stellt den Ausklang dar. Hier antworten die Autoren – ungewöhnlich offen – auf Fragen ihrer Kursteilnehmer.

Das Buch ist sehr kompakt und praktisch. Man merkt ihm an, dass seine Autoren das, was sie vorstellen, wirklich im Klein-klein und diversen Facetten durchgearbeitet und reflektiert haben. Wer sich – als Coach – für die konzeptionellen Hintergründe tiefer interessiert, wird dazu sicher weitere Hintergrundliteratur konsultieren. Für den Klienten sind diese Infos eher unerheblich, ihm reicht zu wissen, dass er in diesem Buch nicht mit dem schrillen Heilsversprechungen und konzeptionellen Müll zugetextet wird, der auf dem Markt ja leider ebenfalls ausreichend vorhanden ist; im Gegenteil. Das ist angenehm, motivierend und hilfreich zu wissen. Dem Buch seien viele Leserinnen und Leser gewünscht. ■

Thomas Webers
thomas.webers@rauen.de

In der Praxis wie in der theoretischen Diskussion wird Coaching überwiegend als Einzel-Coaching im Sinne einer personorientierten, individuellen, hochwirksamen Beratungsform definiert. Versteht man allerdings Coaching darüber hinausgehend als in verschiedenen Varianten mögliches Beratungssetting, geht man sogar noch einen Schritt weiter und lädt andere, bislang schon übliche und etablierte Lern- und Veränderungsformate mit der Coaching-Philosophie auf, kommt man zu einem coaching-basierten Change-Ansatz. Andererseits - von der klassischen Change-Ansatz her kommend - liegt es ebenso nahe, Coaching als ein Design-Element in übergreifende Veränderungsarchitekturen mit aufzunehmen und diese damit wirksamer zu machen. Coaching kann folglich, dem Ansatz von Königswieser und Hillebrand folgend, sowohl Tool als auch Design als auch die Architektur von Veränderung auszeichnende Philosophie sein. - Ein weites Feld, in dem man sich wahrlich tummeln, aber auch verlaufen kann.

Peter Höher durchstreift das Feld mit großer Selbstverständlichkeit, Liebe zum Detail und großen Plänen. Denn dieses Buch stellt seine Dissertation am Fachbereich Pädagogik der Universität der Bundeswehr in Hamburg (Professor Dr. Harald Geißler) dar. Auf den über 400 Seiten erfährt der Leser so einiges: Über das Beratungsverständnis des Autors, der unter anderem einige Zeit für die Beratungscompany Kienbaum gearbeitet hat, seit einigen Jahren aber seine eigenen Wege geht. Über den gegenwärtigen Stand der Forschung zum Thema Coaching und welche zusammenfassende Schlüsse der Autor daraus für Coaching als pädagogische Intervention zieht. Da hat der Leser schon einmal die ersten

100 Seiten hinter sich gebracht. Wer sich einigermaßen im Bereich Coaching auskennt, kann sich diesen Part, der unter anderem den akademischen Etiketten geschuldet ist, getrost sparen. Für weniger im Thema eingearbeitete Leser stellt dieser Part aber auch einen guten Überblick dar.

Neueres und auch den anspruchsvollen Leser Anregendes bietet das fünfte Kapitel über Coaching

nicht, sondern ergänzt seine Darstellung mit Bezugnahme auf Konzepte der systemischen Theorie, des NLP oder des lösungsorientierten Ansatzes. Auch soziologische Quellen wie die Systemtheorie Dirk Baeckers finden Beachtung, des Weiteren werden etliche Organisationsbilder (Metaphern) diskutiert, so dass sich der Leser alsbald in einem symphonischen (vielleicht auch ein wenig eklektisch eigensinnigen) Konzert erlebt. Coaching, so



Höher, Peter (2007)

Coaching als Methode des Organisationslernens

Bergisch-Gladbach: EHP

ISBN: 978-3-89797-041-0

428 Seiten

34,00 €

Bei amazon bestellen:

<http://www.amazon.de>

im Kontext der (Re-) Konstruktion personaler und organisationaler Identität. Hier wird Bezug auf die neueren Erkenntnisse der Neurobiologie genommen, insbesondere auf die Rolle der Emotionen. Wenn Coaching unter anderem als eine Form der Selbstreflexion betrachtet wird, ist es natürlich delikat, sich darüber klar zu werden, was denn da genau sich selbst reflektiert. Für die moderne Neurobiologie ist der Verstand ja schon lange nicht mehr der „Herr im Hause“, für den man ihn seit Rene Descartes gehalten hat. Höher belässt es damit aber

resümiert der Autor, wird zum paradoxen Versuch, nicht steuerbare Prozesse in sich selbst steuernden, lernenden Systemen doch noch zielführend zu beeinflussen - womit er Führung vergleichbar werde. Im sechsten Kapitel wird organisationales Lernen als Bezugspunkt für Coaching betrachtet. Wieder erfolgt, wie schon in der Darstellung zu Coaching, ein Parforce-Ritt durch die Theorienlandschaft mit all seinen Verästelungen, Dopplungen und facettenartigen Beschränkungen. Wie hatte schon Kurt Lewin gesagt: Nichts ist so praktisch wie

eine gute Theorie! Aber leider hatte er dabei verschwiegen, dass die Praxis so vielfältig und multidisziplinär ist... Solche Theorieüberblicke lassen den Leser in der Regel entweder verwirrt, weil nicht homogen, oder unzufrieden zurück, da Stückwerk und mangelnde Kompatibilität wahrgenommen wird. Auch Autor Höher liefert an dieser Stelle kein bewertendes Fazit, sondern bezieht sich im Folgenden je nach Lage auf einzelne Modelle oder Konzepte. Nach nunmehr 200 Seiten beginnt nun Teil 2 des Buchs: Es wird ausführlich ein coaching-basierter Change-Prozess in einer Bank über mehrere Jahre hinweg dargestellt. Dem Leser wird begreiflich, wie nach einer Fusion aus wenigen Change-Workshops und anschließenden Coachings mit der Zeit eine gewaltige Change-Architektur entstand. Eine Fülle von Change-Designelementen wird eingesetzt, oftmals auch unterbrochen von kurzen theoretischen Inputs, um beispielsweise

en passant das Teamrollenmodell von Belbin oder andere Konzepte zu erklären. Speziell Coaching betreffend werden neben dem Einzel-Coaching auch Shadowing, also die Begleitung (teilnehmende Beobachtung) von Klienten im Alltag, oder Cross-Coachings (eine Führungskraft coacht Mitarbeiter einer anderen Führungskraft einer anderen Abteilung) durchgeführt. Man könnte glatt den Eindruck gewinnen, der Autor hatte in diesem Unternehmen die Möglichkeit, sich einmal „so richtig austoben“ zu können. So dass man glatt auf die Idee kommen könnte, einmal eine Tabelle aller Varianten und Kombinationen aufzustellen um zu schauen, ob er nicht doch etwas vergessen haben sollte... Auch Coaching-Ausbildungen und coaching-basierte Führungskräfteentwicklungen fanden noch statt. All das wird nun abschließend bewertet und kritisch diskutiert. Coaching, so der Autor, erweist

sich hier als eine kulturspezifische Arbeit an der sozialen Konstruktion individueller, kollektiver und organisationaler Identität - und als pädagogische Intervention und Interaktion.

Für Praktiker ist dieses Buch keine leichte Kost, sondern „ein ziemlich dickes Brett“; wiewohl sich eine Fülle an Umsetzungsideen und damit wertvollen Anregungen finden lassen. Eher akademisch vorgeprägte Leser werden vielleicht den empirisch-evaluativen Aspekt gegenüber dem pragmatischen zu kurz gekommen sehen. Wiewohl dem Autor der unbestrittene Verdienst zukommt, hier einmal einen wirklich umfangreichen Change-Prozess dargestellt und systematisch diskutiert zu haben. Und natürlich bleiben da noch Fragen offen für die nächsten Forschergenerationen. ■

Thomas Webers
thomas.webers@rauen.de

Bestseller: Coaching-Bücher			
Rang	www.coaching-literatur.de	www.trainerbuch.de	www.amazon.de
1	Coaching-Tools II Rauen, Christopher (Hrsg.) managerSeminare, 49,90 €	Coaching-Tools II Rauen, Christopher (Hrsg.) managerSeminare, 49,90 €	Coaching: Miteinander Ziele erreichen Fischer-Epe, Maren Rowohlt, 8,90 €
2	Handbuch Coaching Rauen, Christopher (Hrsg.) Hogrefe, 49,95 €	Coaching-Tools Rauen, Christopher (Hrsg.) managerSeminare, 49,90 €	Handbuch Coaching und Beratung Migge, Björn Beltz, 49,90 €
3	Coaching: Miteinander Ziele erreichen Fischer-Epe, Maren Rowohlt, 8,90 €	Sog-Marketing für Coaches Weyand, Giso managerSeminare, 49,90 €	Einführung in das systemische Coaching Radatz, Sonja Carl-Auer, 12,95 €
4	Coaching-Tools Rauen, Christopher (Hrsg.) managerSeminare, 49,90 €	Coaching fürs Business Böning, Uwe/ Fritschle, Brigitte managerSeminare, 49,90 €	Das Coaching-Handbuch Kaweh, Babak Vak, 19,95 €
5	Einführung in das systemische Coaching Radatz, Sonja Carl-Auer, 12,95 €	Selbst in Führung Dietz, Ingeborg/ Dietz, Thomas Junfermann, 22,00 €	Die Coaching-Fibel Braun, Roman/ Gawlas, Helmut, Schmalz, Amanda Linde, 27,20 €
6	Change-Talk Schmidt-Tanger, Martina/ Stahl, Thies Junfermann, 39,80 €	Ermöglichungscoaching Schlieper-Damrich, Ralph/ Schulz, Philipp/ Netzwerk CoachPro managerSeminare, 49,90 €	Change-Talk Schmidt-Tanger, Martina/ Stahl, Thies Junfermann, 39,80 €
7	Laufbahnberatung Hohner, Hans-Uwe Huber, 22,95 €	Mit Humor & Eleganz Bömer, Annegret/ Klappenbach, Doris Junfermann, 22,00 €	Gekonnt coachen Schmidt-Tanger, Martina Junfermann, 18,00 €
8	Sog-Marketing für Coaches Weyand, Giso managerSeminare, 49,90 €	Potenzialorientiertes Coaching Weber, Cornelia/ Preuß, Alfred Klett Cotta, 23,00 €	Coaching für die Praxis Whitmore, John allesimfluss, 20,00 €
9	Das Coaching-Handbuch Kaweh, Babak Vak, 19,95 €	Change-Talk Schmidt-Tanger, Martina/ Stahl, Thies Junfermann, 39,80 €	Coach dich selbst, sonst coacht dich keiner Miedaner, Talane MVG, 9,90 €
10	Handbuch Coaching und Beratung Migge, Björn Beltz, 49,90 €	Aufstellungen mit dem Systembrett Polt, Wolfgang/ Rimser, Markus Ökoptopia, 22,00 €	Coaching-Tools Rauen, Christopher (Hrsg.) managerSeminare, 49,90 €

Der Coaching-Markt wird immer größer und damit auch zunehmend unüberschaubar. Um sich als Coach da gezielt zu positionieren, wird es in Zukunft immer wichtiger werden, eine individuelle Marketingstrategie zu entwickeln. Ein Leitfaden hierzu hat Giso Weyand mit seinem Buch geschrieben.

Dem Autor zufolge sind es drei entscheidende Schritte, die Marketing zum „Sog-Marketing“ machen: Positionierung, Inszenierung und Profilierung. Diesen Schritten werden spezifische Marketinginstrumente, die für Coachs Erfolg versprechend sein sollen, zugeordnet.

fünf Schritten wird der Leser zum eigenen Positionierungsmix angeleitet. Dabei kann der Leser klaren Leitfragen folgen und auf diese Weise seine persönliche Strategie entwickeln. Gut gefallen hat mir dabei, dass der Leitfaden, den Weyand erstellt, nicht nur systematisch-strukturiert aufgebaut ist, sondern auch Erklärungen enthält, warum ein bestimmter Schritt vollzogen werden sollte, oder warum eine bestimmte Frage gestellt werden sollte.

Diese Vorgehensweise wird auch bei den beiden folgenden Strategieschritten beibehalten. Alle Anlei-

R E Z E N S I O N

Böning, eine weitere interessante Perspektive. Insbesondere darauf, wie sich die Anforderungen im Coaching-Markt entwickelt haben und auch darauf, wo die Fallstricke so mancher Selbstinszenierung liegen. Sieben Inszenierungsmerkmale, an denen sich Erfolg oder Misserfolg scheiden, werden beschrieben.

Zum Abschluss gibt Weyand eine klare Übersicht, welche Zeitschiene realistischerweise zu den einzelnen Positionierungsschritten einzuplanen ist und welche Zeitplanung für den Aufbau einer ganzheitlichen Sog-Marketing-Strategie eingeplant werden sollte.

Jetzt kann ja eigentlich nichts mehr schief gehen – oder? Das Buch ist sicherlich sehr gut strukturiert und gibt eine professionelle Anleitung. Zur Steuerung eigener Vorüberlegungen: ideal. Um diese dann in die Realität umzusetzen, bedarf es meines Erachtens allerdings einer tiefer gehenden Reflexion, so dass es jedem anzuraten ist, sich bei der Entwicklung der eigenen Strategie einen Sparringspartner zu suchen, der die eigene Selbsteinschätzung zu den persönlichen Besonderheiten, also bereits im ersten Schritt „Positionierung“, konstruktiv hinterfragt und ergänzt. ■

*Andrea Weitz
Fachhochschule des Mittelstands
(FHM), Bielefeld
www.fhm-mittelstand.de*



Weyand, Giso (2007)

**Sog-Marketing für Coaches.
So werden Sie für Kunden und
Medien (fast) unwiderstehlich**
2. Auflage

Bonn: ManagerSeminare

ISBN: 978-3-936075-49-6
264 Seiten
49,90 €

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

Im ersten Schritt „Positionierung“ geht es um die persönliche Verortung des Coachs: Was genau ist das Besondere, das er - auch als Allrounder - bieten kann? Wie kann er dann im nächsten Schritt diese Besonderheit inszenieren und welche Bedürfnisse von potenziellen Kunden kann er befriedigen? In

tungen werden von anschaulichen Beispielen flankiert. Insbesondere dem Internetauftritt wird besondere Aufmerksamkeit gewidmet und es werden unterschiedliche Beispiele präsentiert, die in der Regel aus der Beraterpraxis des Autors stammen. Daneben gibt es ein Interview mit dem Coaching-Pionier Uwe

CONRAD COACH

Ein Coach für alle Fälle

H U M O R



Gezeichnet von Dr. Jan Tomaschoff



DAS LETZTE

Webers: Als Coach könnte es einem in diesen Tagen ja schwer mulmig werden. Diese ganze Steuerrückzahlungsaffäre und alles, was sich daraus an hysterischem Rundumschlag ergeben hat, lässt ja nicht nur Top-Manager ins Zwielicht geraten. „Wer hat denn die beraten?“ Das ist doch die logische nächste Frage. Und das sind die Vermögens- und Steuerberater, Anwälte – aber eben auch Coachs. Haben wir eine Glaubwürdigkeitskrise, Herr Rauen?

Rauen: Es ist zumindest zu befürchten, dass individuelles Fehlverhalten ein schlechtes Licht auf „die“ Manager wirft. In der aktuellen Situation sehe ich aber auch eine Glaubwürdigkeitskrise der Politik: Wenn zur Rettung öffentlicher Finanzinstitute – die ja unter Aufsicht des Bundesministeriums der Finanzen stehen – Steuermilliarden aufgewendet werden, kommt ein Ablenkungsmanöver der Marke „Steuersünder“ natürlich sehr gelegen. Vielleicht sogar etwas zu gelegen? Und Wahlkampf ist ja auch noch... Da fragt man sich: Wer hat wohl die besseren Coachs?

Webers: In der Tat, so viel Scheinheiligkeit war lange nicht! Unser

Finanzminister tobt gegen Liechtenstein wie weiland der spanische König gegen die Engländer als die ihm seine fetten Goldschätze kaperten. Es fehlen bloß noch die flächendeckenden Rufe „Enteignet sie alle!“ aus dem Lager der Unterdurchschnittsverdiener oder, um das „End‘ vom Lied“ einmal zu fixieren, der Spruch: Das hätte es in der DDR nicht gegeben! Sind denn hohe Steuerlast und Staatsquote nicht stattdessen auch Gründe für die kriminelle Intelligenz? Was dem Reichen die Stiftung in Liechtenstein ist dem Kleinen Manne doch die Schwarzarbeit. Komparativer Kostenvorteil nennt der Ökonom das.

Rauen: Man kann es auch noch einfacher bezeichnen: Der Zweck heiligt das Mittel. Ein weit verbreitetes Denkschema, das traurigerweise auch nach mehreren Jahrhunderten Humanismus nichts von seiner Popularität verloren hat. Als Coach kann ich da nur sagen: Wer dies als Manager seinen Mitarbeiter vorlebt, muss sich über die Konsequenzen nicht wundern. In so einer Kultur hat Vertrauen kaum Chancen. Das gilt auch für die Steueraffäre: Die eine Seite hinterzieht Steuern, die andere Seite

kauft gestohlene Daten – das hat etwas Beschämendes.

Webers: Nicht nur das! Mit diesem geistig-moralischem Amoklauf im Glashaus wird doch Doppelmoral zur Moral stilisiert. Überhaupt entlarvt diese Affäre meines Erachtens die deutsche schizophrene Einstellung zum eigenen Gemeinwesen. „Die da oben“ sollen es einem vollkasko-versorgungsmäßig angenehm machen. Zugleich verspottet und beneidet man sie und freut sich wie ein Schneekönig, wenn einer strauchelt oder fällt. Ödipal? Wir haben ein gebrochenes Wir-Gefühl. Und deshalb auch eine gebrochene Einstellung zur Leistung wie auch zur Verantwortung.

Rauen: Und umso mehr misstraut man da Leistungsträgern mit Personalverantwortung. Als Business-Coach wird man dann schnell zum Helfer korrupter Eliten gestempelt. Aber wissen Sie was: Den Unsinn muss man ja nicht mitmachen. Wer Erfolg hat, bekommt den Neid eben gratis dazu. In einem Unternehmen würde man versuchen, dass „Wir-Gefühl“ und den Team-Geist zu stärken. Manchmal denke ich: Dass wäre auch eine gute Leitlinie für Politiker: Integrieren, statt spalten, argumentieren statt polemisieren und Phrasen absondern. Das wäre doch mal was...

Webers: Wolfgang Loos benannte im Interview mit mir diese Gefahr, sich dem Business zu ähnlich zu machen. Wer, wenn nicht wir, hat die Pflicht und Last, darf es aber auch als Lust und Freiheit erleben: das notwendige Maß des Andersseins.

Rauen: Wenn wir es denn mit Weisheit und Bescheidenheit nutzen... ■

I M P R E S S U M

■ Herausgeber:

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

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

Christopher Rauen
(Anschrift wie oben)

■ Redaktion:

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

■ E-Mail an die Redaktion:

redaktion@coaching-magazin.de

■ Autoren dieser Ausgabe:

Martin Hagen, Eberhard Hauser,
Mag. Sonja Radatz, Dr. Bernd
Schmid, Dr. Astrid Schreyögg,
Dr. Jan Tomaschoff, Wolfgang
Philipp Weber

■ Erscheinungsweise:

Vierteljährlich

■ Layout:

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

■ Hinweis:

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

■ Rechtshinweise:

Das Coaching-Magazin und alle enthaltenen Beiträge und Abbildungen sowie alle weiteren Publikationen der Christopher Rauen GmbH sind urheberrechtlich geschützt. Die Christopher Rauen GmbH gestattet die Übernahme von Coaching-Magazin-Texten in Datenbestände, die ausschließlich für den privaten und nicht-öffentlichen Gebrauch eines Nutzers bestimmt sind. Die Übernahme und Nutzung der Daten zu anderen Zwecken bedarf der schriftlichen Zustimmung der Christopher Rauen GmbH.

Alle Angaben erfolgen nach bestem Wissen, sind jedoch unverbindlich und ohne Gewähr; eine Haftung wird – soweit rechtlich möglich – ausgeschlossen. Die Online-Ausgabe des Coaching-Magazins wird auf Viren geprüft, eine Gewährleistung für Virenfreiheit wird jedoch aufgrund von Risiken auf den Übertragungswegen ausgeschlossen.

Verwendete Bezeichnungen, Markennamen und Abbildungen unterliegen im Allgemeinen einem warenzeichen-, marken- und/oder patentrechtlichem Schutz der jeweiligen Besitzer. Eine Wiedergabe entsprechender Begriffe oder Abbildungen berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass diese Begriffe oder Abbildungen von jedermann frei nutzbar sind.

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

www.coaching-magazin.de

■ Weitere Dienste der Christopher Rauen GmbH:

www.coaching-report.de

Fakten, News und
Hintergrundinformationen

www.coaching-lexikon.de

Freies Fachbegriffe-Lexikon

www.coach-kalender.de

Veranstaltungen zum Coaching

www.coaching-literatur.de

Literatur zum Coaching

www.coaching-tools.de

Methoden und Modelle
für den Coach

www.coaching-links.de

Interessante Coaching-Seiten

www.coach-datenbank.de

Die Datenbank der Top-Coachs

www.coach-profile.de

Coachs mit professioneller
Ausbildung

www.coaching-index.de

Coaching-Ausbildungs-Datenbank

www.coaching-anfragen.de

Ausschreibungen für Coachs
und Coaching-Ausbildungen

www.coaching-board.de

Diskussionsforum zum Coaching