

Coaching Magazin

ISSN 1866-4849

Ausgabe 4/2014

Wissen will frei sein

Danke für Ihre Fairness!

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

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

www.coaching-magazin.de/abo



Praxis erleben | Wissen erweitern

Coaching Magazin

ISSN 1868-2243

Konzeption
Fototelling | S 18

Praxis
Coaching vor Kunst | S 29

Bad Practice
Pferdegestütztes Coaching | S 44

Wirtschaftlicher Erfolg und menschliches Miteinander müssen kein Widerspruch sein

Anja Mumm im Interview | S 10



Ausgabe 4 | 2014
www.coaching-magazin.de
D: 12,80 € | A/CH: 15,80 €

Das Coaching Magazin im Abo

Praxis erleben | Wissen erweitern

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

– Heftpreis –

Das Einzelheft kostet innerhalb Deutschlands 12,80 €
(EU + Schweiz: 15,80 €; Welt: 18,80 €)
inkl. 7% USt., zzgl. 3,50 € Versandkosten.

Jetzt das Einzelheft bestellen

www.coaching-magazin.de/einzelheftbestellung.htm

– Abonnement –

Ein Abonnement umfasst 4 Ausgaben pro Jahr & kostet:

Abonnement: 49,80 € zzgl. Versandkosten
(innerhalb Deutschlands: 1,00 € pro Ausgabe;
EU & Schweiz: 3,50 € pro Ausgabe; weltweit: 6,00 € pro Ausgabe).

StudentInnen-Abonnement: 29,80 € zzgl. Versandkosten
(innerhalb Deutschlands: 1,00 € pro Ausgabe;
EU & Schweiz: 3,50 € pro Ausgabe; weltweit: 6,00 € pro Ausgabe).

(jeweils inkl. 7% USt.)

Jetzt das Abo online bestellen

www.coaching-magazin.de/abo



Mediadaten: www.coaching-magazin.de/mediadaten



RAUEN

Datenbank

Die RAUEN-Datenbank mit geografischer Suche

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

www.rauen-datenbank.de

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

Weitere Informationen: www.rauen.de/aufnahme

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

Christopher Rauen GmbH
Geschäftsbereich Datenbank
Tel.: +49 541 98256-777
Fax: +49 541 98256-779
E-Mail: db@rauen.de
Internet: www.rauen.de



„Benjamin Schulz und sein werdewelt-Team verstehen unsere Branche und unsere Kunden. Das ist ein entscheidender Vorteil, um unsere Positionierung zu schärfen und zu vermarkten. Vielen Dank für die professionelle Zusammenarbeit.“

Rainer Krumm



„Ehrlich, flexibel, innovativ, klar, professionell und zielgerichtet – werdewelt hält was sie verspricht. Danke Ben Schulz für eine passgenaue Positionierung und danke an das Team für die perfekte Umsetzung. Ich freue mich auf die weitere Zusammenarbeit.“

Kim Burzan



„Ich war auf der Suche nach einem kompetenten Partner, der die Branche kennt und die Markenkommunikation für uns übernehmen kann. Marketingexperte Ben Schulz wusste von Anfang an, wie er mich gekonnt positioniert und ist mein persönlicher Sparringspartner für alle strategischen Fragen. Sein Team reagiert stets äußerst kompetent und hat vor allem eines: Immer gute Laune.“

Heiko van Eckert



„Versuchen Sie mal, jemanden zu fokussieren, der den Fokus hat, keinen Fokus zu haben. Ben Schulz und dem Werdewelt-Team ist es gelungen.“

Vielen Dank dafür.“

Klaus-Olaf Zehle



„Die Kombination aus einem Coaching-Prozess, der mir mehr innere Klarheit ermöglichte und der Umsetzung meiner Erkenntnisse in eine professionelle und authentische Außendarstellung ist das, was mich bei werdewelt überzeugt. Danke.“

Sabine Heß



„Benjamin Schulz ist ein ungewöhnlicher und herausragender Berater und Wegbegleiter. In einer unnachahmlichen Weise vermittelt er respektvoll Klarheiten und Wahrheiten, die Themen auf den Punkt bringen. Er vermittelt Strategien auf eine Art, die mich als Mensch sofort erreicht. Benjamin fördert meinen eigenen Weg, das ist das, was ihn ganz besonders macht. Er genießt mein volles Vertrauen.“

Stephan Gingter



Editorial



Der Coaching-Prozess hat bekannter Weise viele verschiedene Settings und es gibt zahlreiche Herangehensweisen und Methoden. Diese Vielfalt wird insbesondere dann spannend, wenn ungewöhnliche Medien zum Einsatz kommen. Dies ist der Fall, wenn ein Coaching-Prozess im Museum vor einem berühmten Kunstwerk stattfindet (siehe Rubrik „Praxis“) oder Fotografien zur Unterstützung des Prozesses (siehe Rubrik „Konzeption“) genutzt werden.

Coaching im Museum vor Gemälden also, vielleicht auch noch vor solchen Abstrakten, auf denen man manchmal nicht weiß, wo oben und unten ist? Das ist sicherlich nicht jedermanns Sache, nur sind Coachings ja keine kunsthistorischen Seminare. Das Gemälde dient hier als Mittel zur Distanzierung oder Dezentrierung des Anliegens – und damit letztlich als Hilfe zum Perspektivenwechsel.

Ähnlich verhält es sich folglich mit dem Prinzip, dass der Klient Fotografien im Coaching nutzt. Allerdings wird in dem in „Konzeption“ vorgestellten Verfahren das Fotografieren gezielt als selbsterstelltes Kommunikations- oder Ausdrucksmittel genutzt, um dem Anliegen zu begegnen. Man fasst sozusagen das eventuell Unsagbare in Bilder.

Sollten Sie also demnächst gestandenen Führungskräften begegnen, die Motive wie Notausgänge, leere Bahnsteige oder friedliche Baumlandschaften fotografieren, oder die im Museum mit einer anderen Person vor Kunstwerken sitzen und irgendwann über Führungsdefizite sprechen, dann wissen Sie: Hier wird gerade gecoacht.

Im Gegensatz zum Genannten ist wohl das Coaching mit Pferden ein Coaching-Setting, dessen Wirkung eher angezweifelt werden darf. Es sei, so die Schlussfolgerung, die in der Rubrik „Bad Practice“ zu diesem Thema gezogen wird, wohl eher als „Managerbespaßung“ denn Coaching anzusehen.

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

Ihr



Dawid Barczynski
(Chefredakteur)

– Editorial –

Das Erste | S 3

– Szene –

Lehrlings-Coaching-Programm zukünftig österreichweit | S 6

Mediennutzung von Führungskräften:
Fachzeitschriften bevorzugte Informationsquelle | S 6

Umfrage: Vorgesetzte schätzen Management
mit Coaching-Elementen | S 6

Österreich: Coaching-Ausbildung für
Lehrer steuerlich absetzbar | S 7

Aufbau von Vertrauen auch in virtuellen Coachings möglich | S 7

13. Coaching-Umfrage gestartet | S 7

– Verbandslandschaft –

DCV unterstützt Coaching-Initiative im Schulbereich | S 8

Nachlese zum DBVC Symposium 2014 | S 8

– Portrait –

Anja Mumm | S 10

– Konzeption –

Fototelling: Sich ein Bild machen | S 18

– Praxis –

Team-Coaching in der agilen Softwareentwicklung | S 24

Coaching vor Kunst | S 29

– FAQ –

Fragen an Dr. Ralph Schlieper-Damrich | S 34

– Spotlight –

Wirkungsvolles Executive-Coaching – Worauf kommt es an?
Ergebnisse der „Greatest Ever“ Coaching-Studie | S 35



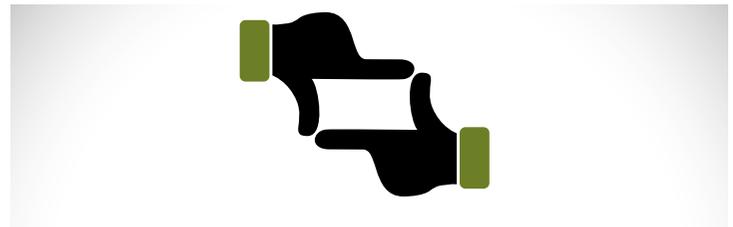
Foto: Mathias Beutel

– Portrait –

Anja Mumm

Wirtschaftlicher Erfolg und menschliches Miteinander müssen kein
Widerspruch sein.

| S 10



– Konzeption –

Fototelling: Sich ein Bild machen

Fotos können auch im Coaching zur Verarbeitung emotionaler Prozesse genutzt werden. Erstellt der Klient selbst das Foto, so wird es zum Medium des eigentlichen Anliegens oder Problems.

| S 18



– Praxis –

**Team-Coaching
in der agilen
Softwareentwicklung**

| S 24



– Praxis –

Coaching vor Kunst

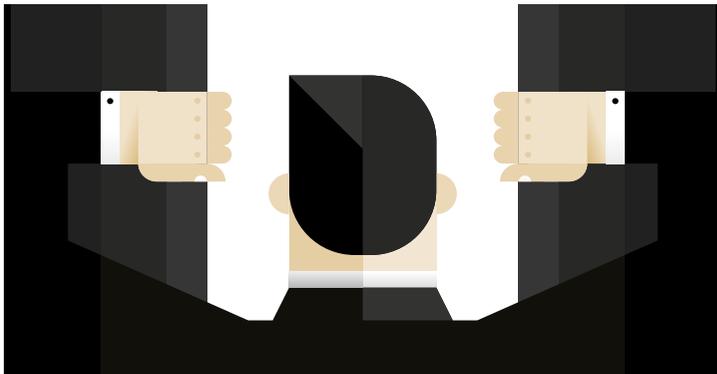
| S 29



– Spotlight –
**Wirkungsvolles
Executive-Coaching –
Worauf kommt es an?
Ergebnisse der „Greatest
Ever“ Coaching-Studie**

Coaches bekommen wenige Hinweise darauf, welche und in welcher Weise Faktoren über Erfolg oder Misserfolg entscheiden. Die „Greatest Ever“ Coaching-Studie gibt Antwort.

| S 35



– Wissenschaft –
**Das Image der Coaching-Branche
– Selbst- und Fremdbild**

Coaching ist beliebt, doch bedingen die ungeschützte Berufsbezeichnung und mangelnde Qualitätsstandards die vorherrschende Intransparenz auf dem Coaching-Markt. Grund genug, das Image von Coaching zu beleuchten.

| S 47



– Philosophie/Ethik –
Mit Weisheit führen

Auf Basis der buddhistischen Philosophie wurden Meditationstechniken und eine neue Form der Organisationsaufstellung entwickelt, die im Coaching Einsatz finden können.

| S 52

– Coaching-Tool –

Das Rollen-Feedbackprofil

| S 40

– Bad Practice –

Kreative Managerbespaßung der besonderen Art

| S 44

– Wissenschaft –

Das Image der Coaching-Branche – Selbst- und Fremdbild

| S 47

– Philosophie/Ethik –

Mit Weisheit führen. Buddhistische Philosophie als Basis für Coaching und Organisationsentwicklung

| S 52

– Rezensionen –

Coaching. Praktische Erfahrungen mit

passgenauer Personalentwicklung

| S 57

Management Coaching X.0.

| S 58

Fit for Leadership

| S 59

Zuhören im Coaching

| S 60

– Coach-Ausbilder –

| S 61

– Top 10 Coaching-Bücher –

| S 64

– Conrad Coach –

Klienten-Coaching

| S 65

– Dialog –

Impressum

| S 66

Das Letzte

| S 66

Lehrlings-Coaching-Programm zukünftig österreichweit

Das österreichische Lehrlings-Coaching-Programm „Coaching und Beratung für Lehrlinge und Lehrbetriebe“ soll bis zum Sommer 2015 bundesweit umgesetzt werden.

Das Programm „Coaching und Beratung für Lehrlinge und Lehrbetriebe“ der WKO Lehrlingsstellen wurde 2012 in vier österreichischen Bundesländern (Steiermark, Oberösterreich, Tirol und Wien) als Pilotprojekt gestartet. Nach einer Evaluation und positiven Beurteilung der Pilotphase durch das Österreichische Institut für Berufsbildungsforschung (öibf) soll das Lehrlings-Coaching bis Sommer 2015 österreichweit umgesetzt werden. Hierauf verständigten sich Wirtschaftsminister Reinhold Mitterlehner (ÖVP) und Sozialminister Rudolf Hundstorfer (SPÖ). Im Rahmen des Projektes werden sowohl Lehrlinge als auch Lehrbetriebe und Ausbilder durch externe Berater und Coaches begleitet, um Ausbildungsabbrüchen vorzubeugen und die Qualität betrieblicher Ausbildungen zu erhöhen. Das Projekt wird in Zusammenarbeit mit externen Coaching-Partnern umgesetzt. (de)

goo.gl/RsUr0j



Mediennutzung von Führungskräften: Fachzeitschriften bevorzugte Informationsquelle

In einer Studie kommt die Unternehmer-Hochschule BiTS zu dem Ergebnis, dass Print-Fachzeitschriften die wichtigste Informationsquelle deutscher Führungskräfte sind, digitale Medien jedoch zunehmend an Bedeutung gewinnen.

Wie und anhand welcher Medien informieren sich Führungskräfte in Deutschland? Dieser Frage ging die Unternehmer-Hoch-

schule Business and Information Technology School (BiTS) im Auftrag des Beratungs- und Planungsunternehmens „agiplan“ nach. Das Ergebnis der Studie: Für Führungskräfte stellen Print-Fachzeitschriften trotz der Neuen Medien die wichtigste Informationsquelle dar. So gaben 79,2 Prozent der Befragten an, sich mittels (gedruckter) Fachzeitschriften zu informieren. Allgemeine Wirtschaftsmedien werden darüber hinaus von 51,6 Prozent der befragten Führungskräfte genutzt. 49 Prozent der Studienteilnehmer gaben an, E-Mail-Newsletter als Informationsquelle abonniert zu haben. Ebenfalls 49 Prozent nutzen nach eigenen Angaben Fach- und Herstellerwebseiten, jedoch gab die Mehrheit (76 Prozent) zugleich an, sich auf wenige, ausgewählte Webseiten zu konzentrieren.

Soziale Netzwerke werden den Studienergebnissen zufolge deutlich weniger zur Informationsgewinnung genutzt. Angebote wie Blogs, Fachforen, Podcasts, Audiobeiträge oder Web-TV werden von den befragten Führungskräften kaum nachgefragt. Die Studie zeige, dass sich Führungskräfte sehr gezielt informieren, um die Fülle der bereitgestellten Informationen handhaben zu können, interpretiert Studienleiterin Marie-Christin Ackermann die Ergebnisse der Erhebung.

Neue Medien werden wichtiger

Die Ergebnisse der Befragung deuten darauf hin, dass digitale Medien zukünftig auch hinsichtlich der Informationsbeschaffung von Führungskräften an Bedeutung gewinnen werden. So hat die Häufigkeit der Nutzung von Fachzeitschriften gemäß den Angaben der Befragten innerhalb der letzten fünf Jahre um durchschnittlich 40 Prozent abgenommen. Für einen Großteil der Befragten ist es nach eigenen Angaben zudem wichtig, auch mobil – insbesondere mittels Smartphone und Notebook – an Informationen zu gelangen. Darüber hinaus nutzen Führungskräfte unter 40 Jahren Webseiten, Fachforen und Blogs bereits deutlich häufiger als ältere Entscheider.

Die Studie basiert auf einer Erhebung, die unter mehr als 1.000 Führungskräften aus

Großunternehmen sowie kleinen und mittelständischen Unternehmen (KMU) durchgeführt wurde. 65 Prozent der Teilnehmer sind Abteilungs- oder Teamleiter, 23 Prozent Geschäftsführer und 13 Prozent Mitarbeiter mit sonstigen verantwortlichen Tätigkeiten. (de)

goo.gl/nIx2Xr



Umfrage: Vorgesetzte schätzen Management mit Coaching-Elementen

Vorgesetzte – insbesondere der obersten Hierarchieebene – legen Wert auf einen von Coaching-Eigenschaften geprägten Führungsstil. So lautet das Ergebnis einer Umfrage, die unter insgesamt 2.000, zu einem Großteil in den USA tätigen Führungskräften verschiedener Managementebenen durchgeführt wurde.

Unterstützen Vorgesetzte ihre Mitarbeiter beim Entwickeln eigener Lösungen oder geben sie diese vor? Möchten sie ein möglichst egalitäres Arbeitsumfeld schaffen oder ist es ihnen wichtig, von den Mitarbeitern als Experten wahrgenommen zu werden? Mit anderen Worten: Agieren Vorgesetzte eher in der Rolle eines Coachs oder bevorzugen sie einen klassischen, direktiven Führungsstil? Den Ergebnissen einer Umfrage von Jack Zenger und Joseph Folkman (Unternehmensberatung Zenger|Folkman) zufolge bevorzugt die Mehrheit der Vorgesetzten einen eher durch Coaching-Eigenschaften geprägten Führungsstil. Dies gilt für fast drei Viertel der über 2.000 befragten Führungskräfte. Insbesondere im Top-Management besteht gemäß den Ergebnissen ein ausgeprägtes Interesse an coaching-ähnlichen Führungsmethoden. Leitende Angestellte, so die Verantwortlichen der Umfrage, hätten hingegen vergleichsweise häufig das Gefühl, man erwarte von ihnen einen direktiven Führungsstil. Zenger und Folkman begrüßen das Ergebnis. So ermögliche das Management durch Coaching die Weiterentwicklung der

Mitarbeiter und den Aufbau engagierter und selbstständiger Teams.

Die Teilnehmer der Umfrage beantworteten 30 Fragen, die Aufschluss über ihren bevorzugten Führungsstil geben sollten. Mit 60 Prozent ist ein Großteil der Befragten in den USA tätig. 10 Prozent sind in Europa, 9 Prozent in Asien, 6 Prozent in Kanada und jeweils 2 Prozent in Mittel- und Südamerika sowie Afrika tätig. 11 Prozent machten keine Ortsangabe. (de)

goo.gl/vSzvn3



Österreich: Coaching-Ausbildung für Lehrer steuerlich absetzbar

Coaching-Ausbildungen sind nach Urteil des VwGH in Österreich für Lehrer steuerlich abzugsfähig, sofern die vermittelten Kompetenzen der Ausübung des Lehrerberufs zuträglich sind.

Der österreichische Verwaltungsgerichtshof (VwGH) entschied im Juni 2014 im Falle eines Lehrers, dass dieser die Kosten einer absolvierten Coaching-Ausbildung steuerlich absetzen kann und wies damit eine Beschwerde des zuständigen Finanzamtes Freistadt Rohrbach Ur-fahr gegen eine zuvor ergangene Entscheidung des Finanzsenats ab. Die Ausbildung vermittele berufsspezifische Fähigkeiten und psychologische Kenntnisse, die nicht nur der persönlichen Entwicklung des Steuerpflichtigen selbst, sondern insbesondere der „Arbeit mit Dritten“ und somit der Ausübung der persönlichkeitsbildenden Komponente des Lehrerberufs durch den Steuerpflichtigen zuträglich seien, begründet das Gericht sein Urteil. So lag der Schwerpunkt der absolvierten Ausbildung nach Ansicht des VwGH im Wesentlichen auf der Vermittlung von Fertigkeiten, die der Begleitung Dritter und der Erweiterung ihrer persönlichen Kompetenzen dienen.

Voraussetzung für die steuerliche Abzugsfähigkeit von Aus- und Fortbildungskosten

ist nach Aussage des VwGH, dass die in der Qualifizierung vermittelten Kenntnisse und Fähigkeiten zu einem wesentlichen Anteil für die vom Steuerpflichtigen ausgeübte berufliche Tätigkeit Verwendung finden. (de)

goo.gl/daTW7H



Aufbau von Vertrauen auch in virtuellen Coachings möglich

Im „Haufe Online“-Interview sprach Dr. Melanie Hasenbein über virtuelle Coaching-Formen: Der Aufbau eines Vertrauensverhältnisses zwischen Coach und Klient sowie das Erreichen der gesetzten Ziele seien auch mittels virtueller Kommunikation möglich, welche insbesondere als Ergänzung persönlicher Coaching-Gespräche einsetzbar sei.

Das Vertrauen zwischen Coach und Klient gilt als eine der grundlegenden Voraussetzungen eines erfolgreichen Coaching-Prozesses. In einem im August erschienenen Interview mit „Haufe Online“ bejahte Dr. Melanie Hasenbein (Inhaberin, Change Format) die Frage, ob ein solches Vertrauen auch in virtuellen Coachings entstehen könne. Eine von ihr gemeinsam mit Prof. Dr. Harald Geißler (Helmut-Schmidt-Universität Hamburg) und Robert Wegener (Fachhochschule Nordwestschweiz) durchgeführte Studie belege dies. Im Rahmen der Studie wurden 14 Teilnehmer eines Online-Coachings über ein Jahr hinweg regelmäßig interviewt. Mit 86 Prozent habe die Mehrheit „weitgehend oder vollkommen“ bestätigt, ein Vertrauensverhältnis zum Coach aufgebaut zu haben. Auch seien positive Zielerreichungsgrade ermittelt und die Wirksamkeit virtueller Coachings somit aufgezeigt worden, so Hasenbein.

Virtuelles Coaching als Ergänzung

Virtuelle Coachings versteht Hasenbein dennoch nicht als vollkommenen Ersatz klassi-

scher Face-to-face-Coachings. Der Einsatz virtueller Medien könne klassische Coaching-Prozesse jedoch sinnvoll ergänzen und diese mit persönlichen Gesprächen in einem „Blended-Format“ kombinieren. Denkbar sei es etwa, ein Coaching mit persönlichen Gesprächen zu beginnen, online oder telefonisch fortzusetzen und wiederum im persönlichen Gespräch abzuschließen. (de)

goo.gl/7Ttx2i



13. Coaching-Umfrage gestartet

Im November startete die Erhebung zur 13. Coaching-Umfrage Deutschland von Jörg Middendorf (BCO).

Die jährliche Coaching-Umfrage des von Jörg Middendorf geleiteten Büros für Coaching und Organisationsberatung (BCO) geht in die 13. Runde. Die aktuelle Erhebung startete am 01.11.2014. Bis Ende Januar 2015 sollen Daten zur Fortführung der Langzeitstudie zum deutschen Coaching-Markt erhoben werden, um zu einer Erhöhung der Markttransparenz beizutragen.

Darüber hinaus widmet sich die 13. Umfrage dem Schwerpunktthema „Coaching heute: Zwischen Vertraulichkeit und Firmeninteressen“. Das Thema ist zugleich das Motto des vom 26.–27.03.2015 stattfindenden 2. Coaching-Kongresses der Hochschule für angewandtes Management (HAM) in Erding. Jörg Middendorf wird seine Umfrageergebnisse im Rahmen des Kongresses vorstellen und hierbei die Coaching-Markt-Entwicklung der letzten zehn Jahre in den Blick nehmen, so eine Ankündigung der HAM. Die Ergebnisse aller bisherigen Coaching-Umfragen sind kostenlos abrufbar. (de)

goo.gl/j20Ymm





DCV unterstützt Coaching-Initiative im Schulbereich

Der DCV übernimmt die Schirmherrschaft für die Coaching-Initiative CIBZ. Hiermit will der Verband einen Beitrag zur Förderung einer neuen Schul- und Lernkultur leisten.

Der Deutsche Coaching Verband e.V. (DCV) übernimmt die Schirmherrschaft für die Coaching-Initiative Bildung und Zukunft e.V. (CIBZ), um diese in der Förderung einer neuen Schul- und Lernkultur zu unterstützen. Im Fokus der Initiative steht die Stärkung Bildungsverantwortlicher. Coaching, sind sich DCV und CIBZ einig, sei ein wichtiges Instrument zur Begleitung von Schulleitungen und Lehrpersonal bei der Bewältigung anstehender Veränderungen. „Durch Coaching und die Vermittlung von coachender Haltung und Kompetenz trägt die Coaching-Initiative zu einer mehr potentialorientierten Schul- und Lernkultur bei“, erläutert CIBZ-Vorstandsmitglied Franz Neumeyer. DCV-Vorstandssprecherin Margot Böhm ergänzt, dass Coaching in Schulen Menschen darin unterstützt, „gestärkt und entspannt ihren persönlichen Beitrag für ein gutes Leben in unserer Gesellschaft zu leisten.“ Als ein Gegenstand der Kooperation ist die Vermittlung von Coaches vorgesehen. So erhofft Neumeyer sich „einen schnellen Zugang zu zertifizierten Coaches in ganz Deutschland, um die weitere Ausdehnung von Schulleitercoaching zu ermöglichen“.

Die CIBZ ist seit 2008 aktiv und erreichte nach eigenen Angaben bisher mehr als 300 Lehrkräfte und Bildungsverantwortliche. Seit 2010 ist der Verein als gemeinnützig anerkannt. Der 2005 gegründete DCV zählt u.a. die Etablierung und Professionalisierung des Berufsbildes „Coach“ zu seinen Zielen und hat derzeit nach eigenen Angaben 200 Mitglieder. (de)

www.coachingverband.org



Nachlese zum DBVC-Symposium „Zukunft der Profession Business Coaching“

Anlässlich seines 10-jährigen Jubiläums veranstaltete der DBVC vom 17.–18.10.2014 ein Symposium. Im Rahmen dieser Veranstaltung wurde auch der Deutsche Coaching-Preis 2014 verliehen.

Vom 17.–18.10.2014 veranstaltete der Deutsche Bundesverband Coaching e.V. (DBVC) anlässlich seines 10-jährigen Bestehens ein Symposium zum Thema „Zukunft der Profession Business Coaching“. Der Fokus der Veranstaltung lag darauf, durch Impulse und Trendausblicke von Referenten aus unterschiedlichen Branchen konkrete Empfehlungen und Handlungsperspektiven für die Zukunft der Tätigkeit Business-Coaching zu entwickeln. Mit 150 Teilnehmern war die Veranstaltung im Swissôtel Bremen ausverkauft. Für eine professionelle und humorvolle Begleitung durch das anderthalbtägige Programm sorgte Dominik Bachmair. Sehr bedauerlich war, dass Dr. Wolfgang Looss als Eröffnungssprecher und Prof. Dr. Peter Kruse als Keynote-Speaker wegen Krankheit absagen mussten.

Impulse und Trendausblicke in die Arbeitswelt von morgen

Mit einer Retroperspektive zur Entwicklung des Coachings wurde das Symposium eröffnet. Dr. Astrid Schreyögg (Coaching-Pionierin, Leiterin des Fachausschusses Profession DBVC) setzte sich mit Veränderungen und Konstanten im Coaching auseinander und hob dabei die zunehmende Polarisierung von Coaching hervor: Während die Debatten um Inhalte und Grenzen des Coachings innerhalb der Branche immer differenzierter werden, wird das Coaching-Verständnis andererseits wegen seiner steigenden Attraktivität stark verallgemeinert. Als einen weiteren zukünftig mit Coaching verbundenen inhaltlichen Schwerpunkt sieht Schreyögg die Persönlichkeitsentwicklung von Führungskräften.

Danach referierten und diskutierten drei Impulsvortragende zu Trends in der Arbeitswelt. So erhielten die Teilnehmer zunächst Ausblicke in technologische Veränderungen von Peter Jaeger (Microsoft Deutschland GmbH), der aus den vier IT-Megatrends (Nutzung mobiler Endgeräte, Wissensmanagement durch Nutzerinformation (Big Data), Cloud-Computing und digitale Vernetzung) auf massive Veränderungen in der Arbeitswelt schließt. In seinem anschließenden Vortrag zu Grenzen der Ethik und Moral in der Arbeitswelt plädierte Monsignore Peter Kossen (Bischöflich Münstersches Offiziatat Vechta) für eine Arbeitswelt, in der Menschen „gute Arbeit“ ermöglicht werden kann. Er fokussierte seine Ausführungen darauf, „Wertschätzung vor Wertschöpfung“ zu priorisieren und sieht die Coaching-Tätigkeit mit in der Verantwortung, Führungskräfte hinsichtlich eines sich gegenseitig unterstützenden und wertschätzenden Umgangs in der Arbeitswelt zu beraten. Lencke Steiner (geb. Wischhusen, Bundesvorsitzende der Jungen Unternehmer, Geschäftsführerin W-Pack Kunststoffe GmbH & Co. KG) skizzierte aus Sicht der Generation Y die Veränderungen in der Arbeitswelt durch den demographischen Wandel. Dabei sei das Zusammenbringen der Führungsvorstellungen der Generation Babyboomer, die eher autoritär und hierarchisch denke, und der Generationen X und Y, die flexibel seien und trotz (oder mit) der Arbeit ein gutes Leben führen wollen, von elementarer Bedeutung.

Digitales Teamwork mit dem nextmoderator

Der zweite Tag des Symposiums startete mit einer persönlichen Reflexion des bisher Gehörten von Dr. Bernd Schmid (geschäftsführender Gesellschafter des isb Wiesloch, Ehrenvorsitzender des Präsidiums DBVC). Schmid rief dazu auf, gesellschaftsrelevante Wirkung auf Organisationskulturen in konkreten Einzelfällen zu entfalten, auch wenn das hieße, gewohnte Wege zu verlassen und stets neue Formate zu entwickeln. Dadurch bestünde die Möglichkeit, mit Coaching an die Organisationsentwicklung anzuschließen und im Rahmen der Profession dialogfähig zu bleiben.

Im Anschluss daran wurde die geplante Keynote „Führung und Coaching – zwischen Wunsch und Wirklichkeit“ von Prof. Dr. Peter Kruse (geschäftsführender Gesellschafter der nextpractice GmbH, Honorarprofessor für Allgemeine und Organisationspsychologie an der Universität Bremen) wegen Krankheit von seinem Sohn Tobias Kruse übernommen. Der Vortrag kombinierte die Ergebnisse der Studie „gute Führung“ mit ersten Ergebnissen einer Studie, die der DBVC gemeinsam mit der nextpractice GmbH initiierte. Aus dieser Kombination geht hervor, dass sich deutliche Divergenzen zwischen den Erwartungen von Führungskräften an Coaching und dem Selbstverständnis der Coaches offenbaren: So haben Führungskräfte mit Blick auf bevorstehende Herausforderungen eher den Wunsch nach einem Coach als Ratgeber, während Coaches auf das Prinzip der Hilfe zur Selbsthilfe bauen.

Im Anschluss an die Keynote wurden alle Teilnehmer im Rahmen der „Zukunftskonferenz 2024“ mithilfe des computergestützten Konferenztools nextmoderator mit Laptops vernetzt und von nextpractice durch eine mehrstündige Team- und Netzwerkarbeit geführt. So wurden allen Ideen zur Weiterentwicklung und Zukunft des Business-Coachings zugänglich gemacht, wodurch ein hochdynamischer Austausch entstand. Die gewonnenen Daten wertet der DBVC aktuell noch aus.

Verleihung des Deutschen Coaching-Preises 2014

Ein weiterer Höhepunkt war die Verleihung des Deutschen Coaching-Preises 2014. Prof. Dr. Carsten C. Schermuly (SRH Hochschule Berlin) ist mit seiner Forschungsarbeit „Zu Risiken und Nebenwirkungen lesen Sie ... - Negative Effekte im Coaching“ Preisträger

in der Kategorie „Wissenschaft“. In der Kategorie „Organisationen“ wurde das Konzept „Übergang coaching für Führungskräfte in erster Führungsverantwortung – ein Instrument der Unterstützung und Wertschätzung“ geehrt, vertreten durch Andrea Otto und Stephan Tocholski (VOLKSWOHL BUND Versicherungen).

Trotz krankheitsbedingter Ausfälle zweier Hauptreferenten erhielt das Symposium großen Zuspruch. Insbesondere die Außenperspektiven durch Impulsreferenten, die Professionalität der Moderation sowie die Möglichkeit der vernetzten Zusammenarbeit erhielten viel positives Feedback. (aw)

www.dbvc.de



DR. BOCK
COACHING AKADEMIE

MEISTERHAFT COACHEN LERNEN

COACHING AUSBILDUNGEN

BUSINESS COACH

LIFE COACH

MASTER COACH (Dr. Bock Coaching Akademie)

TEAM COACH

JETZT INFORMIEREN:

Dr. Bock Coaching Akademie in Berlin

www.dr-bock-coaching-akademie.de

Tel. +49 (0)30 3083 280-0



Ausführliche Informationen
finden Sie auf unserer Webseite!





Foto: Mathias Beutel

Interview mit Anja Mumm

Wirtschaftlicher Erfolg und menschliches Miteinander müssen kein Widerspruch sein

Ein Gespräch mit Dawid Barczynski

Wie erreicht man seine gesteckten Ziele trotz zahlreicher Hindernisse? Indem man den Weg dorthin pragmatisch beschreitet, sprich jene Irrwege, die sich als falsch erweisen, abbricht und andere, verheißende Auswege als Möglichkeit erkennt. Dabei gilt es immer abzuwägen, ob diese Möglichkeit auch gangbar ist. Dass man dabei ab und an Abstriche – oder gar Umwege – machen muss, weil die Realität nun mal Fakten vorgibt, ist unabänderlich, aber geboten und letztlich zielführend. Allerdings sollte man dabei nie seine eigenen Werte außer Sichtweite kommen lassen. Wie erfolgreich diese pragmatische Gangart sein kann und wie gut man dieses Prinzip ins Coaching übertragen kann, zeigt Anja Mumms Vita.

Viele Ihrer Klienten und Bekannten sagen, Ihr zweiter Vorname sei „Pragmatismus“. Wie kommt das?

Ich glaube, dieser „zweite Vorname“ entstand aufgrund von Rückmeldungen meiner Klienten. Sehr viele sagen nämlich, sie hätten den Eindruck, ich lebe meine Werte und trete auch für sie ein. Allerdings tue ich das nicht dogmatisch, sondern versuche, Dinge einfach so zu machen oder zu regeln, dass sie schlicht funktionieren. In meinen Coachings, Seminaren oder in Team- und Führungskräfteentwicklungs-Workshops sage ich immer: Wir wollen den Wert X erreichen und werden das auf diese und jene Weise umsetzen – wie wahrscheinlich ist es auf einer Skala von eins bis zehn, dass es so klappt? Ist das Ergebnis z.B. eine Zwei, dann wird einfach nach einem zweiten Ansatz gesucht und geprüft, ob man vielleicht Abstriche machen muss. Ich sehe also den ersten Schritt und prüfe, ob er gangbar ist und was es braucht, um noch ein Stück näher an das gewünschte Ziel zu kommen. Durch diese pragmatische Vorgehensweise ist mein „zweiter Vorname“ im Laufe der Zeit entstanden.

Und woher kommt diese Einstellung? Ist das eine Prägung aus Ihrem Elternhaus?

Ich glaube, mein Elternhaus ist sicherlich in dieser Hinsicht sehr prägend gewesen. Mein Vater ist als Berufssoldat alle drei bis vier Jahre versetzt worden, also sind wir entsprechend oft umgezogen. Wenn man alle paar Jahre die Zelte abbrechen und sie irgendwo neu wieder aufstellen muss – und es nicht die eigene Entscheidung gewesen ist –, dann muss man sich da irgendwie reinfügen. Man kann hadern damit, sich querstellen und alles doof finden, weil man schon wieder seine Freunde verlassen muss. Oder man kann sich eine Haltung zulegen, die besagt: „Ich finde es zwar doof, aber ändern kann ich es nicht, also muss ich das Beste daraus machen“. Ich denke, das ist der Ursprung meines Pragmatismus.

Ich kann etwas nicht ändern, also mache ich das Beste daraus?

Ja, ich glaube, ich habe sehr früh gelernt, zwischen den Dingen, die ich ändern und die ich nicht ändern kann, zu unterscheiden. Die Umzüge konnte ich nicht ändern. Allerdings war das nicht nur negativ, ich habe daraus auch viel Positives mitgenommen. Nur damals, als Kind, das ständig seine Freunde verlassen musste, empfand ich das einfach komplett negativ. In der Rückschau aber habe ich ganz viele Dinge dadurch gelernt, die mir im Erwachsenenleben sehr gut weitergeholfen haben.

Letztendlich sind Sie in München „hängengeblieben“.

Hängengeblieben, das trifft es! 1981 ist mein Vater in die Nähe von München, nach Fürstentfeldbruck, versetzt worden. Da besuchte

Als 1984, kurz nach meinem Abitur, meine Familie weitergezogen ist, bin ich in München geblieben. Ich hatte endgültig die Nase voll von der Umzieherei. Außerdem wollte ich studieren.

ich gerade die elfte Klasse. Als 1984, kurz nach meinem Abitur, meine Familie weitergezogen ist, bin ich in München geblieben. Ich hatte endgültig die Nase voll von der Umzieherei. Außerdem wollte ich studieren. Allerdings war mein Vater der Ansicht, dass ein Studium für mich nicht unbedingt das ist, was mir nützt und er es mir auch nicht finanzieren wollte – ich sollte lieber erst eine Lehre machen. Also habe ich eine Lehre zur Reiseverkehrskauffrau gemacht, um mir ein nebenberufliches Studium selbst zu finanzieren.

Im Grunde war die Lehre also auch eine pragmatische Entscheidung?

Genau und das ist eigentlich auch exakt der Punkt: Ich hatte das Ziel zu studieren und das ließ sich zum damaligen Zeitpunkt nicht verwirklichen. Aber ich habe es nicht aus den Augen verloren und wusste, wenn mir das Studium in fünf Jahren noch wichtig ist, dann

werde ich eben in fünf Jahren studieren. Das habe ich getan.

Warum Reiseverkehrskauffrau? Was hat Sie daran interessiert?

Rückblickend hat mich natürlich das Reisen interessiert. Wobei, wenn man den Beruf kennt, man weiß, dass man eigentlich im Büro sitzt und nicht ständig auf Reisen ist. Aber mich haben andere Länder schon seit ich denken kann fasziniert. Im Grunde faszinierte mich das Thema anderer, fremder Kulturen und die Tatsache, „anders“ zu leben. Also zu sehen, wie Menschen sich komplett anders aufstellen und eine ganz andere Art haben, Dinge zu tun – angefangen vom Bauen von Häusern über die Art, wie man Familie lebt und wie man sich im Alltag verhält usw. Das Ganze natürlich verbunden mit einer anderen, fremden Landschaft und einem komplett anderen Klima. Ich wollte das auch verstehen und wissen, wie und auch wieso dieses „Andere“ sozusagen auch funktioniert, vor allem im Gegensatz zu unserem hiesigen Leben, das wir so eingerichtet haben, dass viele fast glauben, es könnte gar nicht anders sein. Doch das kann es und zwar mit komplett anderen Ansätzen! In diesem Zusammenhang schien mir Reiseverkehrskauffrau naheliegend und die Arbeit hat mir auch Spaß gemacht, u.a. weil man immer mit Menschen zu tun hat.

Warum haben Sie dann BWL studiert statt etwas, das Ihren Interessen mehr entsprach, z.B. Ethnologie, Soziologie oder gar Kulturmanagement?

Das stimmt, das wäre naheliegender. Nur gab es das in der Form damals noch nicht als nebenberufliches Studium. Das war also wieder die nächste pragmatische Entscheidung. Ich konnte mir ein Vollzeitstudium nicht leisten, also musste es etwas sein, das man nebenberuflich studieren konnte. Nur war das damals nicht wie heute, wo man nebenberuflich ungefähr 300 Studiengänge, wenn nicht mehr, zur Auswahl hat. Damals gab es die AKAD und die Fernuniversität Hagen und die hatten

eine Handvoll an Studiengängen – das war's. Kulturmanagement usw. war da nicht dabei. Aufgrund meiner kaufmännischen Ausbildung lag BWL natürlich nicht fern. Allerdings habe ich dann die Schwerpunkte Personal- und Organisationsentwicklung gewählt.

Und warum die Orientierung auf Personal- und Organisationsentwicklung?

Um den Bogen zur Arbeit mit Menschen, die mir wichtig war, zu schaffen. Schon im Reisebüro hatte ich viel mit Personalführung zu tun, man gab mir u.a. immer die Lehrlinge zur Betreuung. Einerseits, weil man dachte, ich könnte die Dinge am besten erklären und andererseits, weil es mir augenscheinlich viel Spaß machte.

Nach dem Studium sind Sie bei einem großen namhaften Konzern eingestiegen – und am vorletzten Tag der Probezeit wieder ausgestiegen. Warum?

Ich bin nie jemand gewesen, der sofort die Flinte ins Korn wirft, wenn es mal schwierig wird. In solchen Situationen habe ich mir noch etwas Zeit genommen, um es nochmals zu versuchen und um schlussendlich entscheiden zu können, ob es passt oder nicht. Bei dem Konzern habe ich dann relativ schnell gemerkt, dass das wohl nicht das Unternehmen ist, für das ich lange arbeiten werde. Ich selbst kam aus der Wirtschaft, habe z.B. Geschäftsreisen für eine Unternehmensberatung gebucht, was ein extrem schnelllebiger, sehr exakter und sehr kundenorientierter Geschäftsbereich war. Und dann komme ich zu diesem Konzern, der sich gerade privatisierte: Ich finde eine komplett andere Kultur vor, wo die Prozesse in einer wesentlich geringeren Geschwindigkeit und schlicht nicht rund ablaufen. So kam ich z.B. morgens ins Büro – und um 11 Uhr war die Arbeit getan. Was ich dann am Rest des Tages machen sollte, wusste mir niemand zu sagen. Das war für mich nicht stimmig, weil ich in dem, was ich tue, einen Sinn sehen muss. Das war dort nicht der Fall.

Lag es an eingefahrenen Strukturen im Konzern, wusste man nicht, wo man hinwollte?

Da gab es durchaus Menschen, die wussten, wo es hingehen sollte. Aber das war nicht überall angekommen. Man hat die Arbeit so gemacht, wie man es die letzten hundert Jahre gewohnt war. Ich konnte meinem Mann jeden Tag eine andere Story über das Geschäft erzählen und er konnte es jedes Mal kaum glauben, was er da hörte, er meinte sogar, ich übertriebe. Schließlich kam dann der vorletzte Tag meiner Probezeit und ich bin in die Abteilung gekommen, in der ich hätte fest anfangen sollen. Nur schaute mich der Abteilungsleiter mit großen Augen an und äußerte verwundert, dass ich schon heute da wäre, sie gar nicht mit mir gerechnet hätten und er ohnehin nicht wisse, was sie mit mir anfangen sollen. Genau das habe ich noch gebraucht! Ich fragte nach einer Schreibmaschine und einer Viertelstunde Zeit. Ich tippte meine Kündigung, legte sie ihm vor und er schaute mich verdattert an und fragte, ob das jetzt mein Ernst wäre. Klar war das mein Ernst und die einzige Frage, die ich noch hatte, war, ob ich gleich gehen könnte oder ob ich bis zum Abend bleiben müsste ... Ich glaube, diese Situation ist insofern typisch für mich, als dass ich einen Weg rechtzeitig beende, wenn ich merke, dass er falsch ist. Übrigens durfte ich gleich gehen. Und dann war ich arbeitslos. Das war auch eine neue Erfahrung.

Wobei Sie kurz darauf in die Selbstständigkeit gegangen sind, was auch ein gewagter Schritt ist.

Ich bin Betriebswirtin, davon gibt es nicht gerade wenige, und ich bin ein Kind des geburtenstärksten Jahrgangs 1964, was in der Summe bedeutet: Von uns gibt es viele, die Konkurrenz ist groß. So hatte ich schon viele Bewerbungsgespräche hinter mir, die alle mit einer Absage endeten. Hinter vorgehaltener Hand hat man mir öfters erklärt, dass es einen ähnlich qualifizierten männlichen Bewerber gäbe, der genommen wurde. Das ist zwar keine schöne Erfahrung, aber ich war denen, die es mir heimlich mitgeteilt haben, trotzdem

dankbar, weil ich so wusste, dass ich es nicht persönlich nehmen muss.

Wie ist es dann zur Selbstständigkeit gekommen?

Ich hatte direkt nach meinem Studium schon angefangen, nebenberuflich für ein Institut als Trainerin zu arbeiten, das Aus- und Weiterbildungen in der Touristik macht, also Verkaufstraining, Länderkunde, Umgang mit den Reservierungssystemen usw. Als ich dann arbeitslos wurde, habe ich zunächst vier Wochen lang überlegt, was ich überhaupt machen möchte und bin dann zum Entschluss gekommen, dass ich den Weg als Trainerin selbstständig weitergehen möchte. Aber ich habe schnell erkannt, dass ich mehr machen möchte, als nur inhaltliche Trainings: Ich wollte in Richtung Persönlichkeitsentwicklung, Menschen helfen, an ihre Ressourcen zu kommen und ihre Potentiale auszuschöpfen.

Dabei sind Sie auf Coaching gestoßen?

Genau. Zu der Zeit habe ich dann auch schon Führungskräfteentwicklungstrainings gemacht, das bedeutete damals in etwa „Bring den den irgendwie bei, wie sie die Mitarbeitergespräche zu führen haben, erkläre den den irgendwie, wie Teams funktionieren und wie man eine Teambesprechung moderiert“. Dabei bin ich immer wieder an die Grenzen dieser Maßnahme gestoßen und habe gemerkt, dass das eigentlich gar nicht den Kern oder das Hauptproblem trifft. Natürlich ist es gut, wenn man diese Dinge weiß, aber im Endeffekt sind es doch die Haltung und die Persönlichkeit des Menschen, die relevant sind. Mir wurde klar, dass man in diesem Sinne arbeiten müsste, um die Menschen zu befähigen, andere zu führen. So bin ich dann langsam auf das Thema Coaching gekommen – vermutlich bin ich darauf in irgendeinem Seminar oder Workshop gestoßen.

Wie lief es weiter?

Ich dachte, dass ich mehr dazu wissen müsste und habe mir ein Coaching-Buch gekauft.



Foto: Mathias Beutel



Foto: Mathias Beutel

Zwar gab es damals nicht so viele, dennoch kann ich gar nicht mehr sagen, welches von den Wenigen ich da in der Hand hatte. Anscheinend hat es mich nicht sonderlich nachhaltig beeindruckt. Was mich aber beeindruckt hat, war die Tatsache, dass Coaching ein Format ist, das Menschen in unterschiedlichen Kontexten Unterstützung bietet, um sich persönlich weiterzuentwickeln und auf einer anderen Ebene zu einer Problemlösung zu kommen, die nachhaltiger ist, als das, was bisher angeboten wurde. Daraufhin habe ich meine erste, systemische Coaching-Ausbildung gemacht mit Umfang von etwa 25 Tagen.

Es heißt, irgendwann hätte Ihr Mann das Wort „Seminar“ nicht mehr hören können ...

Nun ja, kurz vor der Jahrtausendwende hatte ich eine Zeit, da habe ich sehr viele Sachen gleichzeitig gemacht. Ich habe u.a. meine NLP-Ausbildung abgeschlossen und dazu noch den NLP-Lehrtrainer gemacht, was jeweils 18 Tage umfasste und das meistens am Wochenende. Gleichzeitig habe ich die systemische Coaching-Ausbildung gemacht, ebenfalls am Wochenende, und nach deren Beendigung gleich die zweite, prozessorientierte Coaching-Ausbildung mit einem Umfang von nochmals 26 Wochenendtagen. So konnte ich systemisches Wissen und Aufstellungsarbeit mit Kenntnissen zum Coaching-Prozess selbst verbinden, was das Ganze für mich ziemlich rund gemacht hat. Jedenfalls hat sich da einiges an Seminaren angehäuft. Mein Mann arbeitete werktags und ich war von vier Wochenenden im Monat sicherlich an dreien nicht Zuhause. Das fand er irgendwann nicht ganz so lustig ... aber er musste da einfach durch.

Daraufhin haben Sie sich stärker von Ihrer Trainertätigkeit weg in Richtung Coaching orientiert?

Das würde ich gar nicht sagen, es war eher ein langsamer, fließender Übergang. Irgendwann wurden immer mehr Führungskräfte- und Teamentwicklungsmaßnahmen angefragt, aber selbst die Trainings oder Maßnahmen, in denen ich schon drin war, wurden immer

coaching-lastiger. Ich habe also das, was ich in meinen Ausbildungen gelernt habe, auch in den Situationen eingesetzt, die an und für sich keine Coachings waren, aber wo ich geglaubt habe, dass dort ein Anschluss zur Persönlichkeitsentwicklung nötig oder gut wäre, um weiterzukommen. Ich habe das natürlich niemandem aufgezwungen, sondern meinen Klienten angeboten, die es angenommen haben oder nicht. Die daraus entstandenen Prozesse und Ergebnisse haben mich dann bestätigt, dass das der richtige Weg ist. Irgendwann habe ich alle Anfragen, die kein Coaching oder keine Führungskräfte- bzw. Teamentwicklungsmaßnahme waren, einfach nicht mehr angenommen.

Im Jahr 2005 gründeten Sie den DCV mit. Wie kam es dazu?

Der Auslöser zur Gründung des Deutschen Coaching Verbands e.V. war schlicht und einfach, dass ich Kollegen gesucht habe, mit denen ich in Austausch gehen konnte und zwar nicht nur auf einer fachlichen, sondern auch auf einer Qualifizierungsebene. Denn es erfordert bis zum heutigen Tag keinerlei Voraus-

Der Auslöser zur Gründung des Deutschen Coaching Verbands e.V. war schlicht und einfach, dass ich Kollegen gesucht habe, mit denen ich in Austausch gehen konnte und zwar nicht nur auf einer fachlichen, sondern auch auf einer Qualifizierungsebene.

setzungen, um sich „Coach“ zu nennen. Dabei gibt es immer noch sehr viele Kollegen, die sagen, sie coachten, doch wenn man das ein bisschen hinterherfragt und nachprüft, was da eigentlich gemacht wird, dann ist es oftmals alles andere als Coaching. Darum fand ich es aus Qualitätsgesichtspunkten schwierig, sich als Coach zu verkaufen, wenn es überhaupt keine Handhabe oder überhaupt kein Merkmal dafür gibt, was einen guten Coach grundsätzlich ausmacht. Daran wollte ich arbeiten und habe

einen Verband gesucht, bei dem ich das tun konnte. Leider habe ich keinen gefunden, der mich angesprochen hätte. Das habe ich Oliver Müller, einem Kollegen, mit dem ich noch heute zusammenarbeite, gesagt. Darauf meinte Oliver, dass er sich ohnehin schon lange mit dem Gedanken beschäftige, in der Richtung etwas zu tun und er hätte auch schon die Idee gehabt, einen Verband zu gründen. Er hätte nur noch niemanden gefunden, mit dem er das realisieren könnte – aber jetzt, wo ich doch gerade neben ihm sitze und das anspreche, wäre es doch eine gute Idee, das gemeinsam anzugehen. Ich hielt das zunächst für einen Witz, aber so ist schlussendlich mit noch ein paar anderen Kollegen der DCV entstanden.

Das klingt sehr spontan!

Ich muss auch ehrlich sagen, dass ich nicht weiß, ob ich das heute nochmal machen würde! Es hat mich unglaublich viel Arbeit und Nerven gekostet. Man glaubt gar nicht, mit welchem Aufwand so eine Gründung verbunden ist. Auf der anderen Seite: Ich habe dadurch extrem viel gelernt. Eigentlich war es für mich eine wertvolle Zeit, was meine eigene Entwicklung angeht. Es hat also alles seine Vor- und Nachteile – und wahrscheinlich war es das wert.

Der DCV wirbt, er hätte die „strengsten Zertifizierungskriterien Deutschlands“ und die ältesten Ethikrichtlinien. Was bedeutet das für Ihr Coaching?

Nachdem ich den Verband mitgegründet habe, sind diese Aussagen natürlich welche, die auch ich getroffen habe. Was das für mein Coaching bedeutet? Wenn es um die Zertifizierungs- bzw. Ausbildungsrichtlinien geht, so unterschreibe ich für meine eigenen Coaching-Ausbildungsabsolventen kein Zertifikat, wenn ich nicht überzeugt bin, dass die Person es auch verdient hat. Das kündige ich in meinen Ausbildungen an und wenn ich dann sehe, es hängt bei jemandem an der einen oder anderen Stelle, dann gebe ich Entwicklungsimpulse oder sage klar, dass er noch Zeit benötigt. Ich

habe im Laufe der Jahre viel zu viele Kollegen erlebt, die sich Coach nennen, die aber schlicht nicht coachen können. Ich möchte und will nicht, dass meine Ausbildung dazu

Ich habe im Laufe der Jahre viel zu viele Kollegen erlebt, die sich Coach nennen, die aber schlicht nicht coachen können.

beiträgt, die Zahl dieser Gruppe auch noch zu vergrößern. Zwar hat der DCV tatsächlich die strengsten Ausbildungskriterien für Coaches – in Deutschland zumindest –, doch ich glaube, man müsste sie nachschärfen. Jedoch gibt das der Markt nicht her, deshalb macht man es nicht. Zumindest ist der Standard, den wir haben, unbedingt besser als nichts. Bezüglich Ethik – sie ist für mich das A und O. Ich mache das, was Menschen tun oder nicht tun an einer Ethik der inneren Haltung fest. Was ist letztlich vertretbar und was nicht? Allerdings kann man sich im Coaching tatsächlich ziemlich schnell in der Bredouille befinden, z.B. wenn es um die klassische Dreiecksbeziehung, Coach-Klient-Auftraggeber, geht. Wenn ein Unternehmen eine Führungskraft ins Coaching schickt und es bezahlt, dann hat es auch berechtigterweise Interesse daran, dass dort etwas passiert, was im Sinne des Unternehmens ist. Nur will der Klient vielleicht etwas ganz anderes haben – z.B. will er das Unternehmen verlassen – und schon bin ich in einer Zwickmühle: Wie geht man damit um? Das hat meiner Meinung nach etwas mit Ethik und Werten zu tun und es ist gut, dass wir uns damals hingesetzt haben und Ethikrichtlinien verfasst haben. Allerdings muss ich ehrlich sagen, dass ich mit den Ethikrichtlinien des DCV nicht mehr so glücklich bin, wie ich es einst war. Denn ich glaube, sie gehören überarbeitet, weil dort viele Dinge, die sich seit 2005 entwickelt haben, nicht berücksichtigt werden.

Was an den Richtlinien würden Sie verschärfen oder ergänzen?

Genau den genannten Punkt bezüglich der Dreiecksbeziehungen. Darauf geht die beste-



hende Ethikrichtlinie gar nicht ein, sollte es aber. Es wäre eine Erweiterung auf aktuelle Gegebenheiten. Dessen ist man sich im Verband übrigens durchaus bewusst und es wird auch daran gearbeitet. Aber wir sind alle Ehrenamtliche und so gibt es natürlich nur begrenzte Kapazitäten. Nichtsdestotrotz: Unterm Strich sind die bestehenden Zertifizierungskriterien und Ethikrichtlinien meiner Meinung nach ein guter Schritt in Richtung Professionalisierung einer wild wuchernden Branche.

Eines Ihrer Coaching-Themen ist „Wirtschaftsleben menschlicher machen“. Was meine Sie damit?

Darüber könnte ich eine Abhandlung schreiben! Ich glaube, in der Wirtschaft herrscht vielfach noch die Haltung: Man sei doch keine soziale Einrichtung und an erster Stelle stehe das Geldverdienen, dazu sei man den Shareholdern verpflichtet. Dafür, so die Überzeugung, müsse man auch mal mit den Mitarbeitern auf eine Art und Weise umgehen, die man selbst als Person vielleicht nicht unbedingt gut finde. Das ist aber falsch. Ich habe schon erlebt, dass Unternehmen Mitarbeiter entlassen mussten, das aber auf eine menschliche, einvernehmliche Art und Weise gemacht haben, sodass die Gekündigten ohne böses Blut gingen und viele sich Jahre später sogar erneut bei jenen Unternehmen bewarben. Ich bin zutiefst überzeugt, dass man anständig mit Leuten umgehen und trotzdem Geld verdienen kann – vielleicht gerade weil man anständig mit Leuten umgeht, verdient man Geld. Unterm Strich bedeutet das, Menschen menschlich zu behandeln, nicht als Humankapital oder gar als Möbelstück, das man einfach entsorgen kann. Das schließt auch Gleichberechtigung zwischen Mann und Frau ein.

Ist das Thema Gleichberechtigung relevant beim Coaching von Frauen in Führungspositionen?

Das ist da nicht unbedingt ein Thema, vor allem nicht bei den jüngeren Frauen, die in Führungspositionen gekommen sind. Ich glaube, das hat sich ziemlich relativiert, vielleicht auch dadurch, dass einige Unternehmen Frauen ge-

zielt weitergebildet und gefördert haben, um ihren Frauenanteil zu erhöhen. Die Themen, die diese Frauen haben, sind im Großen und Ganzen entweder Work-Life-Balance ...

... spielt da der Kinderwunsch eine große Rolle?

Ja, aber das sprechen auch viele Frauen an, die keine Kinder haben oder wollen. Ich stelle grundsätzlich fest, dass die Bereitschaft bei Frauen, sich komplett dem Beruf unterzuordnen geringer ausgeprägt ist, als bei Männern – die darunter irgendwann auch leiden. Das andere Thema von Frauen in Führungspositionen hat etwas mit Selbstwert und Perfektionismus zu tun. Da tun sich viele Frauen schwer: Manchmal mangelt es an Selbstwert und manchmal behindert sie ihr Perfektionismus, Aufgaben letztlich effektiv umzusetzen. Männer kommen seltener mit diesen Problemen zu mir. Aber wenn wir das Thema Gleichberechtigung ansprechen, so ist auch ein Blick in die Coach-Landschaft interessant. Die bekanntesten Coaches sind Männer. Aber schaut man auf die Mitglieder in Coaching-Verbänden, dann würde ich sagen, dass der Frauenanteil hier zumindest gleich hoch ist, wenn nicht sogar deutlich höher. Auch auf Coaching-Kongressen ist der Frauenanteil meiner Erfahrung nach höher, wobei hier der jeweilige Themenschwerpunkt der Veranstaltung eine Rolle spielt.

Diesen Eindruck kann ich ergänzen: Die Abonnenten des Coaching-Magazins sind mehrheitlich weiblich.

Auch ich nehme es direkt wahr in meinen Coaching-Ausbildungen: Zwei Drittel der Teilnehmer sind Frauen.

Die Coaching-Branche ist weiblich?

Richtig. Aber blickt man in die Führungsetagen, auf die Top-Level-Coaches oder auf die relevanten Autoren von Coaching-Fachbüchern, sind es in der Regel Männer, hier ist der Frauenanteil sehr gering. Sind Frauen etwa

schlechtere Führungskräfte oder Coaches? Das würde ich nicht sagen. Auch können nicht alle Frauen andere Lebensentwürfe haben als Männer. Übrigens stellte eine der letzten Coaching-Studien u.a. fest, dass das Durchschnittshonorar weiblicher Coaches um ca. 20 oder 30 Prozent niedriger ist als das ihrer männlichen Kollegen.

Wahrscheinlich bei gleicher Erfahrung und Kompetenz?

Genau! Übrigens gilt Gleiches auch für Trainer ... ist das Gleichberechtigung? Das ist eine große Frage. Liegt es an den Frauen selbst, dass sie sich selbst schlechter verkaufen? Sicherlich ist das auch ein Teil der Wahrheit. Liegt es daran, dass die Entscheider in Unternehmen, die größtenteils männlich sind, doch eher männliche Coaches beauftragen und auch bereit sind, ihnen ein höheres Honorar – weil der Mann als Versorger der Familie betrachtet wird – zu zahlen? Ich weiß es nicht, vermutlich ist es eine Mischung aus all dem. Allerdings kommt an dieser Stelle mein Pragmatismus zum Vorschein: Ich rege mich über diese Verhältnisse nicht auf und versuche stattdessen darauf zu achten, dass ich mit meiner Arbeit in meinem Bereich das bekomme, was meiner Qualifikation und meinen Vorstellungen entspricht. Was die anderen machen, müssen sie letztlich selber wissen. Aber vielleicht ist diese Strategie ein Schritt in Richtung einer Lösung.

Was würden Sie angehenden Coaches raten?

Einen Ratschlag? Sie fragen tatsächlich einen Coach, ob er einen Ratschlag hat?! Wollen Sie mich in Versuchung führen? (*lacht*)

Manchmal ist ein Ratschlag legitim ...

... und das stimmt natürlich. Neben dem Üblichen, also Ausbildung, Qualifizierung, Erfahrung usw. würde ich raten, nicht darauf zu bauen, nur von Coaching leben zu können. Nicht alleine deswegen, weil das schwierig sein oder länger dauern könnte, sondern weil ich glaube, dass es in dem Bereich Beratung im weitesten

Sinne verschiedene Felder gibt, die sich gut mit Coaching ergänzen und sich gegenseitig befruchten. Wenn ich mir jetzt vorstelle, ich sitze täglich in meiner Coaching-Praxis – ich übertreibe jetzt – und coache nur noch, dann würde ich einen Koller kriegen. Weil mir der Austausch und der Input aus einer anderen Ebene mit den Menschen fehlen würde und ich sicher bin, dass auch das Coaching dadurch auf längere Sicht leidet. Mein Rat ist also: Neben dem Coaching etwas suchen, das die Coaching-Tätigkeit befruchtet und auch für Ausgleich sorgt.

Portrait

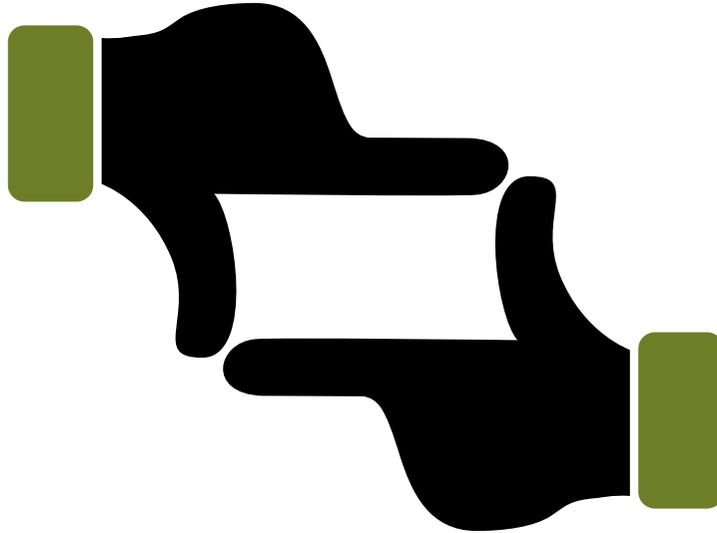


Foto: Mathias Beutel

Anja Mumm, Jahrgang 1964, Diplom Betriebswirtin, Senior- und Lehrcoach (DCV). Arbeitet als Coach, Coaching-Ausbilderin und Managementtrainerin.

Ihre Arbeitsschwerpunkte sind Einzel-Coachings für Führungskräfte und Selbstständige, Seminare in den Bereichen Team- und Führungskräfteentwicklung und die von ihr in München angebotene, vom DCV zertifizierte Ausbildung „Systemisches Coaching“.

www.coaching-kompetenz.de



Fototelling: Sich ein Bild machen

Ein neues Konzept für die Arbeit mit Fotografien im Coaching

Von Ilona Holtschmidt

Die meisten Menschen erinnern sich in Bildern und über Bilder, auch reden viele in Bildern und es wird sogar in Bildern geträumt. Da Bilder auch einen hohen emotionalen Teil haben, sind sie hilfreich für die Vermittlung, aber auch unterstützend in der Verarbeitung von emotionalen Prozessen. Dieser Effekt kann auch im Coaching genutzt werden, z.B. durch den Einsatz von Fotos. Dabei haben Fotos den Vorteil, dass sie – vom Klienten selbst erstellt – individuelle Belange visualisieren: Das Foto, das mehr sagt als tausend Worte, wird so zum Medium des eigentlichen Anliegens oder Problems.

Selbstgemalte Bilder sind schon seit längerem in Coaching-Prozessen oft anzutreffen: Sie sind beispielsweise potentielle Medien für Analyseprozesse von Organisationen, für biografische Selbstreflexion und auch für Rollenanalysen an der Schnittstelle zwischen Person und Organisation. Gerade bei letzterem Punkt kann das Malen von Bildern besonders hilfreich sein, um komplexe Prozesse und auch Verwicklungen zu verstehen bzw. zu erkennen. Denn oftmals haben gemalte Bilder eine viel größere Ausdruckskraft und Verstehens Ebene als das gesprochene Wort, und so lässt sich auch ein deutlicher Zusammenhang erkennen zwischen den inneren Bildern und den gemalten „äußerlichen“ Bildern.

Dieser positive Effekt von gemalten Bildern lässt sich auch übertragen auf den Einsatz von Fotografien im Coaching-Prozess. Gerade die Alltagsfotografie mit ihren vielfältigen scheinbar alltäglichen Situationen übt eine besondere Faszination aus, da so das Alltagsgeschehen aus verschiedenen Perspektiven betrachtet bzw. fotografiert werden kann, was beim Betrachter selbst zur Reflexion des Gesehenen in verschiedenen Kontexten sowie häufig auch zu einer Perspektiverweiterung und zu einem Perspektivwechsel führt.

Daneben können Fotos auch zur Visualisierung von eigenen Wünschen und Zukunftsperspektiven eingesetzt werden, sowie als Bildsprache von eigenen Zielen und Wertvorstellungen.

Das Fototelling

Durch die Methode des Fototellings* wird die fotografische Übersetzung als Reflexionsinstrument für ausgewählte Fragestellungen im Coaching-Prozess genutzt und die Wahrnehmung des Klienten für seine Arbeitsumgebung, aber auch für persönliche Fragestellungen durch den Einsatz eigener Fotografien sensibilisiert. So werden oftmals auch „Geschichten hinter den Bildern“ vermittelt, die für den Coaching-Prozess hilfreich sind – die „Realität in Bildern“ ist eine gute Ergänzung zur sprachlichen Darstellung (z.B. der Führungsrolle). Letztlich ist es eine besondere

Form der (teilnehmenden) Beobachtung mit Hilfe von Fotografien – weniger die Deutung von Fotografien als vielmehr das Fotografieren selbst kann als Prozess des Erkenntnisgewinnes gesehen werden.

Prinzipiell gilt auch für Coaching-Prozesse im Rahmen von Fototelling, dass es sich um einen personenzentrierten interaktiven Beratungs- und Begleitungsprozess handelt, der berufliche aber auch persönliche Themen umfassen kann. Das Coaching-Angebot ist auch hier ein prozesshaftes Angebot, d.h., es werden keine Lösungsvorschläge angeboten und vor allem auch keine Interpretationen der Fotografien gemacht, sondern der Klient wird in seinem Entwicklungsprozess begleitet und dabei unterstützt, eine eigene, für ihn passende Lösung zu entwickeln.

Durch das Coaching im Kontext von Fototelling werden Reflexionsprozesse angestoßen, die in Abhängigkeit von den biografischen Voraussetzungen in unterschiedlicher Intensität erfolgen können. Selbstreflexivität ist eine Kompetenz, die durch einen Coaching-Prozess angeregt werden kann und somit neue Handlungsoptionen ermöglicht.

Wirkungen

Generell gilt, dass im Coaching-Prozess Wirkungen, Wirksamkeiten und Wirkfaktoren noch nicht umfassend erforscht sind, sie aber insgesamt als sehr positiv betrachtet werden. Mögliche allgemeine Wirkfaktoren sind z.B. die Selbstreflexion, die Zielklärung und die Ressourcenaktivierung. D.h., erfolgreiche Coaching-Ergebnisse sind abhängig von der beobachtbaren Wertschätzung im Sinne einer wertschätzenden Beziehungsgestaltung und emotionalen Unterstützung sowie Ressourcenaktivierung als Hilfe zur Selbsthilfe und Begleitung in Prozessen der Umsetzung.

Durch Fototelling sollen vor allem folgende Wirkungen im Coaching-Prozess gefördert und unterstützt werden:

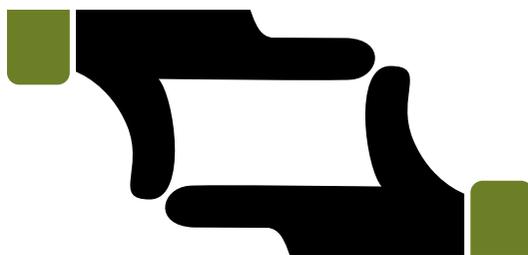
» Förderung der Selbstreflexionsfähigkeiten und Sensibilisierung durch einen „neuen Blick“

- » Perspektivwechsel und Perspektiverweiterung durch Sensibilisierung und Schulung der Wahrnehmung über das Medium der Fotografie
- » Emotionale Entlastung und Abbau von Stress durch das Fotografieren als Entlastungsaktivität und Spaß am Fotografieren, sowie durch die Fokussierung im Fotografieren selbst
- » Eigene Lösungen werden über neue Wege und neue methodische Zugänge gefunden durch das Medium der Fotografie, d.h., innere Bilder können zu neuen sichtbaren äußeren Bildern werden
- » Veränderung von Einstellungen sowie von verfestigten (Handlungs-)Mustern

Einsatzmöglichkeiten

Ferner wurden bisher die im Folgenden aufgezählten Einsatzmöglichkeiten des Fototellings erprobt. Hier wurden positive Wirkungen wahrgenommen und evaluiert. Gerade bei Klienten aus dem Gesundheits-, Bildungs- und Hochschulbereich wurde diese Methode als sehr anschlussfähig erlebt.

- » Schulung der Wahrnehmung durch den Einsatz von eigenen Fotografien. Biografische (Selbst-)Reflexion mit Hilfe von aktuellen Fotos oder Fotos aus dem persönlichen Fotoalbum unterstützen
- » Die „Realität in Bildern“ als Ergänzung zur sprachlichen Annäherung nutzen
- » Teilnehmende Beobachtung mit Hilfe von Fotografien – weniger die Deutung von Fotografien als vielmehr das Fotografieren selbst wird zum Prozess des Erkenntnisgewinnes
- » Organisationsbeobachtung durch Fotografieren – fotogestützte Beobachtung und Dokumentation von organisationalen Prozessen mit Hilfe einer Kamera
- » Führung und Fotografie: Führungsprozesse fotografisch begleiten, beobachten und reflektieren
- » Fotografie als Medium in Veränderungsprozessen – wie innere Bilder zu äußeren Bildern werden und umgekehrt wie sich die äußeren Bilder zu inneren Bildern verankern können
- » Coaching-Prozesse selbst fotografisch begleiten und evaluieren



Diese Auflistung zeigt nur exemplarisch, wie vielfältig die Einsatzmöglichkeiten sein können. Die Vorteile sind nicht zuletzt durch den unkomplizierten Umgang mit Digitalkameras oder Smartphones gegeben. Ebenfalls sind der Kreativität im Einsatz von Fotografien keine Grenzen gesetzt.

Analogie zum Storytelling

Storytelling ist unter anderem eine Erzählmethode, mit der auch implizites Wissen durch Zuhören aufgenommen wird. Analog dazu wird auch bei der Methode des Fototellings Implizites und scheinbar Belangloses über das Foto aufgenommen.

Der Unterschied liegt dabei lediglich im genutzten Medium, mit dem die Metapher ausgedrückt wird: Dort die erzählte Geschichte, hier die Fotografie. Entsprechend kann die Fotoserie, das heißt die erzählte Fotogeschichte, über die ausgewählten Fotografien im Coaching-Prozess begleitet und bearbeitet werden.

Grundsätzlich bekommen im Fototelling die aktuellen im Coaching-Prozess zu bearbeitenden Themen des Klienten dadurch eine neue Aufmerksamkeit und ggf. auch eine größere Lebendigkeit über die Art und Weise, wie die Fotogeschichte erzählt wird und auch wie sie entstanden ist.

Dabei ist es wichtig, dass das Fotografieren selbst sehr spontan erfolgt, sozusagen all das aufgenommen wird, was dem Klienten eher zufällig vor die Linse kommt. Auch bei der Vorstellung im Coaching-Prozess kann die spontan gewählte Reihenfolge eine besondere Bedeutung für den Klienten haben, die im Coaching-Prozess vom Coach thematisiert werden kann.

Die Fokussierung des Klienten als Fotografen bzw. Erzähler über das Medium der Fotografie kann einerseits das Gesamte, d.h. den Kern, betreffen oder, was viel häufiger vorkommt, die Konzentration auf scheinbar banale Einzelphänomene. Oft wirken die fotografierten Themen weiter oder gehen in einen Reifeprozess über, der in ganz unterschiedlichen Phasen im Coaching-Prozess wieder aufgegriffen werden kann.

Die Arbeit mit Fototelling

Der Klient fotografiert selbst. Die „Fotografen-Rolle“ des Klienten ist das elementare Herzstück des Konzepts. In der Regel wird der Klient von dem Coach angeregt, ausgewählte Fragestellungen aus dem Coaching-Prozess fotografisch umzusetzen bzw. die aktuelle Situation in ein fotografisches Bild oder in eine Fotoserie zu gießen. Diese Fotos bringt der Klient dann in die nächste Sitzung mit – die Anzahl der Fotos schwankt erfahrungsgemäß in der Regel zwischen zehn und 30 Fotos. In der Coaching-Sitzung stellt der Klient dem Coach seine ausgewählten Fotos, seine Fotoserie, Fotostrecke oder sein Fotothema (in der Regel digital, aber auch Fotoabzüge sind denkbar) vor und gemeinsam wird diese Fotoauswahl im Kontext des Coaching-Anlasses bearbeitet und reflektiert.

Bestandteil des Reflexionsprozesses ist unter anderem, aus welcher Perspektive bzw. von welchem Standort aus die Fotos gemacht wurden: Die Suche nach dem geeigneten Standort ist häufig verbunden mit dem Offensein für Neues und ggf. auch für Überraschungen. Eine gute Empfehlung ist, sich beim Fotografieren „treiben zu lassen“, es ohne konkrete Fragestellung zu tun und sich von dem, was kommt, überraschen zu lassen. Wer selbst fotografiert, kann sich in der Regel leichter an den Moment

des Fotografierens erinnern und kann somit sehr schnell die damit verbundene Emotion wachrufen.

Da das Methodensetting des „Klienten als Fotograf“ insbesondere in eher sprachdominierten Coaching-Prozessen überraschend für den Klienten wirken kann, gilt es hier mögliche Irritationen und Vorbehalte offen anzusprechen oder ggf. eine andere Methode zu wählen.

Klientengruppen

Die Methode des Fototellings eignet sich prinzipiell für alle Klienten. Aber es ist zu empfehlen, diese Methode dann einzusetzen, wenn die Klienten eine Präferenz zu analogen Methoden haben und einen Zugang zum Fotografieren.

Chancen

Das eigenständige Fotografieren des Klienten kann unterstützen, den eigenen „Blick“ zu finden, sich ein „Bild“ zu machen und somit insbesondere die Selbst-Reflexion unterstützen. Ebenfalls kann der Prozess des Fotografierens dazu beitragen, direkt bei dem Fotografieren bereits erste Lösungsideen zu entfalten, indem sich über die eigene Fotoserie eine Geschichte entwickelt.

Darüber hinaus kann der Klient über das Fotografieren seine eigene „Bildsprache“ finden – gerade bei Klienten, die eher Mühe mit sprachlich selbstreflexiven Prozessen haben, ist das Medium der Fotografie sehr hilfreich und unterstützend.

Voraussetzungen des Coachs

Die Methode des Fototellings eignet sich prinzipiell für alle Coaching-Prozesse bzw.

Coaching-Anlässe. Es ist aber auch hier zu empfehlen, diese Methode dann einzusetzen, wenn der Coach eine Präferenz zu analogen Methoden und auch eigene Erfahrungen mit dem Medium der Fotografie im Coaching-Prozess hat, sowie eine Sensibilität im Umgang mit Fotografien

Grenzen des Fototellings

Die Grenzen der Methode liegen, wie jene anderer Methoden, die sehr stark die emotionale Seite berühren können, im Grenzbereich zur Therapie und müssen daher mit besonderer Sorgfalt eingesetzt bzw. angeleitet und begleitet werden. Gleichmaßen ist ein sensibler Umgang mit den Fotos wichtig, vor allem dann, wenn Personen darauf abgelichtet sind oder wenn Fotos in der Arbeitsumgebung aufgenommen wurden. Hier gilt es, die Prämissen von Vertrauensschutz und Diskretion einzuhalten bzw. mögliche Fotografieverbote zu respektieren oder sich die Erlaubnis zum Fotografieren einzuholen.

Varianten

Im Kontext von Fototelling sind im weiteren Sinne noch die im Folgenden beschriebenen Varianten denkbar.

1. Der Klient nutzt vorhandene Fotos: von Veranstaltungen aus dem beruflichen Fotoarchiv zur Reflexion

Ein Beispiel aus der Coaching-Praxis sei hier exemplarisch vorgestellt: Eine Klientin, die als Projektleiterin ein großes öffentlichkeitswirksames Event organisiert hatte, inklusive eines professionellen Fotografen für die Dokumentation der Veranstaltung, hat bei der Analyse jener Fotos des Profifotografen festgestellt, dass sie selbst immer nur verdeckt von Führungskräften oder im Hintergrund verschwommen zu sehen und nur auf einem einzigen Foto deutlich sichtbar ist. Auf diesem Foto, so die Klientin in ihrer Beschreibung, sehe sie aus – weil gerade durch den Regen nass geworden – wie „ein begossener Pudel“. Darüber hinaus sei sie für den Außenstehenden irrtümlicherweise

deutlich als Servicekraft, die gerade Sektkgläser serviert, wahrnehmbar.

Dies entsprach natürlich nicht ihrer Rolle, aber in diesem Moment ist sie tatsächlich für eine ausgefallene Servicekraft kurz eingesprungen. Diese Reflexion hat ihr die Augen geöffnet und sie hat erkannt, dass sie in diesem Unternehmen offenbar im Hintergrund und unsichtbar bleibt und darüber hinaus in der Außenwirkung auch noch Tätigkeiten übernimmt, die nicht ihrer Qualifikation entsprechen.

2. Der Klient nutzt vorhandene Fotos: biografische aus dem privaten Fotoarchiv zur Reflexion

Für den „normal belasteten“ Menschen kann die Auseinandersetzung mit der eigenen Biografie als das Verstehen aktueller Handlungen vor dem Hintergrund der eigenen Lebensgeschichte gesehen werden. Sich wiederholende Verhaltens- und Beziehungsmuster und das Annehmen und Versöhnen mit der eigenen Geschichte können eine Möglichkeit zur Identitätsfindung darstellen. Methoden und Medien der biografischen Selbstreflexion sind neben dem Malen von Bildern auch das Visualisieren über Fotos wie z.B. Kinderbilder oder Familienfotos, die einen Zugang zu vergessenen Erinnerungen und Gefühlen ermöglichen.

Gerade private Fotos in Ergänzung von Quellen, aus denen sich nicht nur das eigene Leben rekonstruieren lässt, sondern auch die wirtschaftlichen und sozialen Bedingungen des Aufwachsens und möglicherweise auch Einflüsse auf die familiäre und schulische Sozialisation, bieten sich als Reflexionsrahmen besonders an. Mögliche Reflexionsfragen können sein: „Wie sieht der Klient sich im Rückblick als Kind, als Jugendlicher, als Student und wie ist seine Position auf den Fotos, wie ist die häusliche oder ggf. schulische oder hochschulische Umgebung auf diesen Fotos?“

Neben der biografischen Reflexion können die vorhandenen Fotos wie Kinderbilder, Bilder aus der Schule oder aus Ausbildung und Studium auch nachfotografiert werden und somit kreativ nachgestellt werden.

GEHIRN
UND
GEIST

DIE WELT IM KOPF



Alles über die Erforschung von Ich und Bewusstsein, Intelligenz, Emotionen und Sprache.

**Bestellen Sie Ihr persönliches
Gratisexemplar:**

JETZT
GRATIS
TESTEN!

[gehirn-und-geist.de/
blaettern](http://gehirn-und-geist.de/blaettern)

So einfach erreichen Sie uns:
Telefon: 06221 9126-743
Fax: 06221 9126-751
E-Mail: service@spektrum.de
Spektrum der Wissenschaft
Verlagsgesellschaft mbH, Sle-
vogtstr. 3–5, 69126 Heidelberg

3. Der Klient oder Coach bringt eine Fotoauswahl zur Unterstützung der Reflexion mit

Der Unterschied dieser Variante zu den vorigen liegt darin, dass der Klient eine Fotoauswahl von gesammelten Bildern mitbringen kann, die zwar von ihm selbst nicht aufgenommen wurden oder aber auch nicht in einem persönlichen und beruflichen Kontext stehen, aber mit einem emotionalen Bezug bzw. mit einem Bezug zum aktuellen Coaching-Anlass ausgewählt wurden.

Andere Foto-Ansätze in Beratung oder Coaching

Aktuell gibt es in der Literatur nur sehr wenige Konzepte, die die Methode bzw. die Metapher der Fotografie im Kontext von Beratung und Coaching aufgreifen und einsetzen. Zwei Beispiele seien hier genannt.

Bei der Methode der „sozialen Photo-Matrix“ von Burkhard Sievers liegt die Annahme zugrunde, dass über die Arbeit mit den Fotos ein Zugang z.B. zu Arbeitsprozessen gefunden wird, der eher unbewusst ist. D.h., die Methode soll ein tieferes Verständnis dessen ermöglichen, was sich unter der Oberfläche der Arbeit verbirgt. Bei dieser Methode spielt der Fotograf keine Rolle bzw. bleibt im Hintergrund – von Interesse ist die Fotografie selbst als Medium für neue Gedanken.

Ein weiteres Konzept, „Photoprofiling“ von Karmen Kunc-Schultze, fokussiert sich vor allem auf den Einsatz von Fotografien bei der Potenzialentwicklung. Bei diesem Konzept scheint sich die Arbeit mit Fotografien stark auf die Person bzw. die Persönlichkeitsentwicklung zu konzentrieren.

In Ergänzung bzw. zum Teil auch in Abgrenzung zu den beiden genannten Konzepten fokussiert sich Fototelling vor allem auf ganz unterschiedliche Einsatzmöglichkeiten, z.B. an der Schnittstelle zwischen Person und Organisation. Fotografie macht sichtbar, was ohne Fotos vielleicht nicht wahrgenommen werden

könnte und der Klient ist Fotograf und Erzähler gleichermaßen.

Evaluation

Die Konzeption des Fototellings unterliegt einem kontinuierlichen Entwicklungsprozess und so individuell wie die Coaching-Prozesse sind, so individuell sind auch die Zugänge der Klienten über das Medium des Fotografierens. Der häufig zitierte Satz, dass die meist verstandene Sprache auf der Welt die Bildersprache sei, lässt sich auch im Coaching-Kontext bestätigen, so waren und sind die meisten Coaching-Klienten offen für diese Methode.

Im Rahmen der regelmäßigen Evaluationsprozesse wurde deutlich, dass durch die Methode Fototelling scheinbar unbedeutenden Dingen Aufmerksamkeit geschenkt wird, die aber eine große Bedeutung für den Klienten haben können. Dies ist eine große Chance für den Coaching-Prozess, denn mit Hilfe fotografischer Perspektivveränderung und mit möglichen anderen „Lichtverhältnissen“ lassen sich neue Dinge sehen, neue Möglichkeiten wahrnehmen. Fotografieren kann somit zu einer besonderen Form der Beobachtung werden.

So wurde deutlich, mit welcher Motivation bestimmte Motive fotografiert wurden und dass es so etwas wie eigene Fotothemen oder Fotoserien gibt. Entsprechend hatte ein Klient in einer scheinbar ausweglosen beruflichen Situation Notausgänge in allen nur denkbaren Varianten fotografiert.

Ein anderer Klient hat besondere Stationen und Etappen seines Arbeitsweges fotografiert und zwar vom Aufstehen morgens bis zum Ankommen am Arbeitsplatz, um deutlich zu machen, wie wenig motiviert er sich auf den Weg macht.

Eine Klientin hat in einer Neuorientierungsphase Türen fotografiert. Dieses Motiv hat sie im Coaching-Prozess genutzt, um „hinter die Türen“ zu blicken. Dadurch hat sie Mut gefunden, um den Veränderungsprozess zu realisieren und offen zu sein für das, was sich hinter den Türen verbirgt.

Ein Klient – eine langjährige Führungskraft in einem Unternehmen der Gesundheitsbranche – hat unterschiedliche Ausblicke aus seinem Bürofenster fotografiert. Diese Aufnahmen hat er im Coaching-Prozess als Wünsche nach beruflicher Veränderung und Weitblick sowie Neuorientierung interpretiert.

** Beim Namen „Fototelling“ handelt es sich um einen geschützten Markenbegriff der Autorin.*

Diskutieren Sie den Artikel unter
www.coaching-board.de

Die Autorin



Foto: Haroc Marcard

Ilona Holtschmidt, M.A. Coach,
Mag. Erwachsenenbildung und A+O
Psychologie, Absolventin RAUEN
Coaching-Ausbildung. Seit 2011
entwickelt sie die Methode Fototelling®
und erprobt sie in ihrer Coaching-
Praxis. Über 30 Jahre Berufserfahrung
im Gesundheits-, Bildungs- und
Hochschulbereich u.a. in Beratung,
Lehre, Forschungsprojekten und
Leitungsaufgaben. Bildungsmanagerin
und Geschäftsführerin eines
Forschungsinstituts, Studiengangsleiterin.
Aktuell Leiterin „Beratung und Coaching“
an der Fließner Fachhochschule
Düsseldorf.
www.fototelling.de

Austausch Inspiration Bewegung
Menschen Impulse Coaching
Profession
Qualität Weiterbildung Lernen
Motivation Mentoring



Qualität von Anfang an.

www.coachingverband.org



personal

www.personal-offsite.de

KONTAKT

personal Offsite Space & Time
EQUIDIS GmbH
Schlüterstraße 14
20146 Hamburg
T+49 800 6337483
(0800 OFFSITE)
office@personal-offsite.de
www.personal-offsite.de

Neu denken | Anders betrachten | Andere Perspektive

Ihre persönliche **Auszeit**

Wir bieten Ihnen **Raum und Zeit**, an den für Sie wichtigen Themen zu arbeiten. Als **Begleiter** unterstützen wir Sie im Entwickeln **neuer Perspektiven**, bei der **Bewertung und Lösung** bestehender **Herausforderungen** oder der **Reflektion** Ihrer aktuellen beruflichen Situation. Eine Reihe ausgewählter Lokationen bieten uns dafür einen persönlichen und individuellen Rahmen.

Aber auch wenn Sie einen Gesprächspartner in einer aktuell schwierigen Situation oder einem Konflikt suchen oder sich auf eine neue Aufgabe vorbereiten wollen, begleiten wir Sie gerne. Wesentlicher Anteil unserer Arbeit ist immer **das Einbringen eines externen, neutralen Blickwinkels**.



Team-Coaching in der agilen Softwareentwicklung

Von Manuela Grundner & Gregor Karlinger

Die agile Vorgehensweise (z.B. mit dem Framework Scrum) ist optimal für die Herausforderungen moderner Softwareentwicklung: Viele Austauschprozesse mit dem Kunden und die iterative Entwicklung der Software bieten die Möglichkeit, aufkommende neue Anforderungen und Erkenntnisse zeitnah umzusetzen. Doch was passiert, wenn das Entwicklerteam (bzw. Scrum-Team) Feedbackschleifen etc. wegen Zeitmangels ausfallen lässt? Ein Team-Coaching, das auf die sensiblen Eigenheiten agiler Softwareentwicklung eingeht, kann helfen – und die agilen Abläufe optimieren.

Agile Softwareentwicklung

Die *klassische Softwareentwicklung* folgt einem Plan, der zu Beginn des Projekts festgelegt wird. Im *Lastenheft* beschreibt der Auftraggeber möglichst präzise die Gesamtheit seiner Anforderungen. Diese werden vom Auftragnehmer in ein *Pflichtenheft* übersetzt, das die geplante Lösung für diese Anforderungen beschreibt. Dieses Pflichtenheft segnet der Auftraggeber ab, anschließend entwickelt der Auftragnehmer die Lösung, wie in diesem Pflichtenheft zugesagt. In einem nicht sichtbaren Prozess entsteht die fertige Software. Änderungen im Verlauf der Projektentwicklung sind dabei nicht vorgesehen.

Hier finden wir die größten Unterschiede zu *agilen Vorgehensweisen*. Es ist essentiell für den Erfolg eines Projekts, dass Auftragnehmer und -geber im *stetigen Austausch* stehen. Es gibt einen groben Plan über das gesamte Projekt. Einzelne Inhalte hingegen werden im gemeinschaftlichen Austausch nach und nach konkretisiert. Durch diese Vorgehensweise gibt es während des Projekts die Möglichkeit, Inhalte anzupassen und auf neue Anforderungen zu reagieren. Das wird beispielsweise durch Entwicklungen am Markt genauso wie durch den laufenden Erkenntnisgewinn aller in das Vorhaben eingebundener Personen notwendig. Dadurch entsteht ein schrittweise reifendes Produkt, das den individuellen Kundenanforderungen entspricht.

Eine weitere Forderung der agilen Vorgehensweise ist es, Software in kleinen Häppchen zu entwickeln, die arbeitsfähig sind. So kann der Kunde Teile der Software produktiv nutzen, bevor das ganze Projekt abgeschlossen ist. Dadurch entsteht ein Controlling-Mechanismus, der in knappen Schritten den Fortschritt eines Projekts misst. Durch regelmäßige Feedbackschleifen werden Probleme sowie neue Anforderungen früh sichtbar, sodass rechtzeitig darauf reagiert werden kann.

Scrum – ein Framework

Das Wort *Scrum* kommt aus dem Rugby und bedeutet soviel wie „Gedränge“. Es ist ein spe-

zieller Spielzug, bei dem zwei Mannschaften in einer engen Teamformierung um den Ball kämpfen. Scrum ist ein Framework, das die Zusammenarbeit selbstorganisierter Teams und die Prozessverbesserung durch zentrale Feedbackschleifen regelt.

In Scrum wird in *Sprints* gearbeitet. Sprints sind meist 14-tägige Arbeitsabschnitte. Ziel ist es, jeweils am Ende einer solchen Zeiteinheit ein neues *Product Increment* bereitzustellen zu können, das ist eine neue Version der Software, die idealerweise vom Kunden bereits wertschöpfend genutzt werden kann.

Innerhalb eines Sprints gibt es Aktivitäten für die Planung (*Sprint Planning*), die laufende Abstimmung (*Daily Scrum*), das Feedback vom Kunden (*Sprint Review*) und die Prozessverbesserung (*Sprint Retrospektive*).

Scrum definiert drei Rollen, aus denen das Scrum-Team besteht, das gemeinsam für den Erfolg eines Projekts zuständig ist:

Der *Product Owner* ist das Bindeglied zwischen *Developer Team* und den Kunden. Er ist für den geschäftlichen Erfolg des Produkts verantwortlich. Der Product Owner arbeitet eng mit Kunden, Anwendern und anderen Stakeholdern der Software zusammen und konsolidiert ihre Wünsche und Aufträge. Der Product Owner ist dafür verantwortlich, WAS die Software leisten können soll.

Das *Developer Team* verantwortet, WIE die Software erstellt wird. Es besteht in der Regel aus fünf bis neun Personen. Seine Kernkompetenz ist die Umsetzung der vom Product Owner koordinierten Anforderungen in qualitativ hochwertige und wertschöpfende Software (Product Increments). Ein wichtiges Prinzip von Scrum ist die Selbstorganisation des Teams. Es gibt keinen Teamleiter, der dem Developer Team sagt, wie genau es die Arbeit organisieren soll.

Der *Scrum Master* agiert als Team-Coach. Er kümmert sich darum, dass das Developer Team effizient und effektiv in Selbstorganisation arbeiten kann. Der Scrum Master fördert die Reflexion und Entwicklung innerhalb des Teams und tritt dabei als Coach, Mediator, Trainer, Moderator und Mentor auf. Eine weitere Aufgabe ist, das Developer Team vor Störungen von außen zu beschützen, d.h., er stellt sicher, dass das Team einen geschützten Raum und die Zeit hat, in dem es seine Arbeit erledigen kann. Der Scrum Master führt das Team ohne disziplinarische Macht und inhaltliche Verantwortung.

Agile Werte

In der agilen Softwareentwicklung haben sich eine Reihe von *Werten* herauskristallisiert, die als Grundlage für eine gedeihliche Arbeit stehen (siehe Abb. 1). Es handelt sich dabei um *Fokus, Offenheit, Wertschätzung, Mut, Kommunikation*

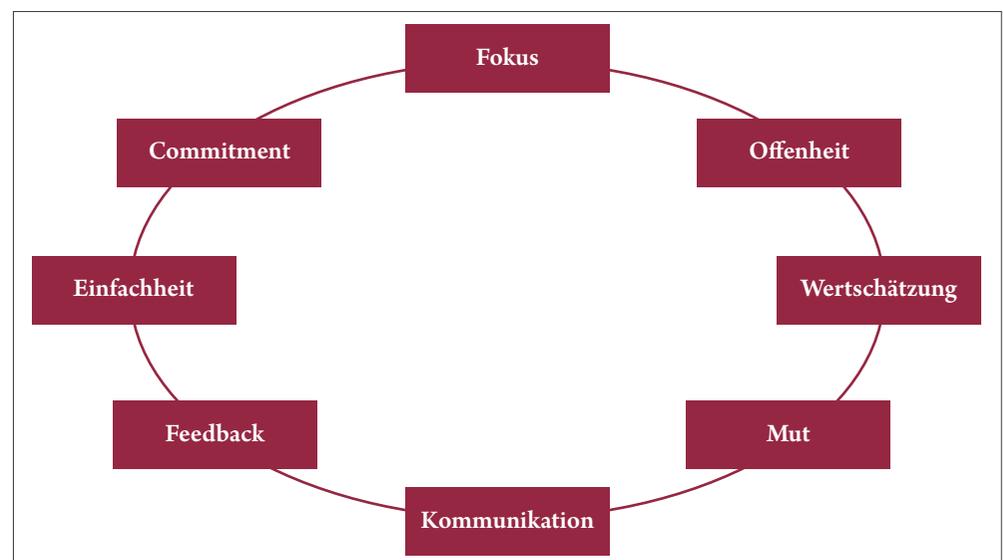


Abb. 1: Wichtige Werte für die Arbeit in der Softwareentwicklung

munikation, Feedback, Einfachheit und Commitment. Diese Werte ergeben sich aus den Anforderungen der agilen Vorgehensweise. Sie sind ein Grundpfeiler für die selbstorganisierte Arbeit des Scrum-Teams. Bei diesen Werten können viele Missverständnisse und Schwierigkeiten auftreten. Die Arbeit an den agilen Werten ist eine der Hauptaufgaben im Team-Coaching.

Coaching agiler Teams

Im Team-Coaching steht der Coach vor der Herausforderung, herauszuarbeiten, welche Muster in der gemeinsamen Arbeit des Teams bis jetzt erfolgsversprechend waren bzw. welche Schwierigkeiten und Probleme es gibt und wie diese beseitigt werden können.

Durch die vom klassischen Vorgehen stark abweichende Projektorganisation im Scrum ergeben sich einige Herausforderungen für ein Scrum-Team und seine Umgebung, beispielsweise das Delegieren bzw. Übernehmen von Verantwortung oder das Herbeiführen von Teamentscheidungen. Das folgende Beispiel zeigt ein mögliches Vorgehen, solche Herausforderungen in einem Team-Coaching zu adressieren.

Vorbereitung mit der Auftraggeberin

Im Gespräch mit der Auftraggeberin, der Geschäftsführerin der Organisation, gibt diese dem Coach einen ersten Überblick über die Historie des Teams sowie die Einbettung des Teams in die Organisation. Die Organisation ist ein kleines Softwareentwicklungsunternehmen mit einem Scrum-Team, das aus acht Mitgliedern besteht.

Die Geschäftsführerin meint, dass seit Einführung von Scrum zwar durch die hohe Transparenz des Prozesses sowie durch das schrittweise Vorgehen mit regelmäßigem Kunden-Feedback wesentliche Verbesserungen erreicht werden konnten, dass sie aber trotz allem mehr erwartet hätte. Als Problem erwähnt sie, dass das Scrum-Team sehr oft seine abgegebenen *Sprint Commitments* (Selbstverpflichtung des Scrum-Teams, die für den

Sprint zugesagten Arbeiten auch tatsächlich umzusetzen) nicht einhalten kann, und dies nur Schulterzucken bei den Team-Mitgliedern auslöst.

Als Rahmen vereinbaren die Geschäftsführerin und der Coach für die nächsten drei Monate einen halbtägigen Vorbereitungsworkshop, eine eineinhalbtägige Coaching-Klausur an einem Ort abseits der Organisation sowie einen zweistündigen Nachbereitungsworkshop.

Vorbereitung mit dem Team

Am vorbereitenden Workshop nimmt das gesamte Scrum-Team teil, d.h. Developer Team, Product Owner und Scrum Master. Der Coach stellt zunächst die zuvor eingeführten Werte vor. Daraufhin werden die Teammitglieder in einer Einzelarbeit gebeten, jeden der Werte auf einer Skala von null (wird im Team gar nicht gelebt) bis zehn (wird ideal gelebt) zu bewerten. Die Einzelbewertungen werden anschließend auf einem Flipchart zusammengeführt (siehe Abb. 2).

Es zeigt sich, dass die Werte Fokus, Mut, Offenheit, Feedback und Commitment von allen Teammitgliedern tendenziell schlecht bewertet wurden. Der Coach versucht anschließend, die einzelnen Teammitglieder zu Erklärungs-

versuchen für diese schlechten Bewertungen anzuregen, die allerdings nur sehr zögerlich kommen. So wird der Eindruck gewonnen, dass die Teammitglieder nur wenig Übung in gemeinsamer Kommunikation zu selbstbezüglichen Themen haben und sich nicht recht trauen, ihre Meinung zu äußern.

Im Laufe des Workshops stellt sich zudem noch heraus, dass die Retrospektive, eines der vier von Scrum vorgegebenen regelmäßigen Meetings, nur sehr selten stattfindet, da es dazu laut Scrum Master „kaum Bedarf“ gebe. Die Retrospektive dient der regelmäßigen Reflexion des Teams darüber, wie miteinander gearbeitet wird und resultiert in gemeinsam erarbeiteten Maßnahmen zur kontinuierlichen Verbesserung des Arbeitsprozesses. Sie ist somit ein wesentlicher Mechanismus zur Förderung der Selbstorganisation des Teams und sollte nur in Ausnahmefällen unterbleiben.

Der Coach vereinbart mit dem Team, sich in der Coaching-Klausur mit den schlecht bewerteten Werten auseinanderzusetzen.

Coaching-Klausur

Die eineinhalbtägige Coaching-Klausur findet in einem abgelegenen Berggasthof statt. Die Teilnehmer übernachteten hier, sie haben daher

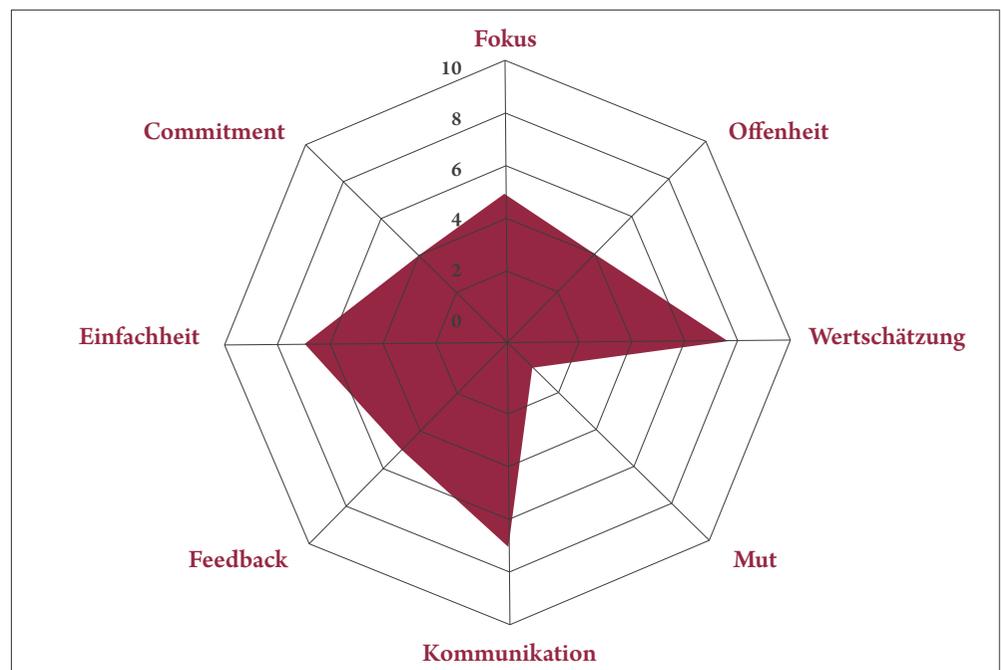


Abb. 2: Bewertung der Berücksichtigung der acht Werte im Team

am Ende des ersten Klausurtags die Gelegenheit, die Erlebnisse informell am Abend weiter zu betrachten.

Der Coach entwickelt folgendes Design für die Klausur: Am ersten Seminartag werden die Teilnehmer in zwei Übungen herausfinden, wie die Rollen im Team besetzt sind, wie sich die Dynamik im Team entwickelt (wer plant, wie werden die Rollen verteilt, wie schnell kommt das Team ins Tun, wer achtet auf die Beziehungen im Team, etc.) bzw. wie die Teammitglieder miteinander in einer Stresssituation umgehen, insbesondere was den Umgang mit Fehlern betrifft. Zu den Übungen wird es ausführliche Reflexionsrunden geben, die vom Coach angeleitet werden und in denen der Coach versuchen wird, wirklich alle Teilnehmer zu aktivieren. Unterstützt werden soll die Lernerfahrung dieser Übungen durch Inputs des Coachs zu den Themen „Feedback geben und nehmen“ sowie „typischen Dysfunktionen im Team“ (mangelndes Vertrauen, Angst vor Konflikten, etc.). Am zweiten Seminartag soll das Scrum-Team dann im geschützten Raum der Klausur eine Retrospektive zum letzten Sprint des Teams abhalten und dabei versuchen, die am ersten Seminartag gemachten Lernerfahrungen einzubringen.

Im Laufe der Klausur beobachtet der Coach ein Sich-Öffnen der Teammitglieder. Durch das aktive Üben, Kritik wertschätzend zu äußern sowie Feedback zu geben und zu nehmen, gelingt es den Teilnehmern zusehends, offen über unangenehme Dinge miteinander zu diskutieren. Die Atmosphäre in der Klausur ist sehr von Aufmerksamkeit und Wertschätzung geprägt. Es hat den Anschein, dass hier ein Stein ins Rollen kommt.

Im abschließenden Teil der Klausur vereinbaren die Teilnehmer für sich folgende konkrete Ziele:

» Das Team wird sich in den nächsten zwei Wochen Regeln geben, die es ermöglichen sollen, Phasen des ungestörten Arbeitens mit Phasen des Informationsaustausches abzuwechseln, insbesondere zwischen Product Owner und Teammitgliedern. Diese Regeln

werden an zentraler Stelle im Teamraum sichtbar gemacht werden.

- » Das Team wird sich ab sofort gegenseitig darin bestärken, die in der Klausur kennen- und schätzengelernen Praktiken zum Geben und Nehmen von Feedback, zur Abfrage von Meinungen eher stiller Teammitglieder sowie zur Konsensbildung in den Scrum Meetings anzuwenden. Zur Unterstützung wird das Team einige Schlagworte dazu neben dem Scrum Board (einer Tafel, die den Projektfortschritt des Scrum-Teams anzeigt, und vor der sich das Team zur täglichen Abstimmung trifft) visualisieren.
- » Das Team wird nach jedem Sprint wieder eine Retrospektive abhalten. Es wird den Scrum Master bei der Vorbereitung unterstützen, da als einer der Gründe für die stiefmütterliche Behandlung der Retrospektive eine zeitliche Überlastung des Scrum Masters identifiziert wurde.

Nachverfolgung

Sechs Wochen nach der Coaching-Klausur trifft sich das Team zum vereinbarten Nachbereitungsworkshop. Das Team bewertet dabei die Erreichung der in der Klausur vereinbarten Ziele:

- » Die Regeln für ein fokussiertes Arbeiten wurden vom Team erarbeitet und für alle sichtbar gemacht. Mit der Einhaltung dieser Regeln ist das Team einigermaßen zufrieden, es wird jedoch vereinbart, einige Regeln noch einmal zu überarbeiten, da sie vom Product Owner als zu strikt empfunden werden – wie beispielsweise das „Nicht-Stören-Dürfen“: Das Team hatte vereinbart, dass es für seine oder die Anfragen anderer teamexterner Personen nur zu fix festgelegten Zeiträumen pro Tag zur Verfügung steht.
- » Das Geben und Nehmen von Feedback funktioniert besser als bisher. Besonders gut gelingt es dem Team, auch die Meinung von bisher eher zurückhaltenden Kollegen abzufragen. Allerdings sind nicht alle im Team mit der Konsensbildung zufrieden. Das Team wird sich nach und nach bewusst, dass es zwei sehr dominante Charaktere im Team gibt und diese oft Entscheidungen vorwegnehmen.

Werden Sie Business Coach!



Westerhamer Business Coach IHK

Die anerkannte Ausbildung mit IHK-Zertifikat

22 Tage in 7 Modulen
von Januar bis November 2015

Info und Anmeldung:
Rita Juraschek, Telefon: 08063 91-274
rita.juraschek@muenchen.ihk.de

www.ihk-akademie-muenchen.de 



- » In der Zeit seit der Coaching-Klausur hätten drei Retrospektiven stattfinden sollen. Zwei haben tatsächlich stattgefunden, mit ihrem Verlauf ist das Team zufrieden. Die letzte Retrospektive allerdings ist „auf Grund der allgemeinen Hektik“ vor Auslieferung der nächsten Version der Software ausgefallen. Ein Nachhaken des Coachs bringt ans Licht, dass die nach wie vor bestehende zeitliche Überforderung des Scrum Masters einen hohen Anteil am neuerlichen Ausfall der Retrospektive hatte.

Arbeit am erkannten Problem

Am Ende der Nachbereitung erscheint es dem Coach notwendig, die genannte zeitliche Überforderung des Scrum Masters weiter zu thematisieren. Das Team befindet sich gerade in einer sensiblen Phase, in der es einen Scrum Master bräuchte, der intensiv mit dem Team arbeiten und ihm die notwendigen Anregungen geben kann.

Der Scrum Master wird um ein Einzelgespräch gebeten, um die Gründe für die zeitliche Überforderung zu erforschen. Dabei stellt sich heraus, dass es sowohl Ursachen gibt, die vom Scrum Master alleine beseitigt werden können (z.B. mangelnde Priorisierung von Aufgaben) als auch solche, die nur gemeinsam mit der Organisation verändert werden können (z.B. arbeitsintensive Aufgaben für den Scrum Master in der Vertriebsunterstützung, die immer wieder ungeplant über ihn hereinbrechen). Der Coach und der Scrum Master vereinbaren ein gemeinsames Gespräch mit der Geschäftsführerin, um festzulegen, wie diese Probleme angepackt werden können.

In diesem Gespräch stellt sich heraus, dass der Scrum Master seine Aufgaben in der Vertriebsunterstützung sehr gerne macht und sich vielleicht auch deshalb recht leicht von seinen Aufgaben als Scrum Master ablenken lässt. Auf die Frage des Coachs, wofür er sich entscheiden würde, wenn er nur mehr einen der beiden Tätigkeitsbereiche wahrnehmen dürfte, fällt ihm eine Antwort sichtlich schwer; er scheint ein Zerrissener zwischen diesen beiden Bereichen zu sein. Dem Scrum Master gefällt die Idee des Coachs, das gesamte Team an der Lösungsfindung zu beteiligen – er wirkt sogar fast erleichtert. Auch der Geschäftsführerin sagt die Idee zu, da sie dem Grundgedanken agiler Vorgehensweisen gut entspricht, der Selbstorganisation des Teams möglichst breiten Raum zu geben. Die Gesprächsteilnehmer vereinbaren ein Teamgespräch in der darauffolgenden Woche, das vom Coach moderiert werden wird.

Klärung des Problems im Teamgespräch

In der Vorbereitung auf das Teamgespräch geht der Coach von der Hypothese aus, dass es sehr wichtig sein wird, eine Atmosphäre zu schaffen, die den Teammitgliedern eine offene Auseinandersetzung mit dem Problem ermöglicht. Er beschließt daher, zu Beginn des Team-

gesprächs die Teilnehmer mit ihrer Einschätzung zu den agilen Werten zu konfrontieren: Gerade die damals schlecht eingeschätzten Werte Mut und Offenheit werden notwendig sein, um eine gute Lösung zu finden.

Zunächst scheint es einigen Teilnehmern im Teamgespräch tatsächlich schwerzufallen, offene Worte für ihr Unbehagen zu finden, und auch den Mut aufzubringen, radikale Lösungen für das Problem anzudenken. Bestärkt durch Aufmunterungen des Coachs und vor allem des Scrum Masters selbst wird die Diskussion mit zunehmender Dauer facettenreicher und es werden auch größere Veränderungen ins Spiel gebracht. Letztendlich kommt das Team zu folgendem Vorschlag, welcher der Geschäftsführerin zur Entscheidung vorgelegt werden soll: Der Scrum Master zieht sich aus seiner Rolle zurück, bleibt aber dem Team als einfaches Mitglied erhalten. Dies soll ihm die Möglichkeit geben, sowohl weiter im Team zu arbeiten als auch den von ihm sehr geschätzten Vertriebstätigkeiten nachgehen zu können.

Seine Rolle als Scrum Master übernimmt ein noch relativ junges Teammitglied, dem diese Rolle jedoch vom gesamten Team zugetraut wird.

Fazit

Teamwork ist in der Wissensarbeit die bevorzugte Arbeitsform, denn nur so können die Mitarbeiter kreative Problemstellungen erfolgreich meistern. Die Zusammenarbeit geschieht jedoch nicht einfach so, sondern bedarf intensiver Auseinandersetzung mit dem täglichen Umgang miteinander. Das Leben der in diesem Artikel vorgestellten Werte, die gemeinsames Fundament unterschiedlicher agiler Vorgehensweisen sind, spielt dabei eine vitale Rolle. Ausgehend von dem so geschaffenen Vertrauen im Team wird dieses seine Ziele gemeinsam verfolgen und ist in der Lage, Höchstleistungen zu erbringen. Team-Coaching hilft den Mitgliedern eines Teams, ein Klima zu etablieren, in dem diese Werte gelebt werden.

Die Autoren



Foto: Martin Bauer, www.martinbauerphoto.com

Gregor Karlinger ist Geschäftsführer bei Transferio. Er unterstützt Unternehmen in der Softwareentwicklung dabei, in ihren Kernprozessen kreative Höchstleistungen zu erbringen. Dazu kombiniert er Ansätze von agilen Vorgehensmodellen, Coaching und Organisationsentwicklung.

www.transferio.at



Foto: Victoria Pernik, www.purpledots.at

Manuela Grundner ist Geschäftsführerin bei murbit – die Entwicklungscompany.

Als Team-Coach, Trainerin und Mediatorin steht sie für einen handlungs- und lösungsorientierten Zugang. Gemeinsam erarbeitet sie mit Teams neue Perspektiven und initiiert Veränderungsprozesse.

www.murbit.at

Diskutieren Sie den Artikel unter
www.coaching-board.de

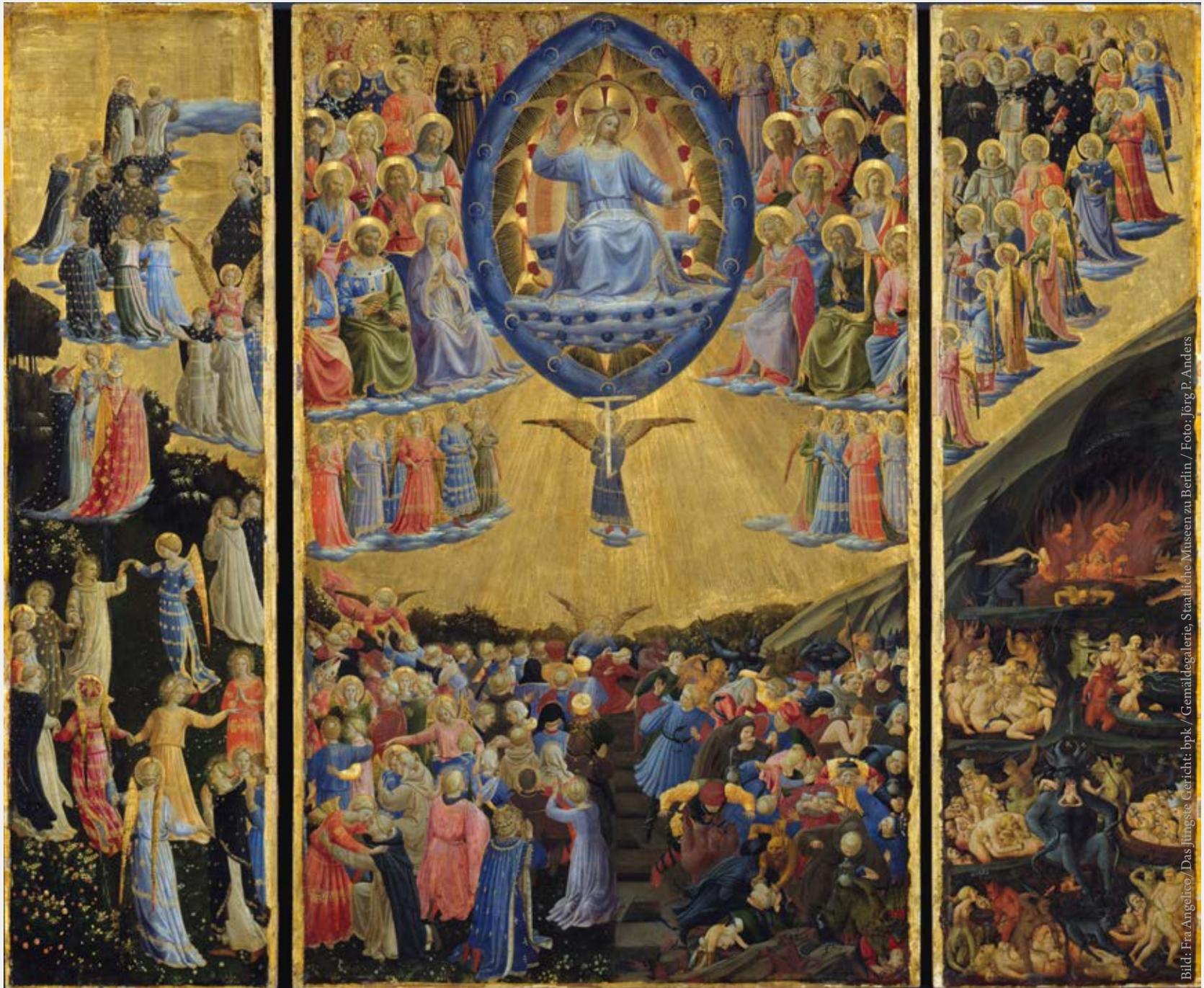


Bild: Fra Angelico, Das jüngste Gericht: bpk / Gemäldegalerie, Staatliche Museen zu Berlin / Foto: Jörg P. Anders

Coaching vor Kunst

Von Marlen Nebelung, Jörg Reckhenrich & Peter Winkels

Der Innovationsdruck der auf Wirtschaftsunternehmen und öffentlichen Einrichtungen gleichermaßen lastet, führt vermehrt dazu, dass in Beratung und Coaching Erfahrungen und Expertisen aus der Kunst nachgefragt werden. Im Künstler vermutet man ein Rollenmodell für Führungspersönlichkeiten, die Innovationskraft, Kreativität, Perspektivenvielfalt und die Fähigkeit, viele mediale Kanäle bedienen zu können, in sich vereinen. Die Arbeit mit Kunst verspricht eine vermeintlich spielerische, leichte Lösungsfindung für hartnäckige Herausforderungen. Formate, die die Klienten allein oder als Team in künstlerisch-kreative Prozesse einbinden, sind seit einiger Zeit schon bekannt. Coaching vor Kunst greift auf Erfahrungen mit diesen Formaten zurück und baut darauf auf.

Das Konzept „Coaching vor Kunst“

Eine erste Begebenheit, die den hier vorgestellten Ansatz „Coaching vor Kunst“ inspiriert hat, war eine Führung für Schüler durch eine Gauguin-Ausstellung. Dort wurde das Schlüsselwerk des Künstlers mit dem Titel „Wohin gehst Du?“ aus dem Jahr 1893 genauer betrachtet. Durch die einfache Frage „Was könnt ihr alles auf dem Bild entdecken?“ entstand eine intensive Beobachtungssituation. Nachdem die ersten offensichtlichen Dinge wie Gegenstände, die Beschreibung der Landschaft und der Farben erfolgt war, entstand eine längere Pause. Nach einer Weile unterbrach ein Schüler die Stille und sagte: „Der Zweig am Baum und die Ohringe der Frau, die unmittelbar neben dem Baum steht, haben dieselben Farbelemente. Die Farbe verbindet beides. Für mich hat das etwas mit dem Bezug der Frau zur Natur zu tun, Natur und das Weibliche sind in diesem Bild eins.“ Diese Beobachtung war ein entscheidender Impuls und öffnete der Gruppe einen überraschend neuen Bedeutungsraum.

Das weitere Gespräch führte nicht nur zur gemeinsamen Verständigung über die Bedeutungen des Bildes. Entlang des Bildes entwickelten sich neue Themen und eine vertiefende Interpretation gelang. Die eindrucksvolle gemeinsame Erfahrung war, dass sich das Bild durch den Dialog verändert hatte.

Die Grunderfahrung der Überraschung und unmittelbaren Wendungen der Bildbedeutung und der daraus entstehenden Neukonstruktionen von Bedeutungen in Coaching-Situationen werden im Coaching vor Kunst gezielt angesteuert. Entsprechend wird das Coaching-Setting in ein Museum oder eine Galerie verlegt: Dort entsteht zwischen Klient, Coach und Kunstwerk ein intensiver und deutlich spürbarer Raum, der die Erarbeitung kreativer Lösungsansätze durch eine Vielfalt von Assoziationsmöglichkeiten und durch visuelle sowie sprachliche Anregung in besonderer Weise unterstützt. In Anlehnung an Grundsätze der systemischen Beratung und in Abgrenzung von Kunst-Coaching-Formaten, die das künstlerische Handeln der Klienten

für die Entwicklung von Lösungsansätzen nutzen, setzt Coaching vor Kunst auf die Kraft von Kunstwerken zur Gestaltung dieses besonderen Raums.

Coaching vor Kunst läuft grundsätzlich in drei Phasen ab: erstens der *Vorbereitungsphase*, mit der Auftragsklärung, der *Konkretisierung* des Anliegens, der Besprechung des Formats des Coachings sowie der Vorauswahl des Kunstwerks, zweitens der *Durchführungsphase* im Museum, und abschließend, drittens dem *Nachklang* mit einem Protokoll des Coachings und der Besprechung der *Wirkung und Ergebnisse* mit dem Klienten.

Vorbereitungs- und Konkretisierungsphase

In der Vorbereitungsphase werden Auftrag, Erwartungen und Ziele besprochen. Im Rahmen der Auftragsklärung wird der Ansatz mit Kunstwerken zu arbeiten vorgestellt, um den Klienten auf das besondere Format einzustimmen. In dieser Phase werden auch Vorlieben oder Abneigungen gegenüber bestimmten Kunstrichtungen besprochen. Bei manchen Klienten kann es Vorbehalte gegenüber einigen Kunststilen geben, z.B. gegenüber religiösen Themen. Es ist nicht unbedingt wichtig, dass der Klient das Kunstwerk, vor dem der Coaching-Prozess stattfinden soll, allein auswählt. Der Coach kann beispielsweise eine Vorauswahl von mehreren Bildern treffen oder auch ein einzelnes Bild vorschlagen. Allerdings ist es für den positiven Verlauf des Coaching-Prozesses entscheidend, dass der Klient sich vor dem Bild wohl fühlt.

Die Herausforderung für den Coach besteht darin, das besprochene Anliegen mit passenden Werken in Verbindung bringen zu können. Hierfür ist es notwendig, das Anliegen vorab so zu konkretisieren, dass relevante Informationen für die Bildauswahl erkennbar werden. In diesem Zusammenhang ist eine breite Kenntnis möglicher Werke und deren kunsthistorischer Hintergründe für das Coaching vor Kunst ebenso wichtig, wie die Fähigkeit, Bilder „lesen“ zu können. Kunstwerke beinhalten häufig komplexe Kompositionsstrukturen.

Diese „Baupläne“ gilt es zu erkennen und zu entschlüsseln, um sie im Coaching nutzen zu können. Der Klient hingegen braucht keine kunsthistorischen Vorkenntnisse.

Durchführungsphase

In der Durchführungsphase im Museum strukturiert der Coach sehr klar die einzelnen Schritte und achtet insbesondere auf die Balance zwischen Assoziationsvielfalt und Zielgerichtetheit. Das Coaching-Setting beginnt schon im Eingangsbereich des Museums und dient der Einstimmung. Der Coach tauscht sich in diesem Moment kurz mit dem Klienten über dessen aktuelle Situation und Vorstellungen für das Coaching-Gespräch aus. Fragen und Anliegen werden noch einmal konkretisiert.

Der Klient wird dann in einen vorausgewählten Bereich des Museums oder zu einem speziellen Bild geführt. Wurde die Bildauswahl noch nicht getroffen, sollte sich der Klient dafür Zeit nehmen. Gelegentlich kann ein kurzer Dialog die Entscheidung unterstützen, ein passendes Werk zu finden. Grundsätzlich gilt für die Auswahl des Kunstwerks, dem Gefühl des Klienten und dem intuitiven Findungsprozess Raum zu geben. Hier zeigt die Erfahrung, dass dasjenige Kunstwerk besonders geeignet ist, welches auf den Klienten eine unmittelbare Anziehungskraft ausübt. Dabei sollte das ausgewählte Kunstwerk das Anliegen auf keinen Fall vordergründig illustrieren.

Dann beginnt der *Dialog über das Kunstwerk*, und der Klient schildert zunächst, was er sieht und was ihn besonders anspricht. Durch gezielte Nachfragen, wie z.B. zu Personen im Bild, Farben, Komposition, Gegenstände usw., regt der Coach eine Vertiefung der Beobachtung an. Dadurch stellen sich erste Assoziationen und vorsichtige Deutungen ein. Dieser Schritt fungiert als eine *Distanzierung bzw. De-Zentrierung vom ursprünglichen Anliegen*, was interessanterweise eine Parallele zu anderen Coaching-Ansätzen darstellt, die Kunst nutzen (Johnson & Jahn, 2014). Durch die Konzentration auf das Werk, kann sich der Klient vom Anliegen leichter lösen und kann

beginnen, dieses aus einer anderen Perspektive zu betrachten. In diesem Moment werden Anliegen und Bild immer wieder miteinander gespiegelt, sodass Analogien, Differenzen, Assoziationen auftauchen, entdeckt und in den eignen gedanklichen und emotionalen Horizont integriert werden.

Durch den Kontakt zwischen Klient und Kunstwerk wird eine *Spannung des Beobachtens und Erkennens aufrechterhalten*, was aktiv vom Coach unterstützt wird um am Bild „dran zu bleiben“. Die hohe Intensität der Betrachtungssituation führt häufig zu grundlegenden Momenten mit unmittelbaren Einsichten und manifestiert sich durchaus als ein „Aha-Erlebnis“.

Coaching-Fälle

Diese Effekte konnten in der Zusammenarbeit mit Personen unterschiedlichster professioneller Herkunft und Coaching-Anliegen erfahren werden. Oftmals lag eine ungewöhnliche Bildauswahl zugrunde.

Kreativität im Team – Fra Angelico

Anlass für das Coaching der Klientin, einem Mitglied aus dem Management-Borad eines Pharmaunternehmens, war, dass „Kreativität“ auf die strategische Agenda des Unternehmens gesetzt worden war. Die Frage der Klientin zielte darauf, die Voraussetzung für kreatives Handeln in der Organisation zu beleuchten, insbesondere was die kulturellen Aspekte be-

trifft. Darüber hinaus war ihr Anliegen, ihre eigene Rolle in Bezug auf dieses Thema zu vertiefen.

Für das Treffen im Museum wurde für sie eine Vorauswahl von vier Bildern getroffen, die zunächst gemeinsam betrachtet wurden. Die Entscheidung der Klientin fiel ganz spontan auf das Werk „Das Jüngste Gericht“ von Fra Angelico (siehe Bild, S. 29), von dem sie sich unmittelbar angezogen fühlte.

Der erste Blick

Nach einer fast kontemplativen Einfindungsphase wurden einzelne Bildelemente, wie die Gruppe der himmlischen Heerscharen mit der alles überstrahlenden Christusgestalt im oberen Bildteil, die dramatische Situation des Jüngsten Gerichts im Vordergrund und die expressive Darstellung der Höllenszene auf der rechten Bildseite im Dialog erkundet und beschrieben. Die Frage nach der Bedeutung der einzelnen Bildelemente wurde bewusst zurückgestellt, um dem eigenen Findungsmoment genug Raum zur Verfügung zu stellen.

Verbindung des Anliegens mit dem Bild

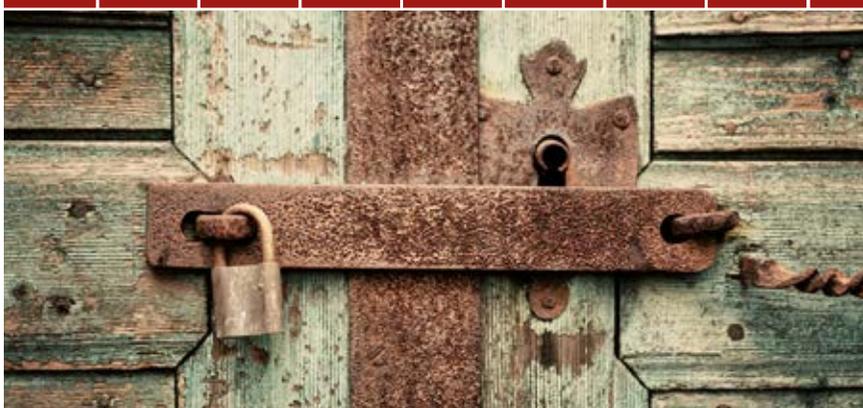
Nach einem kurzen Moment des Innehaltens stellte die Klientin, plötzlich und sehr emotional, die Höllenszene ins Zentrum des Gesprächs. „Es ist irritierend“, so sagte sie, „aber ich fühle mich von diesem Teil sehr deutlich angezogen. Das finde ich wesentlich spannender als die himmlischen Heerscharen, die sind für mich farblich gesehen eher langweilig.“

Ihre Energie war deutlich zu spüren und sie schilderte dann ganz direkt, wie sie die Darstellung der Hölle mit einer Kraft, die durchaus zerstörenden Charakter aufweist, die es ihrer Meinung nach jedoch für den Innovationsprozess unbedingt braucht, in Verbindung brachte. Der entscheidende Punkt dieser Bildszene war, dass sie sich die Frage stellte, wie man mit diesen Kräften im Unternehmen *produktiv umzugehen vermag und einen entsprechenden Raum dafür öffnen könnte*.

Bei der Nachfrage des Coachs, wie die Klientin ihre eigene Rolle im kreativen Prozess beschreiben würde, brachte die Bildbetrachtung eine weitere Überraschung hervor: Zunächst entstand Stille. Der Vorschlag, sich für einen Moment in die Rolle der zentralen Christusfigur als ordnende, lenkende Kraft zu versetzen, rief unmittelbares, deutliches Unbehagen hervor. Die Klientin konnte sich mit der Art der Darstellung überhaupt nicht identifizieren. Die Christusfigur, äußerte sie, stehe zu isoliert und passe auch nicht zu ihrem Verständnis ihrer Rolle im kreativen Prozess. Alternative Varianten des Rollenverständnisses wurden im weiteren Gespräch entlang der verschiedenen Optionen des Bildes mit Interpretier- und Spielfreude ausgelotet.

Das Ergebnis

Das Coaching-Gespräch am Bild führte zur Erkenntnis der Klientin, ihre Rolle als Führungskraft zu überdenken, insbesondere wie sich das Steuern von Prozessen sowie das Öffnen von Räumen, in denen frei gedacht werden kann,



 Hochschule
für angewandtes
Management^{FH}

Kongress 26.-27. März 2015
in Erding bei München

**Coaching heute:
Zwischen Vertraulichkeit & Firmeninteressen**

Mehr Info unter www.coaching-kongress.com

Nutzen Sie den Frühbuche Preis bis zum 17.12.2014

Das Coaching Magazin im Abo



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

www.coaching-magazin.de

gut balancieren lassen, um damit gezielt Momente für kreative Kräfte zu schaffen.

Team-Aufbau im Start-Up – Anselm Feuerbach

In einem anderen Fall stand ein Klient unmittelbar vor dem Aufbau eines neuen Teams in einem Start-up-Unternehmen. Die Aufgabe lag gewissermaßen noch vor ihm und er hatte das Anliegen, diese Situation schon zu diesem Zeitpunkt zu durchdenken. Seine Frage war: Wie kann ich mich gut für die bevorstehende Aufgabe rüsten und was sind meine persönlichen Anliegen, um diese Situation zu meistern?

Ihm wurde das Bild „Gastmahl des Plato“ von Anselm Feuerbach vorgeschlagen (siehe <http://goo.gl/ExxOBp>). Das Bild sagte ihm auf Anhieb zu. Es zeigt einen großen Saal mit zwei Gruppen von Gästen. Das Geschehen spielt in einer klassischen griechischen Architektur. Die beiden Gruppen sind jeweils in einer Dreiecksform komponiert und stehen sich gegenüber. Die eine Gruppe befindet sich im konzentrierten Gespräch, die andere, die offensichtlich ausgelassen fröhlich ist, scheint gerade von links den Raum betreten zu haben. In der Mitte steht der Gastgeber, der die ausgelassene Gruppe eher zögerlich begrüßt.

Der erste Blick

Der Klient beschrieb zunächst die einzelnen Bildelemente, die auf dem Werk zu sehen sind, eng gefolgt von Assoziationen zur Körpersprache, zu der Bildung der Gruppen und zur Rolle des Gastgebers, der ihm als eine Art Vermittler erschien, der beide Gruppen behutsam in Verbindung zu bringen versucht.

Verbindung des Anliegens mit dem Bild

Nahtlos stellten sich Verbindungen zu dem eigenen anstehenden Teambuildingprozess her: Dem Klienten fiel auf, dass es ihm ein überaus wichtiges Anliegen war, bei der Auswahl der Teammitglieder und der Gestaltung der Zusammenarbeit darauf zu achten, dass ein Zusammenhalt entsteht, der alle Teammitglieder umfasst und diese Freude an der Arbeit und

Konzentration erleben können. Anhand der Frage nach unterschiedlichen Persönlichkeiten für ein Team, was sich in der Verschiedenartigkeit der beiden Gruppen in Feuerbachs Bild widerspiegelte, wurde Schritt für Schritt ein Weg entwickelt, was für den Auswahlprozess zu beachten sei, um ein zum Ziel und Wunsch passendes Team zusammenstellen zu können.

Das Motiv des Gastgebers wurde Anlass, über das eigene Führungsverständnis und die angestrebte Kultur der Zusammenarbeit genauer zu reflektieren und diese zu konkretisieren. Darüber hinaus kam zur Sprache, was in der praktischen Organisation der zukünftigen gemeinsamen Arbeit beachtet werden sollte. Das Anliegen wurde auf diese Weise in kürzester Zeit durch unterschiedliche Aspekte zu Führung, Management und Kultur beleuchtet.

In der abschließenden Betrachtung des Bildes und Würdigung der Situation fiel die Aufmerksamkeit des Klienten auf den gemalten Rahmen. Dieser weist eine reichhaltige Verzierung mit Girlanden, Früchten, Muscheln und Masken auf. Die Entdeckung inspirierte den Klienten zu der weiteren Erkenntnis, dass es für ihn von großer persönlicher Bedeutung ist, auf seine Work-Life-Balance zu achten. Fast im Moment des Verlassens des Bildes eröffnete sich für ihn die wichtige Einsicht, auch für das Schöne im Leben weiterhin Zeit zu finden. Das, so äußerte er sich, sei eine Voraussetzung dafür, die nötige Energie zu haben, um den gewünschten Rahmen für die gelingende Teamarbeit tatkräftig im Alltag umzusetzen.

Das Ergebnis

Abschließend verweilte er noch eine Weile allein vor dem Bild, um Eindrücke zu vertiefen und mitzunehmen. Auf dem Weg zum Ausgang berichtete er angetan, dass er durch den Prozess deutlich spürte, nicht nur ein besseres Bild der Situation vor Augen zu haben, sondern empfand, fast körperlich größer geworden zu sein.

Fazit

Die beiden Beispiele beschreiben ganz unterschiedliche Coaching-Situationen und

ihre Geschichten. Im ersten Fall ging es um einen laufenden Veränderungsprozess und die notwendigen Adaptionsschritte. Die zweite Situation betraf eine anstehende Aufgabe, für die sich ein Klient innerlich vorbereiten will.

Die Erfahrung zeigt, dass auch Themen wie grundlegende Karriereentscheidungen, Fragen des professionellen Selbstverständnisses oder Konflikte im Berufsleben Anliegen sind, die sich erkenntnisreich und intensiv mit dem kreativen Prozess vor Kunst zu arbeiten unterstützen ließen.

Im Museum wirken Kräfte und Ebenen, die in einem klassischen Coaching-Setting nur schwer zu entwickeln sind: Die Klienten lassen sich intuitiv auf ein Werk ein. Ihre spontane und gefühlsgeladene Entscheidung stärkt das emotionale Selbstbewusstsein. Sie erleben,

dass das Nachdenken über Lösungen emotionale und ästhetische Dimensionen hat. Das Sehen, die unmittelbare Wahrnehmung und die damit verbundenen Emotionen nehmen neben dem Dialog mit dem Coach einen gleichberechtigten und in bestimmten Momenten einen sogar fast wichtigeren Platz ein. „Seeing comes before words“, sagt John Berger (2008): Das Einbeziehen des Sehens ermöglicht diese intuitive, emotionale und körperliche Erfahrung, die in besonderer Weise das Unbewusste bewusst werden lässt und sinnstiftende Interpretationen und Schlüsse erlaubt (Retzlaff, 2005).

Literatur

- » **Berger, John (2008)**. *Ways of Seeing*. London: Penguin Modern Classics.
- » **Johnson, Barbara & Jahn, Hannes (2014)**. Kunst in Veränderungsprozessen. In *Coaching-Magazin*, 2/2014, 21–25.
- » **Retzlaff, Rüdiger (2005)**. Malen und kreatives Gestalten in der Systemischen Familientherapie. In *Praxis der Kinderpsychologie und Kinderpsychiatrie*, 54, 19–36.

Diskutieren Sie den Artikel unter
www.coaching-board.de

Die Autoren



Foto: Christina Cassim

Marlen Nebelung ist psychologische Beraterin und systemischer Coach mit großer Begeisterung für Kunst. Sie arbeitet für Konzerne, Mittelständler und politische Institutionen. Nach ersten Erfahrungen mit Kunst in Beratungsprojekten baut sie die Arbeit mit Kunst im Coaching seit längerer Zeit systematisch aus.

nebelung@marlennebelungconsulting.de



Foto: Uwe Steinert

Jörg Reckhenrich ist Künstler, systemischer Coach und Berater. Sein Credo: Jeder Mensch ist kreativ, wenn er für sich den geeigneten Zugang findet. In seiner Arbeit mit Unternehmen und als Mitglied der Fakultät der Lorange Business School in Zürich setzt er immer wieder auf die Kraft des Dialogs vor Kunstwerken und führt Menschen mit Energie durch diese kreative Form des Coaching-Prozesses.

joerg@reckhenrich.com



Foto: Dagmar Bergs

Peter Winkels ist freiberuflicher Kulturmanager und Coach. Seit mehr als zwanzig Jahren arbeitet er in den Grenzbereichen zwischen Kunst, Wirtschaft und Bildung. Neben dem Kuratieren und der Produktion von Kunstprojekten und Festivals ist er für Kulturinstitutionen und Schulen als Prozessbegleiter und Berater tätig. Sein Motto „Kunst für alle“ legt es nahe, seine Erfahrungen in der Bildbetrachtung mit Gruppen für das Coaching zu nutzen.

winkels.peter@gmail.com

Häufig gestellte Fragen

Senior Coach (DBVC) und Coaching-Ausbilder Dr. Ralph Schlieper-Damrich beantwortet Fragen aus der Praxis

Wohin geht die Reise des Business-Coachings?

In meiner Wahrnehmung reißt Coaching zunehmend als Komplexitäts- und Führungskulturentwicklungsberatung. Dafür sind paradigmatische Veränderungen im Verständnis von Menschenführung verantwortlich – als Folge der Verschiebung der (Vor-)Machtstellung von Führungskräften in Organisationen. Immer deutlicher zeigt sich, dass die Definition von „guter Führung“ nicht mehr durch Führungskräfte legitimiert wird. Die Geführten ihrerseits gewinnen die Macht darüber, von wem und durch was sie geführt werden wollen; sie bestimmen die Kriterien für die Güte von Führung. Dabei spielen die Vernetzungsdichte der Menschen, die permanente Verfügbarkeit von Kommunikationsplattformen und die Erfahrungen aus erlebtem Dauer-Change ebenso eine Rolle wie die kollektive Orientierungslosigkeit, die auch Führungskräfte im Zuge nicht mehr in den Griff zu bekommender Komplexität erfasst. Mitarbeiter, die ihre Chefs immer öfter Achsel zuckend auf die Unvorhersehbarkeiten von „Wandel“ reagieren sehen, entziehen ihnen ihre bisherigen Deutungshoheiten. À la longue werden somit Unternehmen nicht länger von Menschen als identitätsstiftende Instanzen angesehen, sondern als „Nebenbei-Systeme“. Die einer solchen Entwicklung entgegenwirken wollenen Führungskräfte werden verstärkt Coaches suchen, die sie unterstützen in Aspekten wie werteklarer, sinnvereinbarer und differenzierter Führung, achtsamer Selbstführung, „gesunder“ Unternehmensbereichsentwicklung sowie der Gestaltung einer erfreuenden und herausfordernden Kooperations-, Diskurs- und Leistungskultur.

Wer braucht eigentlich keinen Coach?

Wer im Einklang mit sich steht, auf stabile Selbststeuerungskräfte zugreifen kann, an-

knüpfungsfähige Verhaltensweisen zeigt, eine Bandbreite an Handlungs- und Entscheidungswegen verfügbar hat und einen ausreichenden Grad an Reflexivität besitzt, der wird wohl einen Coach mehr als Sparringspartner denn als unterstützenden Berater im Krisen-, Konflikt- oder Problemkontext anfragen. Wenn der Grad an Unzufriedenheit – für mich das Verhältnis aus Erwartetem und Erreichtem – deutlich darauf schließen lässt, dass die Person dabei ist, sich zu verfehlen und ein gelingendes (Berufs-)Leben aus ihrem Blick gerät, dann halte ich das Gespräch mit einem Coach für zweckdienlich.

Wir wollen einen Coach-Pool für die erste Führungsebene aufbauen. Worauf sollten wir bei der Auswahl achten?

Aus meiner Erfahrung schätzen Führungskräfte die Zusammenarbeit mit Coaches, die über ein breites erfahrungsbasiertes Managementwissen, umfassende Menschenkunde, wissenschaftliche Reputation, einen profunden Umgang mit Komplexität und Machtdynamik sowie über eine leichtherzige, humorvolle und absolut diskrete Kommunikation verfügen.

Worüber würden Sie sich ärgern, wären Sie im Management tätig und suchten einen Coach?

Ich denke, ich bin nicht alleine, wenn ich beklage, dass sehr viele Coaches eine konzeptionell deutliche „Ecke und Kante“ und ein formuliertes Menschenbild vermissen lassen. Mir fehlt zudem über weite Strecken eine interessante Kombinatorik in den Wissensgebieten – dafür überwiegt eine mich persönlich eher mühevoll anmutende Grenzziehungsdebatte zwischen Coaching, Beratung und Therapie. Mir fehlt wissenschaftliche Grundierung – dafür überschwemmt mich beim Googeln ein eher mehr als weniger spannungsloses Allgemeintreibgut. Als Manager müsste ich

mich wohl auf einen größeren Zeiteinsatz zur „Perlensuche“ einstellen. Aber das ist bei der Suche eines Arztes, Anwalts oder Therapeuten ja auch nicht anders.

Welche ungewöhnlichen Coaching-Aufträge hatten Sie im vergangenen Jahr?

Spannend war das Tandem-Coaching mit einem Mittelstandsunternehmer und dessen 24 Jahre alten Sohn, in dem es um den Wandel des Führungsverständnisses im Familienunternehmen und der gemeinsamen Zukunftsgestaltung ging. Auch der Coaching-Prozess mit einem Arzt, der sich anstrenge, sich in ein von früheren Korruptionsfällen „vergifteten“ Klinikumfeld zu integrieren, gehört für mich fraglos zu den Aufträgen mit besonderer Konstellation.

Der Autor



Foto: Michaela Noatzsch

Dr. Ralph Schlieper-Damrich, Inhaber der Perspektivenwechsel GmbH und der Augsburger Privatpraxis für sinnzentrierte Psychotherapie, Autor von vier Coaching-Fachbüchern wie „Wertecoaching“, „Krisencoaching“. 13 Jahre Funktionen im leitenden Management. Gefragter Coach und Pionier im Segment der Coaching-Individualausbildungen; Trainer und Unternehmenskulturberater.

www.perspektivenwechsel.de



Wirkungsvolles Executive-Coaching – Worauf kommt es an?

Relative Wirkfaktoren effektiven Executive-Coachings:
Ergebnisse der „Greatest Ever Executive Coaching Outcome Study“

Von Erik de Haan & Sonja M. Mannhardt

Ein seriöser Executive-Coach „bringt etwas mit“, „hat etwas“, „kann etwas“, „macht etwas“, „unterlässt etwas“ und kann über den Ausgang seiner eigenen Coaching-Prozesse mehr oder weniger Auskunft geben. Doch reichen Feedback und Zufriedenheit der Führungskräfte oder eine eigene Einschätzung aus, um sagen zu können, Coaching ist erfolgreich? Selbst wenn sich ein Coach zum Ziel gesetzt hat, seinen Coaching-Prozess und die Ergebnisse stetig zu verbessern, bekommt er wenige Hinweise darauf, welche Faktoren über Erfolg oder Misserfolg entscheiden und in welcher Weise diese Wirkfaktoren das Ergebnis beeinflussen. Genau diese Wirkfaktoren wurden in der „Greatest Ever Executive Coaching Outcome Study“ näher untersucht.

Dass Coaching in Organisationen an Bedeutung gewinnt, ist unbestritten (ICF Coaching Study 2013). Ob Coaching wirkt, bezweifelt heute wohl kaum jemand, denn nichts ist ohne Wirkung – sei diese auch eine Nebenwirkung. Was genau bewirkt wird, ist Inhalt zahlreicher Effektivitätsstudien (De Haan et al., 2014), die den Coach, seine Erfahrung, Ausbildung, Persönlichkeit, Methoden usw. ins Zentrum der Betrachtungen stellen. Wieder andere Studien richten ihr Augenmerk ausschließlich auf den Klienten, messen Zufriedenheit, Verhaltensänderung oder Leistungssteigerung (ebd.; De Haan & Duckworth, 2013). Zu Recht macht Siegfried Greif (2014) mit seinem Coaching-Evaluationsmodell darauf aufmerksam, wie komplex die Bewertung des Coachings ist – das ja eher ein Interaktions-, ein ko-kreierter Prozess, sprich ein Zusammenwirken von Coach und Klient ist –, das nicht so einfach abgebildet werden kann.

In einer hyperkomplexen Welt wird es immer schwieriger, eindeutige und klare Antworten auf zentrale Herausforderungen zu finden (Stelter, 2014a). Daher werden auch immer mehr Stimmen laut, die der qualitativen Forschung wieder Nährboden verschaffen. In diesem Forschungszweig geht es nicht um Zahlen, Daten, Fakten, sprich um empirische Erkenntnisse, sondern um die Exploration unbekannter, unsichtbarer, verborgener Phänomene sowie um die Entwicklung neuer Theorien und Modelle. Grundlegende Annahme ist hierbei, dass Menschen Wesen sind, die als Experten ihrer selbst agieren und auch so verstanden werden wollen. So weist Bachkirova (2014) darauf hin, dass Case Studies, also die Beschreibung eines einzelnen Coaching-Prozesses, ebenso ihre Berechtigung haben, um zu klären, was Coaching bewirkt und wie es wirkt, wie die Empirie. Und Stelter (2014b) fordert dazu auf, die subjektive Wirklichkeit zu erforschen und Coaching nicht mehr nur lösungs- und zukunftsorientiert zu betrachten und zu bewerten, sondern in der 3.0 Generation von Coaching auch die Sinngebung einzubeziehen. In diesem Zusammenhang ist es sinnvoll, das, was sich zwischen Coach und Klient (während eines Coaching-Prozesses) im Verborgenen

verbindend abspielt, näher zu betrachten – darum soll es im Folgenden gehen.

Die Fragestellung

In der Greatest Ever Executive Coaching Outcome Study gingen wir folgender Frage nach: Was genau sind die Bedingungsfaktoren (active ingredients) eines wirkungsvollen Executive-Coachings und wie beeinflussen diese das Resultat, nicht um zu beweisen, dass Coaching wirkt, sondern um Coaches, Personalverantwortlichen und Führungskräften aufzuzeigen, was sich wie auf das Ergebnis auswirkt, egal ob dieses als erfolgreich oder nicht erfolgreich eingestuft wurde.

Die relativen Wirkfaktoren die im Besonderen betrachtet wurden:

- » A. Die Beziehung zwischen Executive-Coach und Führungskraft
- » B. Die Selbstwirksamkeit von Executive-Coach und Führungskraft
- » C. Das Persönlichkeitsmatching zwischen Executive-Coach und Führungskraft

Studiendesign und Methode

Bisher einzigartig ist die für die Studie gewählte Methode. Alle Akteure eines Executive-Coaching-Prozesses wurden eingebunden: Coaches, Führungskräfte (Klienten) sowie Coaching-Auftraggeber (sprich Vorgesetzte, Personalverantwortliche etc.). Diese Methode ermöglichte es, neue Einsichten auf die Wirkfaktoren innerhalb der jeweiligen Coaching-Prozesse aus drei unterschiedlichen Blickwinkeln zu bekommen. Entsprechend wurden zwischen Ende 2011 und April 2013 weltweit Executive-Coaches zur Mitarbeit eingeladen. Jeder Coach lud seine Klienten ein, um über den Coaching-Prozess Auskunft zu geben. Die Klienten wiederum luden die Coaching-Auftraggeber ein, die sich ebenfalls zum jeweiligen Coaching-Prozess äußerten.

Ziel war es, von möglichst vielen Coaches zumindest einen Klienten bewegen zu können, sich an der Studie zu beteiligen, um so viele Coach-Klient-Beziehungspaare wie möglich

gewinnen zu können. Teilweise beteiligten sich mehrere Klienten eines Coachs, was einen Vergleich einzelner mit anderen ermöglichte und so bei der Beantwortung der Frage half: Was machen Coaches mit guten Ergebnissen anders als solche, die überwiegend unterdurchschnittliche Ergebnisse erzielen? Bezüglich der Klienteneinladung wurde explizit darauf hingewiesen, dass nicht nur Führungskräfte eingeladen werden sollen, von denen der Coach glaubt, dass das Coaching wirkungsvoll war, sondern es gerade darum geht, sehr verschiedene Prozesse zu beleuchten, um diejenigen Faktoren untersuchen zu können, die das Ergebnis bedingen.

Die an der Studie teilnehmenden Führungskräfte bekamen Zugang zu einem Onlinefragebogen. Jede Führungskraft musste angeben, wer ihr Coach ist und zur Verifizierung dessen E-Mail-Adresse angeben. Dies diente nicht nur der Verhinderung von „Fakes“, sondern auch der Zuordnung der Coaching-Paare. Nachdem der vollständig ausgefüllte Fragebogen der Führungskraft eingegangen ist, erhielt der Coach die Aufforderung, seinen Coach-Fragebogen zum jeweiligen Coaching-Prozess auszufüllen. Die Fragen beider Fragebögen waren identisch, sodass sämtliche Antworten des Coaching-Paares miteinander verglichen werden konnten. Auch die Coaching-Auftraggeber erhielten ihren Fragebogen, sodass ein Coaching-Prozess aus den erwähnten drei Perspektiven beleuchtet werden konnte.

Insgesamt wurden durch diese Methode über 4.000 Fragebögen eingereicht, davon konnten 3.882 Fragebögen den drei beteiligten Parteien zugeordnet und ausgewertet werden (siehe Tabelle, S. 38). Darunter befanden sich 1.895 Coach- und 1.895 Führungskraft-Fragebögen, sodass Ergebnisse aus 1.895 Coaching-Prozessen einbezogen werden konnten. Insgesamt beteiligten sich 366 Coaches aus 34 Ländern. Deutlich darunter lag die Beteiligung der Auftraggeber mit nur 92 Fragebögen. Ein weiterer Wermutstropfen der Studie ist, dass die Beteiligung des deutschsprachigen Raumes eher gering war, trotz der großen Anzahl hiesiger Coaches, der zahlreichen Coaching-Verbände, die informiert wurden, und mehrerer Werbe-

maßnahmen. Über mögliche Gründe kann leider nur spekuliert werden.

Von den insgesamt 366 Coaches (2/3 Frauen, 1/3 Männer), die sich an der Studie beteiligten, waren 72 Prozent externe Coaches, 18 Prozent intern tätig und hatten durchschnittlich 13 Jahre Berufserfahrung. Der Großteil der Coaches bezeichnete sich als „Executive“ oder „Business-Coach“ (43 Prozent), 24 Prozent als „Karriere-Coach“, 16,6 Prozent als „Life-Coach“ und 4 Prozent als „Berater“ – der Rest machte keine Angaben. Beim Coaching handelte es sich überwiegend um ein „stand alone Coaching“ (68 Prozent). Executive-Coaching im Rahmen eines Führungskräfteentwicklungsprogramms gaben 15 Prozent an, weitere 8 Prozent führten die Coachings im Rahmen von Organisationsentwicklungs- oder Teamentwicklungsprozessen durch. Von den 1.895 Klienten war das Mann-Frau-Verhältnis in etwa ausgeglichen, ein ähnliches Geschlechterbild zeigte sich bei den Auftraggebern (siehe Tabelle, S. 38). Im Durchschnitt haben zum Zeitpunkt der Befragung vier bis sechs Coaching-Sitzungen stattgefunden und die Dauer der Coaching-Beziehung lag bei vier bis fünf Monaten.

Fragebögen

Die Fragebögen hatten insgesamt 56 Items und enthielten vier Teile. Zusätzlich füllten die Coaches einen separaten Fragebogen aus, der Auskunft über ihren beruflichen Hintergrund, ihre Qualifikationen und verwendeten Methoden, ihre Arbeitsweise, Philosophie sowie weitere Details gab.

Teil 1:

Hintergrundinformationen

Im ersten Teil des Fragebogens wurden Name, Geschlecht, Land, Aufgabe und Executive-Level erfasst, Auskunft darüber gegeben, wer der Coaching-Prozess-Partner ist und Daten erhoben wie Anzahl der Coaching-Sitzungen bis dato, Dauer des Coaching-Prozesses in Monaten und Art des Executive-Coachings (Coaching als Teil einer Führungskräfteentwicklungsmaßnahme, Einzel-Coaching, Busi-

ness-Coaching, Life-Coaching, Gesundheits-Coaching).

Teil 2:

Vertrauen und Effektivität

Der zweite Fragenteil bezog sich auf das im Vorfeld geschenkte Vertrauen und die Einschätzung des Ergebnisses. Dabei wurden Teilaspekte erfasst wie die persönliche Empfindung über hinzugewonnene neue Denkanstöße, neue Einsichten, tieferes Verständnis eines Problems und neue Verhaltensweisen sowie die Gesamtbewertung des Coaching-Ergebnisses. Diese je eigene persönliche Einschätzung wurde mittels einer Sieben-Punkte-Skalierung von „Stimme voll und ganz zu“ bis „Stimme überhaupt nicht zu“ vorgenommen. In einer offenen Frage wurden abschließend die ganz konkret beobachtbaren Effekte abgefragt. Hier konnten beispielsweise Angaben zu Beförderung oder Stellenwechsel, Einkommenssteigerung, Änderung von Lebensumständen, Verhaltensänderungen, usw. aufgeführt werden, die direkt dem Coaching-Prozess zugeschrieben werden.

Teil 3:

Arbeitsallianz und Beziehung

Der dritte Teil der Fragebögen betraf die Art der Zusammenarbeit. Dazu wurde das Working Alliance Inventory (Horvath & Greenberg, 1986) adaptiert. Abgefragt wurden Empfindungen, Meinungen, Einschätzungen der gegenseitigen Wertschätzung, zur Beziehung (relationship) an sich, die Bindungsstärke (bond), die gestellte Aufgabe (task) sowie auf das angestrebte Ziel (goal).

Teil 4:

Selbsteinschätzung – Selbstwirksamkeitserwartung

Im vierten Teil des Fragebogens gaben sowohl Coach als auch Klient Auskunft mit dem Ziel, die Selbstwirksamkeitserwartung abzufragen, also den Glauben, aufgrund seiner Fähigkeiten etwas bewirken zu können. Wer z.B. eine hohe Selbstwirksamkeitserwartung hat, zeigt selbst bei Schwierigkeiten eher eine hohe

Frustrationstoleranz. Menschen mit geringer Selbstwirksamkeitserwartung lassen sich beispielsweise schlechter ermutigen und legen tendenziell weniger Durchhaltevermögen an den Tag (Bandura, 1977).

Die offene Frage am Ende des Fragebogens, als qualitativer Teilaspekt der Studie, dient der Überprüfung, ob unter den Angaben der „critical points“ – sprich kritische, prägende, entscheidende Momente – (De Haan & Nieß, 2014) Übereinstimmungen zwischen Coach und Klient gefunden werden können.

Ergebnisse und Denkanstöße

Im Folgenden werden die wichtigsten Ergebnisse der Studie vorgestellt, aus denen sich Fragen ableiten, deren Lösung in der Praxis zu einem gelingenden Coaching beitragen können – diese Fragen sind als Denkanstöße zu verstehen.

Wirkfaktor Beziehung – Die Chemie muss stimmen

Es konnte kein Wirkfaktor gefunden werden, der das Ergebnis von Führungskräfte-Coaching mehr beeinflusst als die Beziehungsqualität zwischen Coach und Führungskraft. Denn grundsätzlich gilt: Diejenigen, die von einer guten, starken Beziehung zwischen Coach und Klient berichteten, gaben gleichzeitig gute Coaching-Ergebnisse an. Auch sind sich Coach und Klient bei der Einschätzung der Beziehungsgüte signifikant einig ($p < 0.01$), wobei die Klienten sogar noch in stärkerem Maße von einer guten Coaching-Beziehung profitieren als Coaches ($p < 0.01$). Zudem wirkte sich eine starke Coach-Klient-Beziehung sogar positiv auf die Einschätzung des Endergebnisses durch die Auftraggeber aus. Folglich liegt die Annahme nahe, dass sich anhand der Beziehungsgüte Vorhersagen über das Coaching-Ergebnis treffen lassen.

Hingegen konnten keinerlei Zusammenhänge zwischen der Persönlichkeit des Coachs, der Führungskraft oder dem Matching der Partner und dem Endergebnis festgestellt werden. Eine Übereinstimmung zwischen der Ergeb-

niseinschätzung durch die Auftraggeber und der Einschätzung durch Klient und Coach konnte nicht gefunden werden, so wie dies zwischen Coach und Klient der Fall ist, was vermutlich mit der geringen Fallzahl zu tun haben könnte – oder was die Frage aufwirft: Wie „sichtbar“ sind Coaching-Effekte für nicht direkt Beteiligte?

Frage: *Was kann jeder der Beteiligten dazu beitragen, dass echte, starke Beziehung gelingt?*

Wirkfaktor Arbeitsallianz – Auf Auftrag und Zielklarheit kommt es an

Die Art und Weise, wie ein Coach mit dem Klienten eine gute Arbeitsallianz bildet (Bindung, Aufgabenklärung und Zielklarheit), korreliert stark ($p < 0.01$) mit dem Endergebnis nicht nur der gesamten Arbeitsallianz, sondern ebenfalls der drei Subkategorien. Während Persönlichkeitsmerkmale für das Ergebnis wenig rele-

vant zu sein scheinen, könnten sie in längeren Coaching-Beziehungen insbesondere bei der Bildung tragfähiger Arbeitsallianzen und stabiler Beziehungen eine Rolle spielen:

- » Eher extrovertierte Coaches scheinen einen kleinen Vorteil zu haben, bessere Arbeitsallianzen zu bilden, da die Aufgaben sehr fokussiert sind ($p < 0.2$).
- » Coaches mit stärkerer Intuition scheinen gegenüber Coaches, die sich eher auf ihre Wahrnehmung verlassen, leicht im Vorteil zu sein was das Ergebnis betrifft. Sie bilden eher bindungsfokussierte Beziehungen ($p < 0.4$).
- » Zwar haben zwei einfühlsame Partner in Bezug auf Bindung die höchstmöglichen Werte, jedoch schneidet diese Paarung bei den Coaching-Ergebnissen mit Abstand am schlechtesten ab.

Frage: *Wie kann die Arbeitsallianz bezügl. Aufgaben und Zielkongruenz verbessert werden?*

Wirkfaktor Selbstwirksamkeit – Angeordnetes Coaching?

Es zeigte sich, dass die generelle Überzeugung, als Mensch etwas bewirken zu können, für die Klienten ganz wesentlich ist, um eine starke Beziehung aufzubauen und zufriedenstellende Ergebnisse zu erzielen ($p < 0.01$). Die Einschätzung der Selbstwirksamkeit der Führungskräfte durch die Coaches korrelierte ebenfalls signifikant mit der Stärke der Coaching-Beziehung ($p < 0,01$) und dem erzielten Ergebnis ($p < 0.01$). Dagegen korrelierte die Selbstwirksamkeit der Coaches nur mit der eigenen Einschätzung der Coaching-Beziehung und des -Ergebnisses, aber nicht mit der Einschätzung durch die Klienten.

Diese Selbstwirksamkeit scheint besonders gefährdet zu sein, wenn Führungskräfte nicht freiwillig zum Coaching kommen, sondern geschickt werden. Ist der Klient dadurch wenig davon überzeugt, dass ihm eine Veränderung gelingt, so hat dies sowohl Auswirkungen auf die Beziehungsqualität als auch auf die Effektivität. Bezeichnender Weise lagen die Ergebnisse eines Coachs, der ausnahmslos in angeordneten Coachings arbeitet, über 30 Prozent unter Durchschnitt.

Frage: *Wie können alle Beteiligten dazu beitragen, dass Coaching freiwillig in Anspruch genommen wird?*

Persönlichkeitsmatching – Bildung von Dream-Teams?

Ist es besser, wenn sich Coach und Klient in Persönlichkeitsmerkmalen eher ähneln oder verschieden sind? Um dies zu klären, wurde der Frage nachgegangen, welchen Einfluss gewisse Persönlichkeitsmerkmale auf das Ergebnis, die Arbeitsallianz und die Beziehung an sich haben. Jedoch konnten keine starken Effekte gefunden werden, die es rechtfertigen würden, Coach und Klient in Bezug auf Persönlichkeitsmerkmale zusammenzuführen. Mit mittlerer Signifikanz wurden Effekte in folgenden Teilaspekten gefunden:

1. Treffen zwei eher introvertierte Persönlichkeiten zusammen, so scheint die Verständ-

Hintergrund-Informationen	Coaches (n=366)	Führungskräfte (n=1895)	Auftraggeber (n=92)
Auswertbare Fragebögen	n=1895	n=1895	n=92
Tätigkeit & Karrierelevel (Coaches)	» 43% Führungskräfteentwicklung & Executive-Coaching » 24% Business- & Karriere-Coaching » 17% Life-Coaching » 12% Sonstige z.B. Health » 4% Berater 72% externe Coaches 18% interne Coaches Berufserfahrung Coaches Ø 13 Jahre		
Geschlechterverteilung	62% (w), 32% (m), 6% (o.A.)	48% (w), 47% (m), 5% (o.A.)	53% (w), 47% (m)
Länderbeteiligung & Coaching-Paarungen	34 Länder n=1322 Niederlande n=234 Großbritannien n=84 Deutschland n=80 Italien n=45 Schweiz n=11 Österreich		
Coaching-Beauftragung	» 68% Einzelmaßnahme Executive-Coaching » 15% Executive-Coaching innerhalb von Leadership-Development-Programmen » 8% Im Rahmen von OE und Teamentwicklungsmaßnahmen		
Dauer & Intensität der Beziehung im Durchschnitt	» 39% 4–6 Coaching-Sitzungen (von 1–40 Sitzungen); 1% >40 » 4–6 Monate (von 1–45 Monate)		

Tabelle: Hintergrundinformationen zur Greatest Ever Executive Coaching Outcome Study

gung über Aufgaben eher schwierig zu sein, als dies beim Zusammentreffen zweier extrovertierter Partner der Fall zu sein scheint ($p < 0.1$).

2. In Bezug auf das Coaching-Ergebnis werden weibliche Coaches von ihren Klienten besser bewertet als ihre männlichen Kollegen ($p < 0.05$) und scheinen in der Lage zu sein, stärkere Bindungen ($p < 0.07$) sowie tendenziell bessere Arbeitsallianzen zu bilden (Aufgabe $p < 0.2$; Ziel $p < 0.4$).

Frage: *Wie kann es auch ohne Matching von Coaching-Paaren durch Dritte gelingen, Menschen zueinander zu führen, die gut miteinander arbeiten können?*

Fazit

Durch die vorliegende Forschungsarbeit konnten die relativen Wirkfaktoren Beziehung,

Selbstwirksamkeit und Persönlichkeit sowie als Nebenergebnis der Aspekt der „Freiwilligkeit“ von Coaching beleuchtet werden. Die Hoffnung dieser Studie ist es, Coaches, Personalverantwortlichen, Entscheidern in Unternehmen sowie Anbietern von Coaching-Ausbildungen viele Ansatzpunkte und Denkanstöße mitgeben zu können, die letztlich zum Gelingen ihres Coachings – und damit des Coachings als Ganzes – führen.

Dank gilt allen, die sich bereit erklärten, an dieser Studie mitzuwirken bzw. aktiv zu helfen, insbesondere Andy Copeland, Nadine Page und weiteren Mitarbeitern.

Diskutieren Sie den Artikel unter
www.coaching-board.de

Die Autoren



Foto: Ashridge

Prof. Dr. Erik de Haan, PhD in Psychophysik. Professor für Coaching und Organisationsentwicklung an der Freien Universität Amsterdam. Forschungsleiter und Lead Researcher am Ashridge Centre for Coaching, London. Leiter der Ashridge Business School, London, einer der führenden Business Schools in Europa.

www.ashridge.org.uk/centreforcoaching



Foto: Stockmüller, Freiburg

Sonja M. Mannhardt, Dipl. Oecotrophologin. Lehrberaterin und -supervisorin in Individualpsychologie und Daseinsanalyse. Inhaberin zweier Institute im Bereich Führungskräfteentwicklung und Gesundheitsmanagement. St. Lt. der Akademie für Beratung und Philosophie. Seit über 20 Jahren persönlichkeitsbildende Beraterin/Sparringspartnerin und Third Generation relational Executive-Coach.

www.sonja-mannhardt.de

Literatur

- » **Bachkirova, Tatiana (2014)**. Philosophy of Developmental Coaching as a new Paradigm for Society. Key-Note am 3. Internationalen Coaching-Fachkongress „Coaching meets Research ...“. www.coaching-meets-research.ch/kongress2014/programm/KeyNote14.06.18TatianaBachkirova.pdf
- » **Bandura, Albert (1977)**. Self-Efficacy: Toward a Unifying Theory of Behavioral Change. In *Psychological Review*, 84 (2), 191–215.
- » **De Haan, Erik & Duckworth, Anna (2013)**. Signaling a new trend in coaching outcome research. In *International Coaching Psychology Review*, 8 (1), 6–20.
- » **De Haan, Erik et al. (2014)**. A Large Scale of Executive Coaching Outcome. (unveröffentlicht)
- » **De Haan, Erik & Nieß, Christiane (2014)**. Critical moments. In *Training-journal*, 1/2014, 65–69.
- » **Greif, Siegfried (2014)**. Wie wirksam ist Coaching? In Robert Wegener, Michael Loebbert & Agnès Fritze (Hrsg.). *Coaching-Praxisfelder*. Wiesbaden: Springer. 159–178.
- » **Horvath, Adam O. & Greenberg, Leslie (1986)**. The development of the Working Alliance Inventory. In Leslie Greenberg & William Pinsof (Hrsg.). *The Psychotherapeutic Process*. New York: Guilford Press. 529–556.
- » **ICF Organisational Coaching Study (2013)**. <http://icf.files.cms-plus.com/FileDownloads/2013OrgCoachingStudy.pdf>
- » **Stelzer, Reinhard (2014a)**. Coaching im Zeitalter der Hyperkomplexität. Key-Note am 3. Internationalen Coaching-Fachkongress „Coaching meets Research ...“. www.coaching-meets-research.ch/kongress2014/programm/KeyNote14.06.18ReinhardStelzer.pdf
- » **Stelzer, Reinhard (2014b)**. *A Guide to Third Generation Coaching*. Heidelberg: Springer.

Das Rollen-Feedbackprofil

Ein Coaching-Tool von Dr. Jens Knese



Kurzbeschreibung

Das Rollen-Feedbackprofil hat sich im Praxiseinsatz als ein sehr hilfreiches Instrument zur Rollenklärung und Rollenbewertung im Rahmen von Business-Coachings erwiesen. Das Rollen-Feedbackprofil schlägt bewusst und sehr gezielt eine Brücke zwischen Selbst- und Fremdeinschätzung, sorgt für Rollenklarheit und konstruktives Feedback. Es ist eine Kombination tradierter Interventionstechniken wie der 180°- oder 360°-Feedbackmethode mit Rollenprofilen und erzielt insbesondere durch die erwählte Kombination wertvolle, hoch qualitative und signifikante Erkenntnisse für den Coach und den Klienten.

Zielsetzung

Neben Rollenkonflikten, die an der Schnittstelle zwischen beruflichen und privaten Rollen auftreten, sind Unsicherheiten in der Rolleninterpretation und im Rollenverständnis Anlässe für Coachings. Klienten sind häufig unsicher, ob sie ihnen zugedachte berufliche Rollen adäquat interpretieren und ausfüllen.

Dies ist insbesondere dann zu beobachten, wenn den Klienten zu wenig oder zu wenig qualitativ hochwertiges Feedback gegeben wird. Feedback, das von Vorgesetzten, Kollegen, Mitarbeitern, Personalern oder externen Unternehmensquellen kommen kann und

sollte. Als Folge kann der Klient unsicher in seinen Handlungen werden, durch ständiges inneres Hinterfragen sinkt die Motivation und final die Leistungsfähigkeit und Arbeitsqualität beim Klienten.

Das Rollen-Feedbackprofil ist das geeignete Werkzeug zur Rollendefinition im Rahmen der Beschreibung des Klientensystems und es liefert dem Coach überdies wichtige Kontexterfahrungen aus dem Arbeitsumfeld des Klienten. Es dient dem Klienten zur Selbsterkenntnis und hilft ihm Wechselwirkungen in Systemen differenziert wahrzunehmen und Handlungsalternativen zu erkennen und zu erarbeiten.

Die Einbeziehung der beruflichen Umwelt des Klienten im Rahmen von Feedback gibt Coach und Klient zudem Aufschluss hinsichtlich der Kongruenz von Selbst- und Fremdbild. Dem Klienten wird mit dem Instrument die aktive Mitwirkung an seiner Entwicklung ermöglicht, wobei das Rollen-Feedbackprofil niemals zu stereotyp wird und eine individuelle Ausgestaltung nicht mehr zulässt. Das Rollen-Feedbackprofil eignet sich in großem Maße zur Integrierung in übergreifende Interventionsinstrumente wie zum Beispiel die Business-Coaching Vision (Knese, 2013; in Coaching-Magazin, 4/2013).

Anwendungsbereiche

Eine typische Situation, in der das Rollen-Feedbackprofil angewandt werden kann, wird im Folgenden skizziert: Ein Klient arbeitet seit etwa zwei Jahren als Inhouse-Consultant für ein Industrieunternehmen. Der Klient hat zuvor fünf Jahre für ein anderes Unternehmen in gleicher Position gearbeitet. Bei seinem früheren Arbeitgeber erhielt er häufig Rückmeldung zur Qualität seiner Arbeit, zum Umgang mit den Kollegen, zu seinen Führungsqualitäten, zur Interpretation seiner zugeordneten Rollen. Bei seinem neuen Arbeitgeber herrscht eine differente Kultur. Feedback wird nicht oder nur sehr sporadisch gegeben. Da der Klient zudem eine Querschnittsfunktion im Unternehmen wahrnimmt und hier keinen Weisungsbefugnissen in den Querschnitten unterliegt, hat er seit Beginn seiner neuen Tätigkeit keine institutionalisierte, qualitative Beurteilung seiner Arbeit erfahren.

Beim Klienten hat dies bereits nach wenigen Monaten zu Unsicherheit geführt: Er war sich nicht sicher, ob er seine Rollen im Sinne des Unternehmens richtig interpretiert. Die Unsicherheit nahm mit der Zeit zu, er ist mittlerweile sicher, dass er die Querschnittsfunktion nicht adäquat erfüllt, seine Arbeitsmotivation ist stark gesunken, er spielt mit dem Gedanken, das Unternehmen zu verlassen. Das HR-Management des Unternehmens erfuhr von seinem Gedankenspiel, das Unternehmen zu verlassen, sprach ihn an und vereinbarte gemeinsam das Business-Coaching.

Im Verlauf des Business-Coachings kam das Rollen-Feedbackprofil zum Einsatz. Der Klient beschrieb die aus seiner Sicht relevanten beruflichen Rollen und gab eine persönliche Einschätzung hinsichtlich der qualitativen Interpretation dieser Rollen ab. Die persönliche Einschätzung erbrachte die Erkenntnis, dass der Klient nahezu alle von ihm wahrgenommenen Rollen als nicht hinreichend durch ihn interpretiert und ausgefüllt einschätzte. Das berufliche Umfeld des Klienten, die Schnittstellen, Kollegen, Personaler wurden ebenfalls gebeten, den Klienten und seine Rolleninterpretation anonym einzuschätzen und zu bewerten. Die Bewertung des Umfelds fiel uneingeschränkt positiv und somit signifikant besser als die Selbsteinschätzung aus. Der Klient erfuhr zum ersten Mal ein konstruktives Feedback, fand Bestätigung und Anerkennung. Unsicherheiten und nagende Selbstzweifel waren ausgeräumt. Der Klient hatte wieder Zutrauen und Mut, Motivation und Freude. Er holt sich weiterhin und regelmäßig Feedback mit der geschilderten Methode ein, arbeitet noch heute für das Unternehmen, ist sehr zufrieden und spielt nicht mehr mit dem Gedanken, das Unternehmen zu verlassen.

Ausführliche Beschreibung

Nachdem der Coach dem Klienten das Rollen-Feedbackprofil und die mit der Intervention verbundene Zielstellung erläutert hat, beginnen beide mit der Arbeit am Rollen-Feedbackprofil, die in fünf Schritten erfolgt.

1. Schritt

Der Coach bittet den Klienten alle Rollen zu notieren, die er einnimmt oder aus seiner Sicht in seiner beruflichen Position einnehmen sollte. In besonderen Situationen, z.B. bei der Verortung von Problemsituationen in der Schnittstelle zwischen privatem und beruflichem Bereich, der Work-Life-Balance (WLB), sollten auch private Rollen beschrieben und besprochen werden. Der Coach wendet im Anschluss vielfältige (systemische) Fragetechniken an, um ein vollständiges und detailliertes Bild der Rollen und des Rollenverständnisses des Klienten zu erhalten.

2. Schritt

Der Klient trägt die zuvor bestimmten Rollen in das Fadenkreuz (siehe Abb., S. 42) ein. Das Fadenkreuz befindet sich im Zentrum der Darstellung. Je nach Anzahl der ermittelten Rollen werden Linien vom Mittelpunkt der Darstellung ausgehend in das Fadenkreuz eingezeichnet. Die Linien haben alle eine identische Länge und eine identische Skalierung von 0 im Mittelpunkt bis 5 an den Außenpunkten (Näheres hierzu im dritten Schritt). Die Skalierung dient im Weiteren der Einschätzung des Klienten zur beruflichen Relevanz der Rolle und seiner persönlichen Einschätzung hinsichtlich der Wahrnehmung der Rolle. Im Fadenkreuz sind im gegebenen Beispiel acht berufliche Rollen bestimmt worden. Der Klient nimmt die Rollen Berater, Manager, Stratege, Planer, Motivator, Impulsgeber, Coach und Analyst ein.

3. Schritt

Der Coach bittet den Klienten eine Einschätzung hinsichtlich der Wichtigkeit vorzunehmen, die aus Sicht des Klienten der jeweiligen Rolle in der beruflichen Position zukommen sollte. Beispielhaft kann ein Klient die Rolle des Motivators auf einer Skala von 0 (diese Rolle ist unwichtig) bis 5 (diese Rolle ist sehr wichtig), mit einer 3,8 (d.h. diese Rolle ist relevant und wichtig), wie in der Abbildung (S. 42) vermerkt, einschätzen. Seine Einschätzung vermerkt der Klient schlussendlich für alle Rollen im Fadenkreuz. Er erstellt hierdurch ein aus seiner Sicht optimales Soll-Rollenprofil für seine berufliche Position. Die einzelnen, vom Klienten gesetzten Punkte werden nun miteinander verbunden, es ergibt sich ein Vieleck. In der beispielhaften Abbildung ergibt sich das Sollprofil aus der Verbindung der eckigen, schwarzen Elemente mittels der roten Linie im Fadenkreuz.

4. Schritt

Der Klient wird durch den Coach nun gebeten, eine Einschätzung vorzunehmen, wie er die zuvor definierten Rollen im Beruf lebt und ausfüllt. Der Klient erstellt mithin ein Ist-Rol-

lenprofil. Beispielhaft kann ein Klient die Rolle des Motivators auf der Skala mit einer 2,9, wie in der Abbildung vermerkt, bestimmen. Im Anschluss werden die Punkte wieder zu einem Vieleck verbunden. In der beispielhaften Abbildung ergibt sich das Ist-Rollenprofil aus der Verbindung der ovalen Elemente mittels der grünen Linie im Fadenkreuz. Es kann nun, wie z.B. in der Abbildung erkennbar, zu erheblichen Unterschieden zwischen Soll- und Ist-Profil kommen. So lässt sich in der Darstellung ablesen, dass der Klient bei sieben der acht skizzierten Rollen seine Wahrnehmung der Rolle als nicht hinreichend beschreibt. Lediglich die Rolle des Planers wird aus Sicht des Klienten übererfüllt. Die größten Abweichungen sind für die Rollen Strategie und Impulsgeber durch den Klienten skizziert worden.

Erste „Aha-Effekte“ für den Klienten im Hinblick auf seine berufliche Problemsituation lassen sich durch den Coach an dieser Stelle häufig schon herausarbeiten und mit dem Klienten besprechen. Wieso schätzt der Klient welche Rollen als besonders relevant ein? Was veranlasst den Klienten zu abweichenden Einschätzungen zwischen Ist- und Soll-Rollenprofil? Unterliegen die Einschätzungen des Klienten veränderten Mustern im Zeitablauf? Worin sieht der Klient veränderte Einschätzungen begründet?

Besonders wichtig ist in dieser Phase, dass der Coach in Erfahrung bringt, worauf sich die Einschätzung des Klienten beim Soll- und Ist-Rollenprofil stützt. Stützt sich die Einschätzung nur auf die eigene Sichtweise oder fließen konkrete, möglichst objektive Rückmeldungen von anderer Stelle, z.B. durch Kollegen, mit ein? In vielen Fällen basiert die Einschätzung des Klienten singular auf seiner persönlich individuellen Erfahrung und Sicht. Dies ist vorrangig darin begründet, dass dem Klienten konstruktives Feedback nicht zuteil wird. Das Rollen-Feedbackprofil greift diese Problematik auf und wird ihr im fünften Schritt gerecht.

5. Schritt

Um die Stimmigkeit zwischen der Selbsteinschätzung des Klienten und der Fremdein-

schätzung durch sein berufliches Umfeld zu beleuchten, wird ein in der Regel anonymisiertes Feedback im Rahmen der Intervention erhoben. Zusammen mit dem Klienten bestimmt der Coach relevante Personen oder Gruppen aus dem beruflichen Umfeld des Klienten, die in der Lage sind, adäquates Feedback hinsichtlich der Rollenwahrnehmung des Klienten zu geben. In der beispielhaften Darstellung wurden der Vorgesetzte, Mitarbeiter, Kollegen, ein Mitarbeiter der Personalentwicklung, ein interner Business-Coach, ein Kunde und ein Lieferant als mögliche Feedbackgeber bestimmt und auf dem äußeren Ring der Intervention vermerkt (siehe Abb.).

Das Umfeld hat nun die Aufgabe, eine individuelle Soll- und Ist-Einschätzung vorzunehmen: Welche Rollenausprägung erwarten sie, welche wird aus ihrer Sicht durch den Klienten gelebt? Hierzu wird dem Umfeld das oben beschriebene Fadenkreuz mit den durch den Klienten bestimmten Rollen übergeben, jedoch nicht die persönliche Einschätzung des Klienten, sein eigenes Soll-/Ist-Rollenprofil. Jeder bestimmte Feedbackgeber aus dem Umfeld des Klienten hat nun die Aufgabe, selbsttätig ein Soll-/Ist-Rollenprofil für den Klienten zu

erstellen. Die Möglichkeit und Wahl der Anonymisierung hilft, ehrliche Einschätzungen zu erhalten. Es empfiehlt sich überdies, dem Umfeld die Möglichkeit zu geben, zusätzliche, noch nicht benannte Rollen im Fadenkreuz zu ergänzen.

Gemeinsam besprechen Coach und Klient im Nachgang die Einschätzung des Umfelds und vergleichen diese mit der Einschätzung des Klienten. Nicht in wenigen Fällen treten divergente Einschätzungen zwischen Klient und Umfeld zu tage, die für beide einen hohen und äußerst wichtigen Informationsgehalt beinhalten und Anlass und Motivation zur Bearbeitung geben. Die Erfahrung zeigt, dass gerade in einem beruflichen Umfeld, in dem Feedback nicht oder nur sporadisch erteilt wird, die Selbsteinschätzung häufig deutlich „negativer“ ausfällt als die Fremdeinschätzung. Durch die Fremdeinschätzung wird in diesen Fällen beim Klienten Unsicherheit reduziert und Motivation aufgebaut.

Kenntnisse

Das Werkzeug passt besonders gut zum lösungsorientierten Beratungsansatz. Der

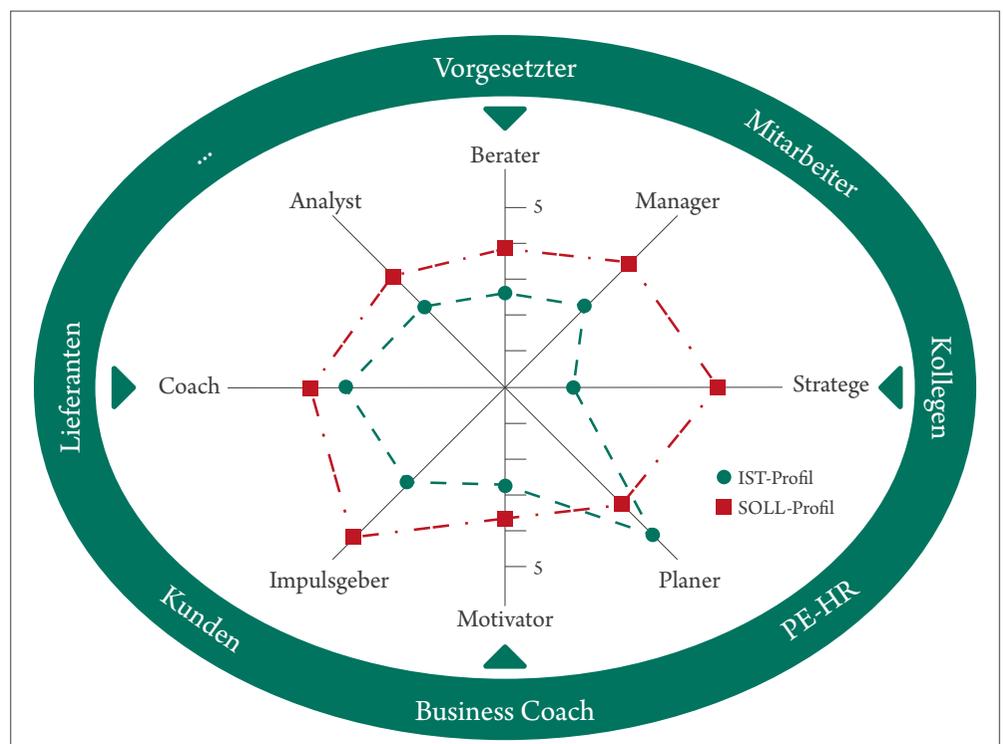


Abb.: Das Rollen-Feedbackprofil. Rote Linie = Verbindung des Soll-Rollenprofils des Klienten. Grüne Linie = Verbindung des Ist-Rollenprofils des Klienten.

Coach sollte neben einer systemischen Coaching-Ausbildung auch einen betriebswirtschaftlichen Background besitzen. Er sollte ein fundiertes Methoden- und Theoriewissen mitbringen und insbesondere systemische Fragetechniken beherrschen. Die Komplexität des Werkzeuges setzt zudem voraus, dass der Coach einige Jahre Erfahrung in der Beratung von Unternehmen und im Business-Coaching hat.

Erfahrungen

Besondere Sorgfalt ist bei der Bestimmung der Rollen nötig. Erst wenn alle relevanten Rollen des Klienten erkannt und benannt sind, kann die Interventionstechnik ihr ganzheitliches Potential entwickeln. Zudem ist es notwendig, dass der Klient mit der Handhabung des Coaching-Tools sehr vertraut wird, da es im Regelfall dem Klienten zukommt, die ausgewählten Quellen für das Feedback in der Handhabung des Tools zu unterweisen.

Technische Hinweise

In der Praxis hat es sich als sehr hilfreich erwiesen, wenn für das Aufzeichnen des Tools ein großes Blatt Papier, möglichst ein Blatt eines Flip-Charts, Verwendung findet. Dies gilt auch für die Feedback-Einschätzungen. So ist es für Coach und Klient möglich, die Blätter z.B. auf eine Metaplanwand anzubringen, zu betrachten, zu vergleichen und zu interpretieren.

Quellen

Knese, Jens (2014). Der Business Coaching Prozess und seine Stakeholder. In Personalmagazin, 01/2014, 33–35.

Knese, Jens (2013). Die Business-Coaching Vision. In Coaching-Magazin, 4/2013, 40–43.

Der Autor



Foto: PS-Art, Hannover

Dr. Jens Knese, MBA, ist, nach mehreren Managementstationen im In- und Ausland, seit 2004 als Business-Coach und Unternehmensberater tätig. Zu seinen Kunden zählen Unternehmen von Mittelstand bis DAX. Er lehrt zudem an der FHDW, ist Gründer der Knese Coaching Consulting und publiziert regelmäßig zum Thema.
www.knese-consulting.de

Qualität im Business Coaching



Der DBVC ist fachlicher, wissenschaftlicher und unternehmerischer Kristallisationspunkt für alle Schlüsselpersonen des Coaching-Feldes. Er verbindet Experten aus Praxis, Unternehmen, Wissenschaft und Weiterbildung. Seiner führenden Rolle gemäß, setzt sich der DBVC durch Förderung und Entwicklung des Coachings in Praxis, Forschung und Lehre, Fort- und Weiterbildung für Seriosität, Qualitätsstandards und Professionalität in der Coaching-Branche ein.

www.dbvc.de



Deutscher Bundesverband Coaching e.V.

Deutscher Bundesverband Coaching e.V. | DBVC Geschäftsstelle | Postfach 1766 | 49007 Osnabrück | T +49 541 58048-08 | F -09 | info@dbvc.de | www.dbvc.de



Pferdegestütztes Coaching

Kreative Managerbespaßung der besonderen Art

Von Prof. Dr. Uwe Peter Kanning

Das Versprechen ist ein unverfälschtes und wertschätzendes Feedback über das eigene Führungsverhalten, sodass eine Reflexion erfolgen und die Führungskraft ihr Verhalten verbessern kann. Der Feedbackgeber ist jedoch weder Mitarbeiter noch Coach, sondern ein Pferd: Pferdegestütztes Coaching – das Pferd als hochempfindliches Wesen soll Führungsschwächen aufzeigen. Doch was sagt die Führung eines Pferdes tatsächlich über die Führung von Mitarbeitern aus? Wahrscheinlich nichts!

Die Coaching-Branche ist bekanntermaßen nicht gerade arm an kreativen Einfällen, wenn es darum geht, sich immer wieder aufs Neue Methoden auszudenken, die man suggestiblen Kunden zur Lösung jedweden Problems anbieten kann. Die Legitimation der diversen Ansätze ergibt sich für ihre Anhänger allein aus der Tatsache, dass mehr als zwei Leute ganz fest daran glauben und man vielleicht sogar schon eine Handvoll Kunden erfolgreich unterhalten hat. Wenn diese Kunden sich nach stundenlanger Indoktrination dann auch noch der Illusion hingeben, ihre Lebenszeit sinnvoll genutzt zu haben, erscheint das gesamte Gedankengebäude als Ausdruck unerschütterlicher Wahrheit.

Pferde und Coaching

Zu den skurrilsten Methoden, die in den letzten Jahren entstanden sind, gehört pferdegestütztes Coaching. Hinter diesem ein wenig kryptisch anmutenden Label stecken verschiedene Coaching-Maßnahmen, denen eines gemein ist: Im Zentrum steht ein *Pferd als Co-Trainer oder -Coach*. Durch die Interaktion mit dem für viele Ratsuchende weitgehend unbekanntem Wesen sollen sie in ihrem Selbstbild derart tiefgehend verändert werden, dass sie von Stund an im Berufsleben optimiert auftreten.

Bislang wird pferdegestütztes Coaching vor allem als Methode zur Verbesserung der Führungskompetenz angepriesen. Es ist aber wohl nur eine Frage der Zeit, bis man sich erfolgreich auch ein großes Kundensegment jenseits der Führungskräfte erschließt. Folgt man der einschlägigen Fachliteratur, so kann der gemeine Homo Sapiens durch die Begegnung mit dem Pferd schließlich alle „seine Sinne schärfen“ (Hendrich, 2008) und „Achtsamkeit“, „Ehrlichkeit“, ja sogar „Menschlichkeit“ (!) lernen (Meyer, 2009).

Im Segment der Führungskräfte ist die „Logik“ des Ansatzes schnell auf den Punkt gebracht: „Wer Pferde führen kann, kann Menschen führen“ (Osterhammel, 2006; 83). Geradezu prototypisch beschreibt dieser Satz die Argumentationsprinzipien, die sich in vielen es-

terischen Schulen finden lassen. An die Stelle der empirischen Evidenz treten *Metaphern und Wortassoziationen*. Führung im Kontext A ist demnach dasselbe wie Führung im Kontext B, denn schließlich handelt es sich ja auch um dasselbe Wort. Ebenso gut könnte man fast behaupten, Postboten seien gewalttätig, da sie jeden Tag unzählige *Schläge* austeilen – genauer gesagt (*Briefum-*)*Schläge*.

Das Prinzip

Die Aufgaben, welche die Kunden im Zuge des Coachings bewältigen müssen, sind vergleichsweise einfach:

- » Aus einer überschaubaren Anzahl von Pferden muss die Führungskraft zunächst eines auswählen, mit dem sie über den Tag hinweg zusammenarbeiten möchte. Die Auswahl wird vom Coach *küchenpsychologisch* gedeutet. Warum entscheidet sich der Klient für die harmlose Stute und nicht für den imposanten Hengst? Neigt er etwa zur Dominanz? Oder umgekehrt: Warum entscheidet er sich für den imposanten Hengst und nicht für die harmlose Stute? Hat er vielleicht etwas zu kompensieren? – Das ist das Schöne an der Küchenpsychologie: Egal, was der Kunde macht, man kann ihm immer einen Strick daraus drehen.
- » Die eigentliche Übung mit dem Pferd besteht darin, das Tier mit dem Mittel der (Körper-)Sprache zu einem bestimmten Verhalten zu bewegen. Beispielsweise soll sich das Pferd auf den Klienten zu bewegen oder ihm durch einen Parcours folgen.
- » Einen geradezu surrealen Exzess der Methode beschreibt Krebs (2011): Ziel der Maßnahmen ist nicht die Veränderung des Führungsverhaltens einzelner Menschen, sondern *die Veränderung einer gesamten Organisation*. Hierzu bauen die Seminarteilnehmer zunächst mit verschiedenen Gegenständen, wie Kegeln, Bällen, Stangen etc. einen Parcours auf, der die Realität ihres maroden Unternehmens metaphorisch spiegeln soll. Anschließend durchqueren sie mit ihren Pferden die Landschaft, um bald darauf den Parcours so umzugestalten, dass diverse Gegenstände den Idealzustand

des Unternehmens repräsentieren. Erneut durchquert man den Parcours und baut daraufhin in der zweiten Hälfte der Reithalbe einen dritten Parcours auf. Dieser steht nun für ein realistisches Zukunftsbild, wobei beide Szenarien – Idealbild und antizipierte Zukunft – durch eine Barriere getrennt sind. Im letzten Schritt bewegen sich die Teilnehmer mit den Pferden zunächst durch den Parcours des realistischen Zukunftsbildes. Danach wird die Barriere entfernt und abschließend noch einmal die gesamte Landschaft zu Pferd erkundet. Das war's! Auf wundersame Weise wird sich nun die traurige Realität den Wunschvorstellungen der Teilnehmer anpassen. So einfach kann Change-Management sein.

Wie man Führung vom Pferd (nicht) lernt

Doch zurück zum klassischen Führungs-Coaching. Warum sollen Führungskräfte durch das Lenken von Pferden etwas darüber lernen, wie man Menschen führt? Folgt man den Thesen der Anbieter, so handelt es sich bei Pferden um äußerst sensible Wesen, die auf kleinste körpersprachliche Äußerungen ihrer „Führungskraft“ reagieren. In diesem Punkt sollen sie den menschlichen Mitarbeitern haushoch überlegen sein.

Da man fest daran glaubt, dass sich in der Körpersprache eines Menschen sein Unterbewusstsein spiegelt, haben die *Pferde einen direkten Zugang zu den geheimsten Geheimnissen des Individuums*. Ihre tierische Interpretation der menschlichen Körpersprache spiegeln sie dem Menschen anschließend eins zu eins in ihrem eigenen Verhalten. Dabei nehmen sie im Gegensatz zu den realen Mitarbeitern keine Rücksicht auf den Status der Führungskraft und betreiben keinerlei Selbstdarstellung. Vielleicht zum ersten Mal in seinem Leben bekommt der Klient so ein unverfälschtes aber gleichwohl „wertschätzendes“ (!) Feedback, das ihn dazu anregt, grundlegend über sich nachzudenken. Das Nachdenken – sowie sein veränderter Umgang mit dem Pferd im Laufe des Coachings – führt in letzter Konsequenz wiederum zu einer positiven Verhaltensänderung im Führungsalltag. – Soweit die „Theorie“.

Gegenargumente

Es bedarf keiner großen Anstrengung, um dieses Gedankengebäude zum Einsturz zu bringen:

1. Selbst wenn Pferde besonders sensibel auf die menschliche Körpersprache reagieren, ist nicht zu erwarten, dass sie die Körpersprache zutreffender oder differenzierter interpretieren können als Menschen. Dies wäre evolutionsbiologisch kaum sinnvoll.
2. Die Annahme, dass die Körpersprache einen unverfälschten Zugang zum „Unbewusstsein“ ermöglicht, ist leider nicht mehr als ein Dogma der Ratgeberliteratur.
3. Aufgrund der Tatsache, dass das Pferd die gesprochenen Worte nicht einmal annähernd so differenziert interpretieren kann wie der Mensch, ist das tierische Erleben zwangsläufig extrem reduziert. Schon allein aufgrund der fehlenden hirnorganischen Voraussetzungen kommt das Pferd zu falschen „Schlussfolgerungen“.
4. Die Möglichkeiten des Pferdes ein Feedback zu geben sind geradezu lächerlich im Vergleich zu denen der Mitarbeiter im realen Leben. Hinzu kommt, dass die Körpersprache des Pferdes immer durch die Interpretationen des Coachs gefiltert wird.
5. Die Führungskraft verhält sich gegenüber dem Pferd anders als gegenüber ihren Mitarbeitern. Ebenso reagieren Menschen anders auf ihre Führungskraft als auf ein Pferd. Insofern ist eine Übertragung der Erkenntnisse aus der einen Welt in die andere nicht sinnvoll.
6. Selbst wenn die Führungskraft einfältig genug sein sollte, das Feedback des Pferdes ernst zu nehmen, läge die weitaus größte Hürde noch vor ihr. Verhaltensroutinen lassen sich leider nicht ohne weiteres durch neue Einstellungen verändern. Millionen guter Vorsätze, die jedes Jahr aufs Neue aufgestellt werden und unerfüllt bleiben, legen hiervon Zeugnis ab.

Alles in allem bleibt von pferdegestütztem Coaching mithin nicht viel mehr übrig als ein weiterer kreativer Versuch, Stroh zu Gold zu spinnen.

Fazit: Bespaßung statt Entwicklung

Vor einigen Jahren erzählte mir eine Personalentwicklerin, die für ein großes deutsches Unternehmen auf der Suche nach Weiterbildungsangeboten für ihre Top-Führungskräfte war, dass es gar nicht darum ginge, eine Maßnahme zu buchen, bei der die alten Herren etwas lernen könnten. Es käme einzig und allein darauf an, dass sie sich gut unterhalten fühlten. Wenn man, wie diese bedauernswerte Kollegin, nur die Managerbespaßung im Blick hat, ist pferdegestütztes Coaching eine hervorragende Wahl. Alternativ würden sich ein Outdoor-Training, eine Organisationsaufstellung nach Hellinger oder ein Schamanen-Coaching anbieten. In allen übrigen Fällen sollte man um solche Methoden lieber einen großen Bogen machen.

Literatur

- » **Hendrich, Fritz (2008)**. Horse Sense oder wie Alexander der Große erst ein Pferd und dann ein Weltreich eroberte. Wien: Signum Wirtschaftsverlag.
- » **Kanning, Uwe P. (2013)**. Wenn Manager auf Bäume klettern. Lengerich: Pabst.
- » **Krebs, Gerhard J. (2011)**. Pferde als Trainer. In Weiterbildung, 02/2011, 3–6.
- » **Meyer, Stepanh G. (2009)**. Pferde als Medium im Coaching: natürlich, ehrlich und nachhaltig. In Coaching-Magazin, 4/2009, 42.
- » **Osterhammel, Bernd (2006)**. Pferdeflüsterer für Manager. Weinheim: Wiley-VCH.

Diskutieren Sie den Artikel unter
www.coaching-board.de



Trigon ist ein europaweit tätiges Beratungsunternehmen für Organisations- und marktwirksame Unternehmensentwicklung, Personalentwicklung und Qualifizierung, Coaching, Konfliktmanagement und Mediation mit Büros in Graz, Klagenfurt, Lenzburg (CH), München und Wien.

**Coaching Lehrgänge 2015
Werkstatt & Kompakt**

Köln, D ab 06.02.2015	Wien, A ab 13.02.2015	Zürich, CH ab 07.10.2015
--------------------------	--------------------------	-----------------------------

Termine für **Orientierungsgespräche** zu den Lehrgängen und zur generellen Ausbildungsberatung im Coaching-Bereich finden Sie auf unserer Website www.coaching.at.

Achtsamkeit im Coaching	Lebensphasen des Menschen im Coaching
A, Wien 05.-06.03.2015 CH, Zürich 19.-20.03.2015 D, Köln 13.-14.10.2015	CH, Zürich 04.-05.05.2015

OE und Change Management für Coachs	Coaching Essentials
A, Wien 30.06.- 01.07.2015 D, München 01.-02.10. 2015 D, Köln 02.-03.12.2015	A, Salzburg 07.-09.09.2015 und 14.-16.12.2015

Information & Anmeldung:
www.coaching.at | graz-lenzburg@trigon.at | +43 (316) 403251

Der Autor



Foto: privat

Prof. Dr. Uwe Peter Kanning, Jahrgang 1966, Studium an den Universitäten Münster und Canterbury, Dipl.-Psych., Professor für Wirtschaftspsychologie an der Hochschule Osnabrück.

Arbeitsschwerpunkte:
Personaldiagnostik, Soziale Kompetenz und unseriöse Methoden der Personalarbeit. Autor und Herausgeber von mehr als zwei Dutzend Fachbüchern und psychologischen Testverfahren.
u.kanning@hs-osnabrueck.de

Das Image der Coaching-Branche – Selbst- und Fremdbild

Von Jantje-Mareen Monschau & Thomas Webers

Coaching ist im letzten Jahrzehnt zunehmend bekannter geworden und hat sich weitere Zielgruppen erschlossen. Dieser Trend dürfte auch in den nächsten Jahren weiter anhalten. Andererseits sind die nach wie vor rechtlich nicht geschützte Berufsbezeichnung und der Mangel an verbindlich geltenden Qualitätsstandards eine wesentliche Ursache für die vorherrschende Intransparenz auf dem Coaching-Markt. Grund genug, das Image von Coaching einmal näher zu beleuchten.

In Veröffentlichungen jeglicher Art wird immer wieder auf *schwarze Schafe, Scharlatane und Trittbrettfahrer* verwiesen (Lehnen, 2013; Utsch, 2013). Das wirft einen Schatten auf die ansonsten positive Branchenentwicklung der letzten Jahre. Die Frage stellt sich somit, ob und inwieweit solche Berichte die Wahrnehmung der Coaching-Branche durch die breite Öffentlichkeit sowie das Selbstverständnis der Branchenakteure beeinflussen. In der Wissenschaft nennt man diese subjektiven Assoziationen zu einem Beurteilungsgegenstand „Image“. Es beinhaltet kognitive (Wissens-), affektive (Bewertungs-) und konnotative (Verhaltens-) Aspekte. Als *immaterieller Wertträger* (Spatzier, 2011) stellt das öffentliche Image einer Branche deshalb ein nicht zu unterschätzendes Kapital dar und bietet neben wirtschaftlichen Vorteilen auch Nutzen auf sozialer und fachlicher Ebene:

- » Das Image einer Berufsgruppe hat einen großen Einfluss auf die Inanspruchnahme der von ihr angebotenen Dienstleistung. Ein gutes Image signalisiert potenziellen Kunden oder Klienten, dass die angebotene Leistung der Berufs- oder Fachvertreter von Wert ist. Darauf aufbauend kann die Bereitschaft erhöht werden, die Dienstleistung in Anspruch zu nehmen und sich ohne Vorbehalte darauf einzulassen.
- » Ein positives Image kann die Souveränität gegenüber konkurrierenden oder benachbarten Berufsgruppen stärken. Vor allem im Zusammenhang mit der Professionalisierung eines Berufsfeldes kann dessen Image einen wegweisenden Mehrwert darstellen.
- » Für die Berufsvertreter bildet ein gutes Image ihrer Tätigkeit auch eine Grundlage für Arbeitszufriedenheit und kann als soziale Anerkennung angesehen werden, die zur Bewältigung der Alltagsbelastungen im Beruf helfen kann (Kliche et al., 1999).

Das öffentliche Image spiegelt im weitesten Sinne die allgemeine gesellschaftliche Wahrnehmung der Berufsgruppe wider, wobei Informationsquellen unterschiedlicher Qualität als Grundlage dienen. Denn nicht nur Personen mit Fachkenntnissen oder persönlichen Erfahrungen, sondern auch diejenigen, die keine Berührungspunkte mit dem Berufsfeld

haben, beeinflussen das öffentliche Image. Massenmedien werden zur Orientierung und Meinungsbildung herangezogen. Jede Berufsgruppe müsste deshalb großes Interesse daran haben, dass das Image in der Öffentlichkeit positiv erscheint (Kliche et al., 1999).

Coaching-Image

In der Coaching-Branche wurden bislang keine wissenschaftlich belastbaren Image-Studien durchgeführt. Die Befragungsergebnisse der zweiten *Marburger Coaching-Studie 2011* (Gross & Stephan, 2011) lieferten allerdings relevante Hinweise auf Aspekte, die die *ablehnende Coaching-Einstellung von Unternehmen* erklären können:

- » Fehlende Erfahrung
- » Ungewissheit in Bezug auf Nutzen und Erfolg
- » Kosten
- » Fehlinformationen
- » Vorherrschende Stereotype von unfehlbaren Managern

Unternehmen, die eine positive Einstellung aufweisen, vermarkten Coaching gezielt intern als besonderes Angebot, welches top-down unterstützt und offen kommuniziert wird. Zudem scheint es für das Image und die Nachfrage förderlich zu sein, wenn Coaching zugleich präventiv, zur Entwicklung von Potenzialen und zur Beseitigung von Defiziten im Unternehmen eingesetzt wird. Die beträchtliche Nachfrage nach Coaching-Weiterbildungen stützt zudem die Annahme, dass die Coaching-Branche sich unter diesen Personen eines besonders guten Images erfreut. Nach Schätzungen (Winkler et al., 2013) nehmen jährlich 4.000 Personen an einer Coaching-Weiterbildung teil.

Wenn auch bislang eine fundierte Image-Untersuchung der Coaching-Branche vermisst wird, kann jedoch auf Erkenntnisse verwandter Disziplinen verwiesen werden. Beispielsweise in der Psychologie werden international bereits seit mehreren Jahrzehnten Image-Studien durchgeführt. Im Hinblick auf die kollektive Selbsteinschätzung der Fachvertreter sowie öffentliche Wahrnehmung der Psycho-

logie erzielten die Studien wiederholt übereinstimmende Ergebnisse. Wahl und Rietz (1999) untersuchten das öffentliche Image der Psychologie und deren Fachvertreter, indem sie einerseits das Selbstbild von Psychologen, das Fremdbild der breiten Öffentlichkeit sowie das erwartete Fremdbild von Psychologen erfassten und miteinander verglichen. Aus ihrer Studie geht hervor, dass sich unter den Psychologen ein positives Selbstbild etabliert hat, aber die Fachvertreter trotzdem eine erstaunlich schlechte Erwartungshaltung hinsichtlich ihrer Außenwirkung aufweisen. Tatsächlich werden die Psychologen in der Öffentlichkeit zwar deutlich vorteilhafter wahrgenommen als von ihnen erwartet, ihre Selbsteinschätzung fällt hingegen dennoch wesentlich positiver aus.

Ein Großteil der Konzepte und Modelle, die im Coaching angewendet werden, stammen ursprünglich aus der Psychologie, und viele der beruflich tätigen Coaches verfügen über einen psychologischen Hintergrund oder wenigstens über grundlegende psychologische Kenntnisse. Daher bestehen viele Gemeinsamkeiten und Parallelen zwischen Coaching und dem Fach Psychologie. Zudem lassen sich in der Entwicklungsgeschichte der Psychologie und insbesondere der Psychotherapie ähnliche Schwierigkeiten (Methoden- und Schulstreit) beobachten (Kliche et al., 1999) wie derzeit im Coaching (zersplitterte Verbandslandschaft). Gründe genug, Anleihen bei der Methodik der Untersuchungen zum Image der Psychologie zu nehmen und analog das Image von Coaching zu erheben.

Methodik

Die explorative Studie (Monschau, 2014) wurde per Online-Befragung durchgeführt und stellt eine erste Annäherung an das derzeitige Image der Coaching-Branche dar. Zur Erfassung des vorherrschenden Images wurden die Teilnehmer gebeten, 25 allgemein gehaltene Aussagen über Coaching und Coaches zu bewerten. Die Studie von Wahl und Rietz (1999) zum Image der Psychologie diente als Grundlage für die Auswahl der Aussagen, die auf den Coaching-Kontext angepasst wurden. Die Stichprobe setzt sich aus zwei Gruppen,

den Coaches und den Nicht-Coaches, zusammen. Im ersten Schritt wurden alle Teilnehmer gebeten, die nachfolgenden Statements nach ihrer persönlichen Meinung zu bewerten. Anschließend konnten die Teilnehmer mit der Filterfrage „Sind Sie beruflich als Coach tätig?“ in ihre jeweilige Gruppe eingeteilt werden. Die Summe der Angaben der Coaches bildet das *kollektive Selbstbild (SB)* der Branchenvertreter, während die Antworten der Nicht-Coaches das tatsächlich in der Öffentlichkeit vorliegende *Fremdbild (FB)* repräsentieren. Die Coaches erhielten zusätzlich zur Erhebung des *vermuteten Fremdbildes (vFB)* die Instruktion, einzuschätzen, wie ihrer Meinung nach Nicht-Coaches – somit die breite Öffentlichkeit – die verschiedenen Aussagen voraussichtlich beurteilen. Abschließend wurden soziodemografische Angaben erhoben.

Das Forschungsinteresse zielt – neben der Erfassung des dominierenden Stimmungsbildes gegenüber Coaching – darauf ab, perspektivisch bedingte Abweichungen in der Ausprägung der Imagewerte zu beleuchten:

- » Schätzen sich Coaches selbst positiver ein (SB) als sie von der Öffentlichkeit (FB) wahrgenommen werden?
- » Stimmt die Erwartungshaltung von Coaches in Bezug auf ihre öffentliche Wirkung (vFB) mit dem tatsächlichen Fremd- sowie Selbstbild überein?
- » Beeinflussen die demografischen Variablen Geschlecht, Alter und Höhe des Bildungsniveaus die Beurteilung der Coaching-Branche?
- » Haben Kontakterfahrungen mit Coaching einen positiven Einfluss auf die Bewertung der Coaching-Branche?

Empirische Ergebnisse

Insgesamt nahmen 744 Personen an der Online-Befragung teil, für die Auswertung konnten 369 Datensätze berücksichtigt werden. In die Gruppe der Nicht-Coaches ließen sich rund zwei Drittel und in die Gruppe der Coaches knapp ein Drittel der Teilnehmer einordnen. Mit einem etwas höheren Frauenanteil entsprach die Geschlechterverteilung der beiden Untergruppen in etwa der Ge-

samtstichprobe (57 Prozent), während das durchschnittliche Alter der Nicht-Coaches mit 33 Jahren deutlich unter dem Durchschnittsalter der Coaches mit 46 Jahren lag.

Im Durchschnitt haben die befragten Coaches ihre Coaching-Ausbildung in 20 Monaten absolviert und sind seit sieben Jahren hauptberuflich als Coach tätig. Die Ergebnisse in Bezug auf den fachlichen Hintergrund und die Tätigkeit als Coach stimmen in ihrer Heterogenität mit den Befunden aktueller Coaching-Studien (Gross & Stephan, 2011) überein. Mit rund 42 Prozent unterstreicht der große Anteil an teilnehmenden Berufsnachwuchstenden (maximal drei Jahre Berufserfahrung) den derzeitigen Wachstumstrend der Branche.

Das ermittelte Selbstbild (SB) der befragten Coaches fällt im Durchschnitt recht positiv aus, lediglich fünf Prozent äußern sich neutral bis negativ. Die Außenwirkung (vFB) wird von den Branchenvertretern hingegen eher neutral bis positiv und damit merklich schlechter eingeschätzt. Weiterhin konnten signifikante Unterschiede im Verhältnis zwischen Fremdbild und Selbstbild sowie zwischen vermutetem und tatsächlichem Fremdbild festgestellt werden. Einerseits ergab die Befragung der Nicht-Coaches ein durchschnittlich positives Fremdbild, welches jedoch um einiges schlechter ausfällt als das Selbstbild der Coaches. Dagegen schätzen Coaches ihr Image (vFB) schwächer ein als es sich tatsächlich darstellt (siehe Abb. 1).

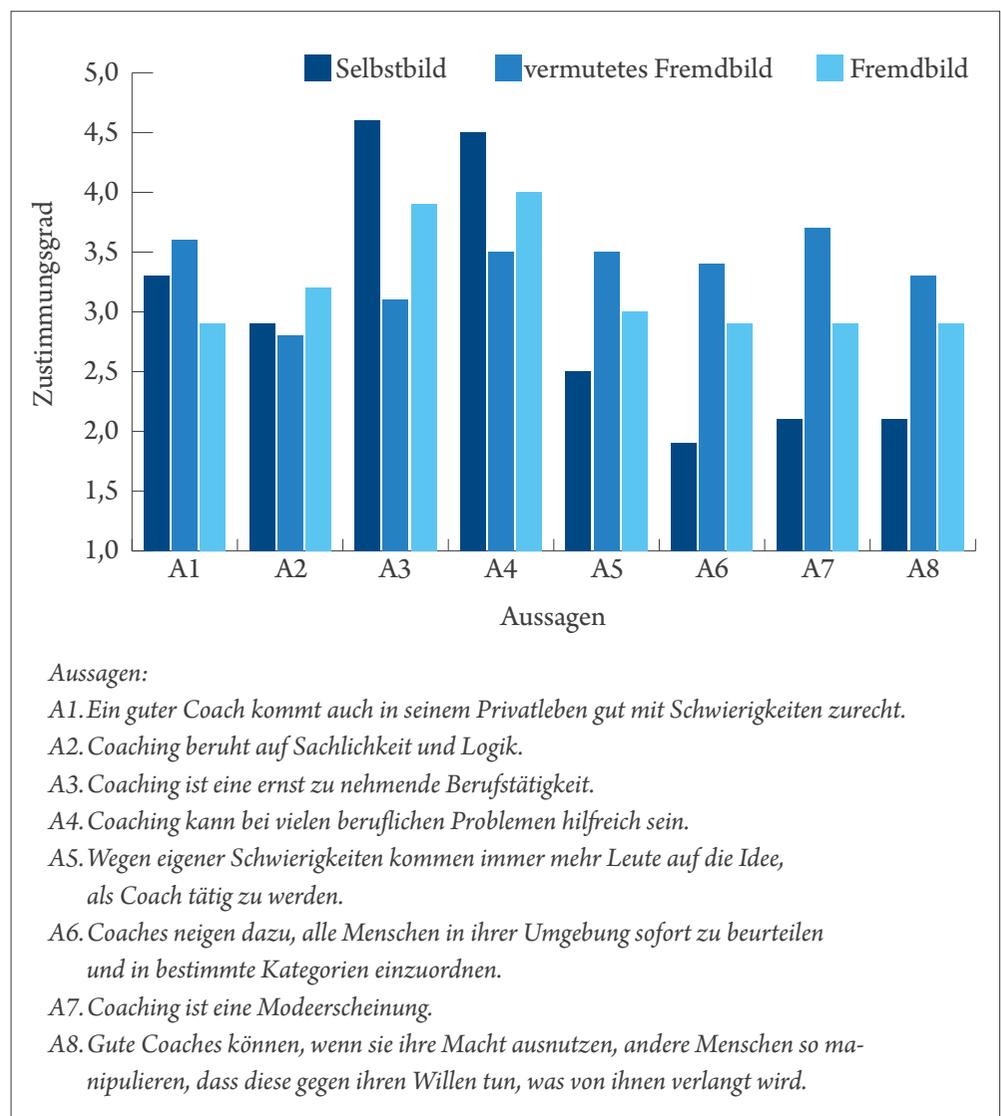


Abb. 1: Vergleich von Selbstbild (SB), Fremdbild (FB) und vermutetem Fremdbild (vFB).
5 = stimme zu, 1 = stimme nicht zu, A1 usw. = Aussage 1 usw.

Die Analyse der Angaben auf Basis der Einzelitems zeigt für das Selbstbild über alle Fragen hinweg ein beständig positives Antwortverhalten. Lediglich die Aussage „Coaching beruht auf Sachlichkeit und Logik“ fällt leicht in den negativen Bereich und wird von den Coaches weder eindeutig abgelehnt noch bejaht. Hierfür lassen sich viele mögliche Erklärungsansätze generieren. Eine gute Coach-Klient-Beziehung ist beispielsweise unerlässlich für einen erfolgreichen Coaching-Prozess, um ein arbeitsfähiges Vertrauensverhältnis aufbauen zu können, spielen Sachlichkeit und Logik jedoch eine eher untergeordnete Rolle.

Entgegen der ansehnlichen Selbsteinschätzung der Coaches fällt im Bereich des vermuteten Fremdbildes besonders die Zustimmungsrates der auf Klischees beruhenden Aussagen sehr hoch aus. Demnach erwarten die Branchenvertreter, dass Coaching von öffentlicher Seite als Modeerscheinung abgetan wird. Weiterhin glauben sie, dass in der Öffentlichkeit vorrangig eigene Schwierigkeiten als Triebfeder, sich als Coach zu betätigen, betrachtet werden. In diesen Punkten liegen die Ergebnisse der Nicht-Coaches zwar im mittleren Bereich erkennbar über denen des vermuteten Fremdbildes, signalisieren aber unweigerlich eine gewisse Skepsis und Unschlüssigkeit. Andererseits denken die Coaches, dass sie innerhalb der Bevölkerung als geschickt im Umgang mit Menschen gelten und auch in ihrem Privatleben als gute Problemlöser angesehen werden. Von Seiten der Nicht-Coaches wird Letzteres hingegen tendenziell eher kritisch betrachtet.

Analysiert man die Antworten der Nicht-Coaches auf Ebene der Einzelitems, wird deutlich, dass Coaching von öffentlicher Seite als ernstzunehmende Berufstätigkeit angesehen wird, welche bei vielen beruflichen Problemen hilfreich sein kann. Entgegen der Annahme der Coaches wurde die Aussage „Coaches beschäftigen sich zu viel mit den Privatangelegenheiten anderer Leute“ von den befragten Nicht-Coaches entschieden abgelehnt. Dies deutet ebenfalls darauf hin, dass in der Öffentlichkeit ein gewisses Bewusstsein für den Tätigkeitsbereich von Coaching vorliegt. Vorwiegend im Hinblick auf die stereotypen Aussagen besteht

unter den Nicht-Coaches Zwiespältigkeit. Beispielsweise werden kategorisierende und manipulative Eigenschaften den Coaches weder eindeutig zu- noch abgesprochen (siehe Abb. 1, S. 49). Die Antworttendenz zur Mitte lässt darauf schließen, dass Coaching tatsächlich mit vielen Vorurteilen zu kämpfen hat, aber in der Öffentlichkeit mit diesen Klischees differenziert und kontrovers umgegangen wird. Andererseits könnte die unentschlossene Haltung hinsichtlich einiger Aussagen auf Wissensdefizite zurückzuführen sein. Generell schneiden die Aussagen, die den Coach als Person betreffen, über alle drei Perspektiven (SB, vFB, FB) hinweg schlechter ab, als die Aussagen über Coaching im Allgemeinen.

Der untersuchte Einfluss der demografischen Variable *Geschlecht* auf die Beurteilung der Branche zeigte deutlich, dass die weiblichen Teilnehmer insgesamt ein positiveres Bild der Branche aufweisen als die männlichen (siehe Abb. 2). Lediglich die vermutete Außenwirkung (vFB) ergibt keine Abweichungen zwischen den Geschlechtern.

Zu erwarteten Unterschieden in der Wahrnehmung von Coaching hinsichtlich des Alters

und des Bildungsniveaus konnten aufgrund der Zusammensetzung der beiden Untersuchungsgruppen keine aussagekräftigen Ergebnisse erzielt werden.

Weiterhin konnte festgestellt werden, dass Personen, die bereits über Coaching-Erfahrung verfügen, die Branche sichtlich positiver beurteilen. Zudem geben die bereits gecoachten Personen zu rund 80 Prozent an, dass ihnen das Coaching geholfen habe. Dies spricht dafür, dass mit wachsender Vertrautheit und zwangsläufig auch mit weitreichenderem Wissen die Dienstleistung Coaching mehr Anerkennung erfährt.

Diskussion

In Anbetracht der Vielfalt auf dem Coaching-Markt ist davon auszugehen, dass die Öffentlichkeit unterschiedliche, teilweise widersprüchliche Informationen erreichen, die nicht immer konkret zugeordnet oder überprüft werden können. Trotzdem fallen die Fremdbildergebnisse recht positiv aus.

Entgegen der Vermutung der Coaches genießen sie ein recht hohes Ansehen. Dennoch be-

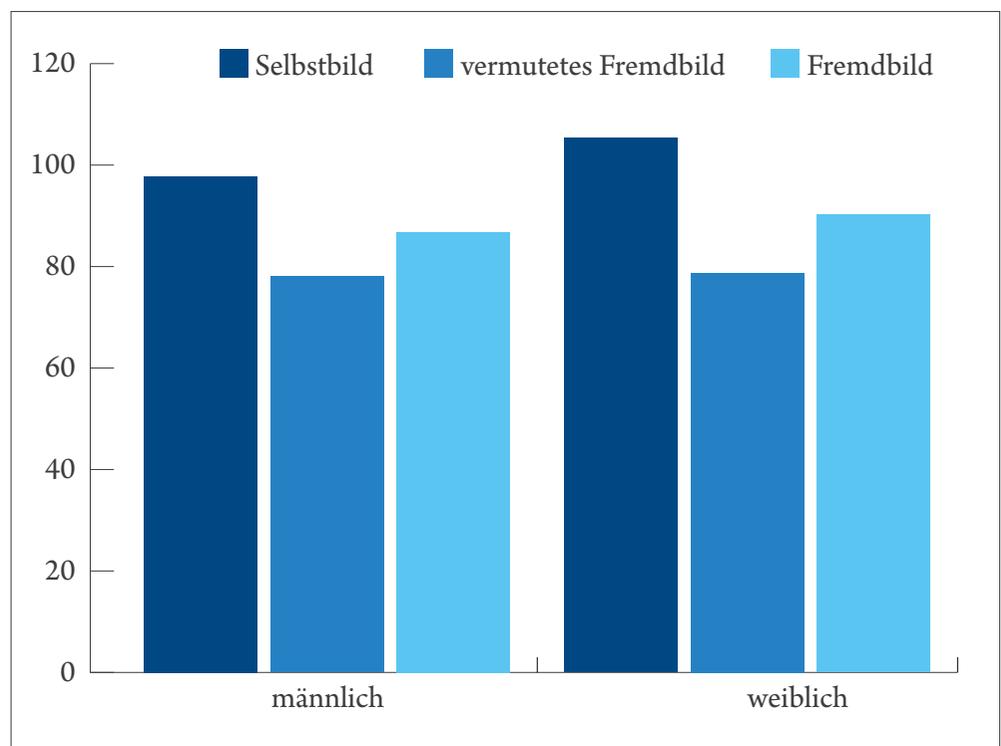


Abb. 2: Imagewerte nach Gruppen und Geschlecht. Imagewerte (Min = 25, Max = 125): sehr positiv = 125–100; neutral bis positiv = 99–76; neutral bis negativ = 75–25.

günstig Ungewissheit in Bezug auf Coaching, dass Vorurteile weiterhin Bestand haben und das Branchenimage darunter leidet. Die selbstkritischen und einen schlechten Ruf ihrer Berufsgruppe befürchtenden Äußerungen der Coaches kann man auch als den impliziten Wunsch lesen, nach außen eine geschlossene Haltung einzunehmen und sich klarer zu positionieren. Das wäre ein Votum für nachhaltige Imagepflege der Profession.

Die insgesamt höher ausfallenden Imagewerte der befragten Frauen könnten auf ein generell abweichendes Beurteilungsverhalten von Männern und Frauen oder auf die Stichprobe mit einem etwas höheren Frauenanteil zurückzuführen sein. Nichtsdestotrotz scheint hier ein interessanter Anhaltspunkt zu liegen, der speziell im Bereich der Förderung von Frauen in Führungspositionen erfolgsversprechende Resultate liefern könnte.

Die Mehrheit der Personen, die angaben, bereits Coaching-Erfahrungen zu besitzen, be-

werteten das Coaching als hilfreich und wiesen der Branche ein positives Image zu. Dies deckt sich mit den Erkenntnissen aus psychologischen Imagestudien und Informationen der Unternehmen, die Coaching gegenüber positiv eingestellt sind. Da jedoch knapp die Hälfte der Nicht-Coaches angab, über Coaching-Erfahrung zu verfügen, die Qualität dieser Coaching-Prozesse aber nicht beurteilt werden kann, könnte man erwarten, dass ein weiter zunehmendes Qualitätsbewusstsein im Coaching die Zufriedenheit der Klienten oder beauftragenden Unternehmen noch steigern dürfte. Eine Steigerung der medialen Präsenz von professionellen Coaches und das gleichzeitige Insistieren auf professionellen Standards könnten also die Dienstleistung für ein breiteres Publikum nicht nur attraktiver machen, sondern zugleich die Erwartungshaltung realistischer werden lassen. Dies dürfte langfristig das Image positiv beeinflussen.

In weiterführenden Studien bietet es sich an, förderliche sowie hindernde Aspekte zu un-

tersuchen, welche die Bereitschaft, ein Coaching in Anspruch zu nehmen, beeinflussen. In Zeiten der Frauenquote könnte besonders für Unternehmen im MINT-Bereich eine Implementierung von Coaching als innovatives Förderungsangebot und Anreizsystem für Frauen in Führungs- und hohen Managementpositionen die Arbeitgeberattraktivität steigern.

Die Autoren



Foto: Ralf Bauer

Jantje-Mareen Monschau,
Wirtschaftspsychologin B. A., Master-
Studierende Sustainable Marketing &
Leadership an der Hochschule Fresenius,
Köln.

j.monschau@gmx.de



Foto: Schafgans DGPh

Thomas Webers, Diplom-Psychologe,
Diplom-Theologe, Fachpsychologe ABO
(DGPs/BDP). Chefredakteur „Coaching-
Magazin“ (2008-12). Lehrbeauftragter
mehrerer Hochschulen. Selbstständig als
Coach, Trainer und Berater in Bonn.
info@thomas-webers.de

Literatur

- » **Gross, Peter-Paul & Stephan, Michael (2011)**. Eine ökonomische Analyse des Coaching-Marktes. Die zweite Marburger Coaching-Studie 2011. In *Coaching-Magazin*, 3/2011, 46–50.
- » **Kliche, Thomas; Rietz, Ira & Wahl, Svenja (1999)**. Im Kabinett der Selbst-, Spiegel- und Zerrbilder. In dies. (Hrsg.). *Das Image der Psychologie*. Lengerich: Pabst. 9–39.
- » **Lehnen, Cliff (2013)**. Coaching. Nach dem Goldrausch. In *Personalwirtschaft*, 03/2013, 14–18.
- » **Monschau, Jantje-Mareen (2014)**. Das Image der Coaching-Branche – Selbst- und Fremdbild. (Unveröffentlichte Bachelorarbeit). Köln: Hochschule Fresenius.
- » **Spatzier, Astrid (2011)**. Über Image zur Profession. Hamburg: Dr. Kovač.
- » **Utsch, Michael (2013)**. Orientierung im Dschungel – fachliche Qualitätskriterien des Coachings. In *Coaching-Magazin*, 1/2013, 44–46.
- » **Wahl, Svenja & Rietz, Ira (1999)**. PsychologInnen in der Öffentlichkeit. In Ira Rietz, Thomas Kliche & Svenja Wahl (Hrsg.). *Das Image der Psychologie*. Lengerich: Pabst. 40–64.
- » **Winkler, Brigitte; Lotzkat, Gesche & Welp, Isabell M. (2013)**. Wie funktioniert Führungskräfte-Coaching? In *Organisationsentwicklung*, 03/2013, 23–33.



Mit Weisheit führen

Buddhistische Philosophie als Basis für Coaching und Organisationsentwicklung

Von Hannelore Demel & Valentine Wolf-Doettinchem

Wenn Klienten aufgrund eines drohenden Burnouts einen Coach aufsuchen, können diverse Meditations- und Achtsamkeitstechniken sehr nützlich sein: Meditieren und die damit verbundene erhöhte Achtsamkeit reduzieren den Stresspegel nachweislich. Darüber hinaus hilft Meditation, die eigenen, negativen Emotionen unmittelbar wahrzunehmen und bewusst zu steuern. Das spart Energie und beeinflusst zudem Beziehungen positiv. Auf Basis der buddhistischen Philosophie wurden Meditations-techniken und eine neue Form der Organisationsaufstellung entwickelt, die im Coaching Einsatz finden können.

Die angewandte Philosophie des Buddhismus stellt, genau wie der Coaching-Prozess, einen Weg dar, der auf persönlicher Entwicklung und der daraus entsprungene Erkenntnisse aufgebaut ist. Dabei spielen das Prinzip von Ursache und Wirkung (Karma), die Lehre der drei Geistesgifte (Gier, Hass, Unwissenheit) und die sechs edlen Tugenden, die „Paramitas“, eine wichtige Rolle, die auch in einen Coaching-Prozess auf ethischer Basis integriert werden können.

Im Folgenden werden zunächst die buddhistische Philosophie und ihre potentiellen Einflussmöglichkeiten im Coaching beschrieben. Anschließend werden buddhistische Techniken vorgestellt, die im Coaching Anwendung finden können.

Buddhismus als Philosophie

Vorab sollte der Frage nachgegangen werden, warum der Buddhismus als Grundlage für die Arbeit mit Menschen und Organisationen geeignet ist, da sich schließlich Beratung weltanschaulich neutral verhalten soll. Zunächst: Der Buddhismus ist – so wie ihn die Autorinnen dieses Beitrags vertreten – keine Religion im klassischen Sinne. Der Buddhismus ist vielmehr als Philosophie zu bezeichnen, als praktisches Übungs- und Trainingssystem, das dabei hilft, sich selbst und andere zu führen, als Weg der persönlichen Entwicklung und Erfahrung. Es geht immer darum, sich selbst zu erkennen und zu verändern.

Alles ist mit allem verbunden

Die systemische Betrachtungsweise – die häufig einem Coaching-Ansatz zugrunde liegt – rückt die dynamische Wechselwirkung zwischen den biologischen und psychischen Eigenschaften und den sozialen Bedingungen des Lebens in den Fokus (Rotthaus/DGSF, 2013). Im Buddhismus sieht man die Sache ähnlich: Die wichtigste Erkenntnis des historischen Buddha Shakyamuni vor 2.600 Jahren war, dass es keine losgelöste Einzelexistenz gibt, sondern nur Prozesse und Bedingungen.

Das Neue entsteht aus etwas bereits Vorhandenem und alles verändert sich ständig in einem einzigen großen Prozess. Man spricht hier auch vom Prinzip von Ursache und Wirkung, d.h., dass jedes Phänomen eine Ursache hat und jedes Verhalten eine Folgeerscheinung nach sich zieht. Der viel zitierte und oft missverstandene Begriff *Karma* verbirgt sich hinter dieser Erkenntnis.

Für die Wirtschaft bedeutet das zum Beispiel: Jedes Unternehmen besteht, weil es eine Antwort gibt auf etwas, das vor ihm da war. Oder weil es Mitarbeiter hat, die dort arbeiten, oder weil es Kunden gibt, die die Produkte kaufen etc. Dies ist eine der Grundlagen des Buddhismus, der somit „die Zufälligkeit des Daseins und seine Grundlosigkeit ausschließt“ (Dalai Lama, 2004; 42). Auch in der Quantenphysik ist man bereits zu einem ähnlichen Ergebnis gekommen. Der Physiker und Nobelpreisträger Hans-Peter Dürr (2012) bringt diese buddhistische Sichtweise mit den Erkenntnissen aus der Quantenphysik auf den Punkt: „Alles ist ins Unendliche ausgestreckt und im Hintergrund miteinander verbunden“ (Dürr, 2012; 22).

Im Buddhismus wird diese Weltanschauung bis zur letzten Konsequenz durchgezogen: Da die Dinge miteinander verwoben sind, können sie auch nur im gemeinsamen Zusammenspiel funktionieren. Daraus ergibt sich wiederum: Wer sich selbst nur als Individuum sieht und dabei ausschließlich den eigenen Vorteil im Auge hat, schadet nicht nur den anderen, sondern letztendlich sich selbst. Man kann dies mit einer gefährlichen Krebszelle vergleichen, die, losgelöst von der Gesamtheit des Zellgefüges, wächst und wächst und auf diese Weise ihre eigene Grundlage zerstört – ohne es zu merken. Sich diese Folgen des eigenen Denkens, Sprechens und Handelns bewusst zu machen und sein eigenes Verhalten zu ändern, öffnet die Tür zu einer neuen Entwicklung. Jeder Mensch möchte akzeptiert, verstanden, respektiert und geliebt werden. Daraus folgt konsequenterweise die große Rolle von Wertschätzung, Mitgefühl und Gewaltlosigkeit und deren Bedeutung im menschlichen Miteinander.

Sozialkapital

Diese Betonung des friedlichen und kooperativen Miteinanders hat schon lange ihre Kreise in den Westen gezogen. Die Gestaltung eines Miteinanders, beispielsweise durch wertschätzende Kommunikation, ist eine der großen Herausforderungen in heutigen Unternehmen. Doch sie zahlt sich in Form von „Sozialkapital“ aus. Die hierzu bekannteste Studie von Badura (2008) besagt, dass zwischen dem Sozialkapital einer Firma, der Gesundheit der Mitarbeiter und dem Unternehmenserfolg ein enger Zusammenhang besteht: „Auf Grund der Erkenntnisse darf das Sozialkapital als bisher stark unterschätzter Erfolgsfaktor gesehen werden“.

Innen gleich Außen

Da man in der buddhistischen Denkweise davon ausgeht, dass jedes Ding eine Ursache und eine Folgeerscheinung hat, können Schwierigkeiten mit der Umwelt als direkte oder indirekte Resonanz auf das eigene Verhalten und sogar auf die eigenen Gedanken verstanden werden. Dazu ein Beispiel: Ein Konflikt mit einem Kollegen etwa kann auch als Spiegelung der eigenen – unbewussten – Feindseligkeit begriffen werden. Oder: Das eigene, unsichere innere Erleben bewirkt auch Verunsicherungen beim Kollegen, was sich gegenseitig aufschaukeln und letztlich zu massiven Spannungen führen kann.

Dass diese Beispiele mittlerweile durchaus wissenschaftlich belegt sind, weiß man seit der Entdeckung der Spiegelneuronen durch Giacomo Rizzolatti. Spiegelneuronen sind Zellen im Gehirn, die – vereinfacht ausgedrückt – bewirken, dass man die Emotionen seines Gegenübers so wahrnimmt, als wären sie die eigenen. D.h., Zorn kann in einem selbst auch Zorn auslösen – was wiederum vom Gegenüber erneut gespiegelt wird. So entstehen oft unbewusste Ursache-Wirkungs-Feedbackschleifen, die in einer Negativ-Spirale enden können. Das führt letztendlich dazu, dass man seine Umwelt mehr und mehr als feindlich wahrnimmt, sich abkapselt, unzufrieden ist

und psychische (Aggressionen, Depressionen) wie physische Beschwerden (Herz-Kreislauf-krankungen) auftreten.

Auch die buddhistische Philosophie geht seit jeher davon aus, dass nicht allein Handlungen Konsequenzen nach sich ziehen, sondern auch die Gedanken und die damit verbundenen Emotionen. Negative Gefühle wie Hass, Zorn, Neid und Gier rufen erneut Negativität hervor und verhindern klares Denken – was wissenschaftlich belegt ist, da bei sehr starken Emotionen das zum logischen Denken notwendige Großhirn nur zu einem sehr geringen Teil beteiligt ist. Im Buddhismus wird diese Negativ-Spirale zudem mit der Einnahme von Gift – man spricht von den „drei Geistesgiften“, die miteinander verknüpft sind – verglichen. Diese sind *Gier*, *Hass* und die daraus resultierende verzerrte Wahrnehmung der Umwelt, die als *Verblendung oder Unwissenheit* bezeichnet wird.

Drei Geistesgifte

Hass und *Zorn* entstehen in der buddhistischen Philosophie immer dann, wenn *Gier* vorhanden ist, wenn jemand glaubt, etwas Bestimmtes haben zu müssen, es aber nicht bekommen kann. *Gier* ihrerseits entsteht durch *Unwissenheit* (= von einem Feindbild geprägte Wahrnehmung der Umwelt) – womit sich, einmal mehr, ein *negativer Kreislauf* schließt. Im buddhistischen Sinn ist mit *Gier* aber nicht nur der Wunsch nach Reichtum und Besitztümern gemeint, es kann auch der Drang nach Anerkennung und Ruhm, die unstillbare Sehnsucht nach Zärtlichkeit oder die Engstirnigkeit und die damit verbundene Rechthaberei usw. sein.

In der buddhistischen Philosophie wird die Entwicklung von Großzügigkeit, Güte und Weisheit als Weg aus dem Dilemma genannt. Ebenso wichtig: ethisches Verhalten wie Hilfsbereitschaft, Achtsamkeit und Reflexionsvermögen sich selbst und der Umwelt gegenüber, die Entwicklung von Mitgefühl, Meditation und Konzentration, sowie Ausdauer und Geduld. Diese Tugenden sind *miteinander verknüpft und bauen aufeinander auf*. Regelmäßiges Meditieren hilft beispiels-

weise, Achtsamkeit, Konzentrationsfähigkeit und Reflexionsvermögen zu entwickeln, dafür bedarf es aber einer gewissen Ausdauer. *Achtsamkeit und Reflexionsvermögen* wiederum führen zu Mitgefühl. *Mitgefühl* seinerseits verhilft zu geistiger Klarheit und Entspannung, da es die Möglichkeit eröffnet, sich selbst als einen wertvollen Teil eines großen Ganzen wahrzunehmen.

Die Umwelt wird so nicht mehr als feindlich betrachtet, sondern als Lernfeld mit unzähligen Möglichkeiten und Chancen zur persönlichen Entwicklung. Das Prinzip der Spiegelneuronen zeigt sich auch hier – nur in *umgekehrter, also positiver, Reihenfolge*.

Selbstreflexion

Diese positive Kehrtwende kann auch in einen Coaching-Prozess aufgenommen werden. So können Fehlinterpretationen der Umwelt mit Hilfe von systemisch-ethischer Aufstellungsarbeit sichtbar gemacht und erste Interventionsstopps eingezogen werden. Es geht eben darum, Wohlwollen, Verständnis, und Mitgefühl für das Verhalten des anderen zu entwickeln. Dafür ist es zunächst einmal notwendig, die *eigenen interpsychischen Vorgänge* kennenzulernen – und zu reflektieren. Und zwar in dem Augenblick in dem sie auftreten.

Der Psychologe Daniel Goleman nennt diese Fähigkeit zur Selbstreflexion und empathischen Verbindung mit anderen *Emotionale Intelligenz (EQ)*. Ein Mensch mit einem hohen EQ kann seine eigenen Gefühle wahrnehmen und reflektieren noch während diese – im Verlauf eines Beziehungsprozesses (eines Gesprächs) – auftreten, bzw. erkennen, welche Gefühle und Verhaltensmuster das Gegenüber in ihm selbst auslöst (Goleman, 1997 & 2003). Entsprechend vermag es dieser Mensch, schnell zu erkennen, wie er hierauf reagieren könnte oder sollte. Darüber hinaus wird man fähig, auch die Reaktionsmuster des anderen auf die eigenen Stimmungen wahrzunehmen und zu verstehen. Eine Möglichkeit, diese *Fähigkeit zur Selbstreflexion zu erhöhen*, ist die *buddhistische Meditation*.

Meditation

Während der buddhistischen Meditation geht es darum, zunächst seine Gedanken und Gefühle zu beobachten und diese distanziert wahrzunehmen. Das bewirkt, dass ein innerer Raum und eine Art von Entschleunigung erfahren werden, die heute mehr denn je essenziell geworden sind. Ein Zustand der Entspannung bei gleichzeitiger höchster Konzentration tritt ein. Gemäß einer aktuellen Studie führt regelmäßige Meditation zu Stress- und Angstabbau und ist herkömmlichen Entspannungstechniken überlegen (Goyal et al., 2014).

Durch regelmäßige Meditationspraxis entsteht so mit der Zeit eine geistige Präsenz, die ihre Aufmerksamkeit ganz in den jeweils erlebten Augenblick legt. Und: Letztlich wird ein Zustand angestrebt, der es ermöglicht, diese Fokussierung auf den Augenblick auch in das Alltagsgeschehen zu integrieren. Diese Konzentration auf das Hier und Jetzt, das Leben von Moment zu Moment im Bewusstsein, dass in jedem Moment die Basis für zukünftiges gelegt wird, gehört zu den Grundlagen der buddhistischen Philosophie.

Meditative Übungen kommen aber nicht nur den Übenden persönlich, sondern auch ihren Organisationen zugute – gerade in Krisenzeiten. So wird im Konzern Google ein achtwöchiger achtsamkeitsbasierter Meditationskurs, „Search inside yourself“, angeboten, der bei den Mitarbeitern seit Jahren der meistgebuchte Kurs ist.

Buddhistische Handlungsweisen im Coaching

In einer buddhistischen Unternehmensentwicklung bzw. Organisationsaufstellung kann man uralte, buddhistische Handlungsweisen, die so genannten *sechs Paramitas*, nutzen. Mit „Paramita“ (deutsch: „ans andere Ufer gelangen“) ist ein langfristiger innerer Prozess gemeint, der letztlich zu einer neuen Lebensweise und Lebenssicht führt. Dieser Prozess erfordert sechs Maximen bzw. Taten, die im Lotus-Sutra aufgelistet sind: *Großzügigkeit*,



ethisches Verhalten, Ausdauer, energisches Bemühen, Meditation, Weisheit. Dabei gilt, dass die sechs Paramitas in der Regel in allen zeitlichen sowie örtlichen Sitten und Systemen Anklang finden, wodurch deren Einsatz auch in modernen, komplexen Systemen gut möglich ist.

Im Folgenden wird anhand von Beispielen aus dem Wirtschaftsleben die Einbindung der sechs Paramitas dargestellt.

Großzügigkeit

Der buddhistische Begriff der Großzügigkeit bezieht sich nicht nur auf finanzielle Freigiebigkeit. Unter Großzügigkeit versteht man auch eine großzügige, also offene Geisteshaltung, sowie ein großzügiges, also herzliches Miteinander. Es geht um den sprichwörtlichen Weitblick, mit dem man alle Beteiligten immer wohlwollend im Auge hat. Ein gutes Beispiel für diese Art von Großzügigkeit ist eine Londoner Installationsfirma, die bevorzugt ältere bis alte Mitarbeiter einstellt. Diese benötigen aufgrund der zumeist mageren britischen Rente einen Zusatzverdienst. Die Firma ist damit erfolgreich und hat auch schon Ehrungen von Prinz Charles erhalten.

Ethisches Verhalten

„Korrektes“ ethisches Verhalten basiert auf dem bereits beschriebenen buddhistischen Verständnis, dass alles mit allem verbunden

ist. Da das Verhalten der anderen als Spiegel gesehen wird, gehört neben Ehrlichkeit und einem bewussten Umgang mit Ressourcen auch das persönliche Auftreten dazu. Ehrliche Freundlichkeit, die einer inneren Zufriedenheit entspringt, zählt genauso zu einem ethischen Verhalten wie etwa das klare Aufzeigen von verbesserungswürdigen Strukturen. Das Einhalten von ethischen Prinzipien verschafft zudem innere Sicherheit und Stabilität, da man keine Konflikte oder Sanktionen aufgrund möglicher Fehlritte fürchten muss und so die Basis schafft für ein freundliches und ausgeglichenes Wesen. Aus buddhistischer Sicht (und in Zusammenhang mit den genannten Spiegelneuronen) kann man davon ausgehen, dass dieses von der Umwelt reflektiert wird. In Bezug auf Unternehmen bedeutet dies, dass ein entspanntes und redliches Miteinander im Unternehmen sich letztlich auch positiv auf Lieferanten und Kunden auswirkt. Als Beispiel sei hier ein österreichisches Unternehmen genannt, das mit seiner frauen- und familienfreundlichen Unternehmensphilosophie bereits Preise gewann und gleichzeitig mit der Erzeugung und dem Vertrieb von nachhaltigen Verpackungen auf dem internationalen Markt sehr gut positioniert ist.

Ausdauer und Geduld

Auch der sprichwörtliche lange Atem, das Durchhaltevermögen, gehört zu den Erfolgsrezepten – und stellt auch im Buddhis-

mus eine grundlegende Tugend dar. Erfolg stellt sich durch Kontinuität ein, durch ein Dranbleiben, auch wenn es zunächst nicht nach Erfolg aussieht. Dies gilt nicht nur für Firmengründungen, sondern auch für deren Erfolgsrezepte: Ethik und Großzügigkeit sind langfristige Erfolgsstrategien – die schnelle Karriere und das schnelle Geld versprechen sie nicht. Als Beispiel sei hier ein Unternehmer im Nahrungsergänzungsbereich genannt, der jahrelang gegen ein Plagiat kämpfen musste. Mittels freundlichen, aber durchaus konfrontativen Gesprächen versuchte er seinen Konkurrenten dazu zu bewegen, von seinen faulen Tricks abzulassen. Nach einigen Jahren konnte er sich schließlich mit Beharrlichkeit gegen seinen Plagiat erzeugenden Neider durchsetzen.

Energisches Bemühen, Tatkraft

Mit dem Paramita „energisches Bemühen“ ist aus buddhistischer Sicht weder ein Arbeitskampf, der in völlige Erschöpfung mündet, noch ein wütendes „Auf-den-Tisch-klopfen“ gemeint. Unter energischem Bemühen versteht man das Vertreten eigener Ideen, Standpunkte und deren Verwirklichung mit möglichst viel positiver Energie. Es geht darum, sein Bestes zu geben, das Bestmögliche aus einem Tag oder Moment herauszuholen. Aus buddhistischer Sicht ist natürlich „das Beste“ nicht nur auf das Selbst, sondern auch auf das gesamte persönliche Umfeld bezogen. Ein Beispiel hierfür ist eine Unternehmerin aus der

biologischen Landwirtschaft, die es mit viel Einsatz schaffte, private Kredit- und Geldgeber von ihren unkonventionellen und ethischen Ideen zu begeistern, sich auf diese Art eine Menge Zinsen sparte – und gleichzeitig einen wertvollen Beitrag zu einem nachhaltigen Umgang mit der Umwelt leistete.

Dazu ist anzumerken, dass aus buddhistischer Sicht ein gewisser Wohlstand durchaus erstrebenswert ist, da dieser auch Sicherheit gibt und gedanklich frei macht. Wobei im Buddhismus Wohlstand für alle Menschen angestrebt wird.

Meditation und Konzentration

Wie bereits erläutert hilft Konzentration, sich auf den Augenblick zu fokussieren. Sie fördert innere Ruhe und Gelassenheit und unterstützt Menschen dabei, ihre Aufgaben wahrzunehmen. Konzentration wird durch Meditation erzielt. Die Fokussierung auf den gegenwärtigen Augenblick bringt eine enorme emotionale Entlastung mit sich – was wiederum

Literatur

- » **Badura, Bernhard et al. (2008)**. Sozialkapital. Berlin, Heidelberg: Springer.
- » **Dalai Lama (2004)**. Der buddhistische Weg zum Glück. Frankfurt a.M.: O. W. Barth.
- » **Dürr, Hans-Peter (2012)**. Teilhaben an einer unteilbaren Welt. In Gerald Hüther & Christa Spannauer (Hrsg.). Connectedness. Bern: Huber. 15–28.
- » **Goleman, Daniel (1997)**. EQ. Emotionale Intelligenz. München: dtv
- » **Goleman, Daniel (2003)**. Emotionale Führung. Berlin: Ullstein.
- » **Goyal, Madhav et al. (2014)**. Meditation Programs for Psychological Stress and Well-Being. In JAMA Intern Med., 174 (3), 357–368.
- » **Rotthaus, Wilhelm / DGSF (2013)**. Was heißt systemisch? Abgerufen am 24.08.2014: www.dgsf.org/themen/was-heisst-systemisch.

Motivation und damit auch die Produktivität und Kreativität von Mitarbeitern und Managern erhöht. Nicht zuletzt deshalb lehrt der bekannte Wirtschaftsprofessor Bill George, der an der renommierten Harvard Business School „Leadership“ unterrichtet, auch die Kunst der Meditation in seinen Kursen.

Weisheit

Weisheit ist die Fähigkeit, genau zu wissen, was wann wo und wie zu tun ist. Voraussetzung für

das Entstehen von Weisheit sind Achtsamkeit, Empathie und genaues Hinspüren. Aber auch Mitgefühl wird im Buddhismus als Basis für Weisheit gesehen – denn nur mit Mitgefühl und dem Wissen um die Verbundenheit von allem kann man weise Entscheidungen treffen, zum Vorteil aller. Weisheit setzt auf Langfristigkeit und Nachhaltigkeit, sie ist nicht das Ergebnis von Kurzschlusshandlungen, von egoistischen Motiven oder Geldgier. Sie bedeutet auch, aus seinen Erfahrungen zu lernen und sich dadurch weiterzuentwickeln.

Die Autorinnen



Foto: Institut Yun Hee - Buddhism meets Management GmbH

Hannelore Demel & Valentine Wolf-Doettinchem, seit vielen Jahren selbständig als Management-Coaches, Kommunikationstrainerinnen und Karriereberaterinnen, gründeten 2013 das Institut Yun Hee – Buddhism meets Management GmbH, das buddhistische Prinzipien als ethische Grundlagen in die Führungsetagen interessierter Unternehmen trägt. Ihr Angebot umfasst Systemische Organisationsentwicklung, Coaching, Führungskräfte- und Kommunikationstrainings, sowie eine 3-jährige „Ethisch-Systemische Ausbildung zum Coach“. Sie verbinden Ansätze des lösungsorientierten Coachings, der systemischen Aufstellungen, des Emotionalen Managements, der wertorientierten Karriereberatung und der wertschätzenden Kommunikation mit ihren 20 Jahren Erfahrung aus Studium und Praxis des Sozialen Buddhismus. Dafür haben sie spezifische Methoden entwickelt, z.B. den „Paramita-Check“. Ihre Zielgruppe sind Unternehmer, Fach- und Führungskräfte, die einen positiven Fußabdruck hinterlassen wollen auf der Welt.

www.institut-yunhee.de

Coaching. Praktische Erfahrungen mit passgenauer Personalentwicklung.

Rezension von Janka Hegemeister

Coaching als passgenaues Personalentwicklungsinstrument wird auch im Bereich der öffentlichen Verwaltung immer interessanter, lautet die Einschätzung der Autorin Dagmar Kniep-Taha. Die Volljuristin hat in der Bundesakademie für öffentliche Verwaltung (BAkÖV) das Coaching-Zentrum seit 2008 mit auf- und ausgebaut und ist eine ausgesprochene Befürworterin und Förderin der Coaching-Arbeit.

Besonders für Führungskräfte sieht Kniep-Taha Coaching als ergänzende und individuelle Form der professionellen Beratung und Begleitung; Coaching soll keineswegs Fortbildungsmaßnahmen ersetzen.

Anders als bei einer Tätigkeit in der freien Wirtschaft bringt der Berufsalltag im öffentlichen Sektor durch eine Vielzahl von Regelungen andere Herausforderungen mit sich (unter anderem Entscheidungsbindung an den öffentlichen Haushalt, Laufbahnprinzip, geringe Personalfuktuation, Nahtstelle zwischen Verwaltung und Politik etc.). Diese Gegebenheiten und Bedingungen muss ein Coach kennen, damit sein Coaching Erfolg hat.

Das Buch von Dagmar Kniep-Taha ist bestens dafür geeignet, um die Rahmenbedingungen für Coaching im öffentlichen Sektor kennenzulernen und sich mit den Besonderheiten vertraut zu machen. Übersichtlich strukturiert, fachlich fundiert und leicht verständlich wird in zehn Kapiteln der Umgang mit dem Thema Coaching in Institutionen der öffentlichen Verwaltung erläutert.

Die Autorin führt in das Thema Coaching ein und grenzt zu coaching-verwandten Formaten wie Supervision, Training oder Beratung ab. Sie erläutert ausführlich den Coaching-Prozess zu unterschiedlichen Anlässen (Führungskräfte, Resilienz, Einzel-/Gruppen-Coaching) sowie Methoden und Ziele.

Besonders ausführlich, auf fast 40 Seiten, stellt sie die Anforderungen an externe Coaches vor, die für den öffentlichen Dienst arbeiten wollen. Welche Qualitätskriterien und berufsethischen Standards werden erwartet, wie laufen Auswahlgespräche mit internen und externen Coaches ab, welche Honorare kann die öffentliche Hand zahlen? Die leitende Regierungsdirektorin berichtet, wie schwarze Schafe unter den Coaches identifiziert werden und wie mit Widerständen gegen Coaching als Entwicklungsinstrument umgegangen werden kann.

Kniep-Tahas Fachbuch „Coaching. Praktische Erfahrungen mit passgenauer Personalent-

*„Danach sollen Führungskräfte in der öffentlichen Verwaltung öfter als ihre Kollegen in der Wirtschaft dazu neigen, zwei Dinge zu unterschätzen: den notwendigen zeitlichen Aufwand für die Führungsaufgabe und den tatsächlich vorhandenen eigenen Handlungsspielraum.“
(Dagmar Kniep-Taha, S. 14)*

wicklung“ ist der sechste Band in der von Prof. Andreas Gourmelon herausgegebenen Reihe „PöS – Personalmanagement im öffentlichen

Sektor“. Theoretische Passagen werden durch Fallbeispiele ergänzt und aufgelockert.

Besonders hilfreich sind zudem zahlreiche Mustervereinbarungen, Evaluationsbögen und Formulare, die im Internet als Download zur Verfügung stehen und somit sofort in der Praxis eingesetzt werden können.

Fazit: Ein Muss für jeden, der mit Personalmanagement und Coaching im öffentlichen Sektor zu tun hat.

Janka Hegemeister, Berlin
www.janka-hegemeister.de
mail@janka-hegemeister.de

Bei amazon bestellen:
www.amazon.de/exec/obidos/ASIN/3807303065/cr



**Kniep-Taha, Dagmar (2013).
Coaching. Praktische
Erfahrungen mit passgenauer
Personalentwicklung.**

Reihe PöS – Personalmanagement im öffentlichen Sektor, Bd. 6, hrsg. von Prof. Dr. Andreas Gourmelon.
Heidelberg u.a.: Rehm.
ISBN 978-3-8073-0306-2
144 S.; 49,95 €

Management Coaching X.0.

Rezension von Björn Rohde-Liebenau

Schneck beschreibt im vorliegenden Werk Ansätze für ein Management-Coaching mit Tabu-Komponente. Das erklärt den – eventuell etwas kryptischen – Titel des Werkes.

*„Auf der organisationalen Ebene könnte ein Management Coaching X.0 (...) narzisstische Abwehrmechanismen (...) identifizieren und die darin gebundene Energie wieder für die Organisation nutzbar machen.“
(Christof Schneck, S. 173)*

Lautete der Titel „Coaching von Narzissten im Management“, was, grob gesprochen, rein formal den Inhalt wiedergibt, so würde man dem Autor nicht gerecht werden, denn das wäre zu kurz gegriffen und entspräche auch nicht dem, was Schneck meint. Tatsächlich will Schneck Narzissmus entdämonisieren und das Phänomen für fortgeschrittenes Coaching und angeschlossene Organisationsentwicklung aktivieren.

Wer Narzissmus im Management für weitverbreitet und dabei für ein systemisches Phänomen hält, wer annimmt, Änderungen fingen notwendigerweise beim Management an, der findet in diesem Werk einen Schlüssel für seine vertiefte Coaching-Praxis.

Der Autor entwirft anhand aktueller Stimmen ein umfassendes Bild des Narzissmus, das für ihn von der leicht einseitigen Begabung bis zur behandlungspflichtigen Psychose reicht.

Um das Thema Narzissmus für Coaching und Organisationsentwicklung wirksam zu machen, schließt Schneck in der weiteren Betrachtung schwer neurotische und weitgehend reflektionsunfähige Zustände aus – der Nar-

zissmus im engeren Sinne ist wohl im aktiven Management ohnehin nicht am Platz. Im verbleibenden Feld könnte Narzissmus dann als beeinträchtigte emotionale Wahrnehmung beschrieben werden, der oft Vorteile in der sonstigen Wahrnehmung und im Verhalten gegenüberstehen, wie sie im Management nützlich und entsprechend häufig anzutreffen seien.

Konsequenterweise empfiehlt Schneck dann ein Management-Coaching für alle Unternehmensleitungen und systemisch für alle Unternehmen mit einer nennenswerten Komplexität. Der Autor postuliert als Idealsituation das anlasslose „Management Coaching X.0“ und erklärt Psychoanalyse, Psychodynamik, Managementlehre, verbundene Prozess- und Fachberatung, Humanistische Psychologie und eine systemisch-konstruktivistische Perspektive zu dessen Fundament. Sein darauf aufbauendes Coaching-Konzept lehnt sich explizit an das von Christopher Rauen an. Entsprechend ausgebildete Coaches können also ohne weiteres anknüpfen.

Gleichzeitig reflektiert der Autor, dass sein Konzept viel Zeit und höchste persönliche Kompetenzen des Coachs verlangt. Seine Empfehlung, das Konzept universell einzusetzen, zur Voraussetzung für die D&O Versicherung (Organ- oder Manager-Haftpflichtversicherung) sowie zum Gegenstand der Risikoberichterstattung im Jahresabschluss-

bericht zu machen, an natürliche Grenzen der Umsetzbarkeit.

Schnecks Werk zeigt sehr gut Vorteile und Chancen eines „reflektierten Narzissmus“ auf. Spannend wäre es, seine Konzepte und Definitionen, vielleicht schon die Diagnose „Narzissmus“ selbst, gegen Alternativen getestet zu sehen. So rechnet er zwar die Organisationsentwicklung zu den Alternativen und betrachtet sie auch unter Berücksichtigung narzisstischer Komponenten – und gibt dazu nützliche Anregungen. Eine umfassendere Auseinandersetzung mit alternativen Diagnosen und Konzepten würde allerdings den Rahmen des Werks sprengen.

Fazit: Management Coaching X.0 wird erfolgreich sein, wo es Verständnis für das systemische Phänomen des Narzissmus weckt, Angst und Tabu auflöst und gleichzeitig Veränderungsbereitschaft fördert.

RA Björn Rohde-Liebenau
Ombudsmann, Mediator und Coach
RCC@risk-communication.de

Bei amazon bestellen:
[www.amazon.de/exec/obidos/
ASIN/3897970805/cr](http://www.amazon.de/exec/obidos/ASIN/3897970805/cr)



**Schneck, Christof (2013).
Management Coaching X.0.**

Reihe EHP Organisation.
Bergisch Gladbach: EHP.
ISBN: 978-3-89797-080-9
298 S.; 37,99 €

Fit for Leadership. Entwicklungsfelder zur Führungspersönlichkeit.

Rezension von Dr. Frank Strikker

Der Band von Richard Streich kann als ein kompakter und dennoch detaillierter Überblick über die Entwicklungsfelder und –wege zu einer Führungspersönlichkeit gelten. Als Zielgruppe werden junge und erfahrene Füh-

„Authentisches Verhalten, gepaart mit einem Gleichklang von Worten und Taten als Sinnbild von Glaubwürdigkeit, sollte (...) die übergeordnete Handlungsmaxime [für Führungskräfte sein, Anm. Strikker].“

(Richard K. Streich, S. 4)

rungskräfte, Consultants, Trainer und Coaches angesprochen. Der Band von Streich bietet eine klare Differenzierung der Herausforderungen und Aufgaben einer Führungskraft aus drei Perspektiven: der Unternehmensperspektive, der Führungsperspektive und der Individualperspektive.

Jede Perspektive wird detailliert entfaltet und auf dem aktuellen Stand der Fachdiskussion präsentiert. Bei der Unternehmensperspektive werden vor allem die zunehmenden Herausforderungen durch das Change-Prozessmanagement betont. Abgerundet wird diese Perspektive mit Best-Practice-Beispielen aus der Erfahrung des Autors für Management-Entwicklungsprogramme, die mehrfach mit Trainings- und Consultingpreisen ausgezeichnet worden sind. Die Führungsperspektive basiert auf dem Grundgedanken des Komplementär-Managements als zwei sinnvoll zu integrierende Blickwinkel für Führung und erweitert damit die klassischen Managementaufgaben um einen neuen Gesichtspunkt.

Coaching wird als ein zeitgemäßes und erfolgreiches Führungsinstrument explizit hervorge-

hoben. Der Autor befasst sich mit Coaching in der Rolle als Führungskraft und formuliert präzise die notwendige Werthaltung, die organisationalen Anforderungen und die individuellen Kompetenzen an die Führungskraft.

Die Individualperspektive eröffnet den Blick auf verhaltensorientierte Sichtweisen und setzt sich intensiv mit dem Life-Balance-Management auseinander. Hier wird ein spezifisches Anliegen des Autors erkennbar, das sicherlich als eine besondere Stärke des Bandes bezeichnet werden kann.

Bezeichnend für die Gestaltung des Buches ist, dass die Kapitel in sich geschlossen sind – inklusive weiterführender Literaturhinweise –, einem vergleichbaren Aufbau folgen und daher auch den direkten Zugriff auf eine konkrete Fragestellung ermöglichen. Eine gewisse Redundanz ist dieser Gestaltung der Kapitel immanent, sie würde aber nur den Leser stören, der das Buch im klassischen Sinn von vorne nach hinten liest. Als roter Faden dient das Aufzeigen von Aktionsfeldern und Aktivitäten zur Entwicklung und Stabilisierung einer Führungspersönlichkeit.

Allerdings hätte der Begriff der Persönlichkeit an der einen oder anderen Stelle noch präziser beschrieben werden können. Die Texte sind sehr gut strukturiert und sowohl mit einer

Vielzahl von Abbildungen unterlegt als auch durch Checklisten und Selbsttests ergänzt.

Für Coaches finden sich vielfältige Anregungen und Hintergrundinformationen. Durch die verständliche Schreibweise ist kein fachspezifisches Vorwissen notwendig. Die Checklisten und Selbsttests sind direkt im Coaching verwendbar. Damit bietet der Band sogar für die spontane Vorbereitung auf ein Coaching einen besonderen Nutzen.

Fazit: Dem Autor gelingt es, einen Band über Führung zu präsentieren, der sich sowohl für den schnellen Zugriff als auch für die intensive Auseinandersetzung anbietet. Die Aktualität der ausgewählten Inhalte und die Gestaltung der in sich geschlossenen Kapitel regen zur Diskussion, Vertiefung und Reflexion an.

Dr. Frank Strikker
fs@shs-consult.de

Bei amazon bestellen:
[www.amazon.de/exec/obidos/
ASIN/3794528603/cr](http://www.amazon.de/exec/obidos/ASIN/3794528603/cr)



**Streich, Richard K. (2013).
Fit for Leadership.
Entwicklungsfelder zur
Führungspersönlichkeit.**

Wiesbaden: Springer Gabler.
ISBN: 978-3-658-03520-4
257 S., 34,99 €

Zuhören im Coaching.

Rezension von Sabine Vogel

„Wirklich zuhören, können nur ganz wenige Menschen. Und so wie Momo sich aufs Zuhören verstand, war es ganz und gar einmalig.“ – Mit einem Zitat aus Michael Endes „Momo“ beginnen die Autoren Christine Albrecht und Daniel Perrin ihr Buch. Mit diesem nehmen sich die beiden Coaches eines zentralen Aspekts des Coachings an. Ein Aspekt, der dennoch kaum eine explizite Berücksichtigung findet: „Während sowohl die Beratungsforschung als auch Praxisratgeber und -kurse das Reden in Coachings ausführlich thematisieren, fehlen

„Wollen Coach und Coachee kommunizieren und sich über Sachverhalte austauschen, beziehen sie sich ausschließlich auf ihre Wahrnehmungen dieser Sachverhalte – und nicht etwa auf die Sachverhalte selbst, denn diese können nie nicht-perspektivisch wahrgenommen werden.“
(Christine Albrecht & Daniel Perrin, S. 13)

systematische Überlegungen zum Thema Zuhören im Coaching weitgehend“ (S. 11).

Doch was genau macht professionelles Zuhören im Coaching aus? Dieser Frage gehen die Autoren, die sich mit ihrem Buch an Praktiker, Forscher und Lehrende im Coaching wenden, auf den Grund. Das gerade einmal 82 Seiten starke Buch teilt sich in drei Teile auf. In Teil 1 geht es darum, das Zuhören im Coaching zu erforschen und zu verbessern. Teil 2 beschäftigt sich mit der Analyse vom aufmerksamen zum nondualen, emergenten Zuhören. In Teil 3 schließlich wird das Verstandene umgesetzt.

„Zuhören im Coaching“ ist ein sehr wissenschaftlich geschriebenes Werk und unterscheidet sich stark von der gängigen Coaching-Literatur. Zeichnet sich diese doch insbesondere durch eine leichte Sprache mit vielen Beispielen

und Übungen aus. Nein, Tipps für Übungen gibt es in den über 25 Unterkapiteln kaum. Dieses Buch charakterisiert sich durch eine gute Strukturierung, in der herausgearbeitet wird, wie sich Zuhören im Coaching beschreiben, erklären, verstehen und schließlich optimieren lässt. Jedes Kapitel setzt sich aus einem theoretischen und einem empirischen Teil zusammen, wobei es sich bei dem empirischen Teil um eine Videoaufzeichnung eines Coaching-Falls aus dem persönlichen Coaching-Alltag der Autoren handelt. Die Hoffnung auf Ratschläge oder Übungen für den eigenen Coaching-Alltag wird kaum erfüllt.

Doch „[w]as macht das Wesentliche des Zuhörens im Coaching aus“ (S. 12)? Die Antwort baut auf dem Begriff des „achtsamen Zuhörens“ auf. Worunter man eine „kommunikative Praxis, die in einer konkreten Situation dazu geeignet ist, eine sprechende Person auf allen drei Ebenen des Sprachgebrauchs umfassend wahrzunehmen“ (S. 13) versteht: auf der Zeichen-, der Bedeutungs- und der Handlungsebene der Kommunikation.

Auf der Zeichenebene steht im Vordergrund, was das Gegenüber sagt und was es dabei mit seiner Stimme und dem Körper ausdrückt. Wichtige Anzeichen können etwa Gerüche sein, beispielsweise Angstschweiß oder eine leise und unsichere Stimme. Auf der Bedeutungsebene ist es das nonduale Zuhören. Die Nondualität besteht für den Coach darin, nach Möglichkeit alle Äußerungen des Klienten für wahr zu nehmen. Auf der Handlungsebene be-

deutet es emergentes Zuhören. „Emergentes Zuhören braucht die Bereitschaft Neues zu wagen, und die Zuversicht, dass die Lösung im Problem schon angelegt ist und dann hervortreten, greifbar werden kann, wenn die Beteiligten die bisherigen Denkmuster überwinden“ (S. 13).

So sinnvoll im Coaching das Zuhören ist, so hilfreich wäre es für den Leser gewesen, die im empirischen Teil eingesetzte Methode, das Transkriptionssystem GAT, näher kennenzulernen. Nicht jedem Coach ist das Videoaufzeichnen einer Coaching-Sitzung inklusive anschließender Aufarbeitung einer solchen Aufnahme mit der genannten Methode gängig. Es fehlt schlicht wieder ein Übungsteil.

Fazit: Die Autoren Albrecht und Perrin haben sich einem sehr wichtigen Coaching-Thema angenommen. Gäbe es hier und da noch ein paar mehr Tipps für die eigene Coaching-Arbeit, würde es sich um ein vollends gelungenes Buch handeln.

Sabine Vogel, Mainz
FastForward Coaching
s.vogel@fast-forward-coaching.de

Bei amazon bestellen:
[www.amazon.de/exec/obidos/
ASIN/3531197800/cr](http://www.amazon.de/exec/obidos/ASIN/3531197800/cr)



**Albrecht, Christine & Perrin,
Daniel (2013).
Zuhören im Coaching.**

Wiesbaden: Springer VS.
ISBN: 978-3531197807
82 S.; 39,99 €

Coaching • Organisationen gestalten •
Human Resources • Trainerqualifizierung •
Professionell-Persönliche Entwicklung



PROFESSIO
Akademie

In Ihrer Qualifizierung zum Coach lernen Sie zielorientiert, spezifisch und systemisch unter Einsatz entsprechender Methoden zu steuern und zu intervenieren, um Ihren Coachee bei der professionellen Ausgestaltung seiner Organisationsrolle zu unterstützen. Ziel ist, dass der Coachee die Anforderungen seiner Berufsrolle mit der eigenen Persönlichkeit in Einklang bringt.

Die Coaching-Weiterbildung ist vom DBVC anerkannt

Wir vermitteln:

- Ansätze und Konzepte für das Verständnis und die Arbeit mit der Person (Transaktionsanalytische Modelle) sowie der Kommunikation (Watzlawick u.a.).
- Modelle aus der Systemischen Beratung, der Organisationslehre und der Rollentheorie.
- Theoretische Konzepte mit bewährten Praxisbeispielen.

Besonderen Stellenwert hat die Supervision (Reflexion eigener Fälle und Feedback für gegenseitige Beratung).

Coaching I:

11. Mai 2015 – 20. Jan. 2016 (5 Module á 3 Tage) im Raum Nürnberg

Coaching II:

04. Mai 2015 – 22. Jan. 2016 (5 Module á 3 Tage) im Raum Stuttgart

Coaching III – Existenzielle Themen im Coaching:

05. Nov. 2014 – 19. Juni 2015 (3 Module á 3 Tage) im Raum Stuttgart

Fordern Sie unsere Broschüre 2014/2015 an.

PROFESSIO Akademie GmbH • Am Bocksberg 80 • D-91522 Ansbach
Tel. 0981-4663690 • E-mail: office@professio.de • www.professio.de

HOEHER
HOLISTIC MANAGEMENT

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

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

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

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

www.hoeher-team.de



KONSTANZER
SEMINARE

■ Integrative
Ausbildung

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

■ Richtlinien

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

■ Standorte

Die CoachingAusbildung findet in Konstanz und Berlin statt.

www.konstanzer-seminare.de
Tel.: +49 7531 942 938 0

KRÖBER
Kommunikation

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

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

www.kroebekom.de/cms/ausbildungen-seminare/hochschul-zertifikat

- Systemischer Business-Coach (SHB)
- Team Coach (SHB)
- Business Trainer (SHB)
- Systemische Organisationsentwicklung/
- Change-Management (SHB)
- NLP-Ausbildungen, DVNLP und SHB

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

Nutzen Sie unsere Professionalität - wir freuen uns auf Sie!

KRÖBER Kommunikation
Seminare: Stuttgart, München, Leipzig, Köln
Leitung: Birgid Kröber
Tel.: 0711 / 72 23 339-0, Fax: -99
E-Mail: office@kroebekom.de
Internet: www.kroebekom.de

artop
INSTITUT AN DER HUMBOLDT-UNIVERSITÄT BERLIN



Das Programm der
artop-Akademie für
2015 ist da!

Zum Beispiel:

Ausbildung zum/zur
Organisationsberater/in

Nächster Start: 27.04.2015

Ausbildung zum Coach

Nächster Start: 14.04.2015

Das gesamte Programm für 2015:
www.artop.de/akademie

artop GmbH - Institut an der
Humboldt-Universität zu Berlin
Ausbildung - Beratung - Forschung
030 44 012 99-0
akademie@artop.de



brandinvest®
CORPORATE COACHING

Kursangebot 2015

„Coachen lernen“

Einjährige Fortbildung zum Personal und Business Coach IHK in Kooperation mit der Industrie und Handelskammer Wiesbaden. Start der Kurse: 28.03.2015 und 17.10.2015

DBVC **Anerkannte Coachingweiterbildung.**

„Coaching – Expertise ausbauen“

Master Classes Coaching 2015 – Weiterqualifizierung für Coaches. 6stufiges Programm, Module einzeln buchbar. Start: 13.02.2015

„Coaching als Führungsaufgabe integrieren“

Coaching-Know-how für Führungskräfte: 3tägiges Intensiv-Seminar. Termine: 01.-03.07.2015 und 25.-27.11.2015

Kursleitung: Dr. Brigitte Wolter, Senior Coach DBVC

Ausführliche Kursbeschreibungen unter:

www.brandinvest.com

brandinvest Corporate Coaching | Dr. Brigitte Wolter, Management Coach
Neugasse 36, 65329 Hohenstein | Telefon: 06120 97 97 72

ZUKUNFT GEZIELT GESTALTEN



- Ausbildung zum Business Coach
- Ausbildung zum Business Trainer
- Fortbildung für zertif. Coaches

- dvct zertifiziert
- Qualitätssiegel Weiterbildung
- Bildungsurlaub anerkannt

V.I.E.L.®

COACHING + TRAINING
DIE NR. 1 AM ELBERG

Elberg 1, 22767 Hamburg
040 85 41 87 97
info@viel-coaching.de

viel-coaching.de

Monatlich kostenlose Info-Abende!

Die Sprache®

Coaching + Seminare • Ulrike Blum-Hoberg

UNSER ANGEBOT - IHR NUTZEN

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

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

Spezialisierung

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

Unsere Coaches

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

"Die Sprache" Coaching+Seminare

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

RAUEN Coaching-Ausbildung



Dauer & Umfang

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

Kosten

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

Teilnehmer & Voraussetzungen

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

Inhalte & Schwerpunkte

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

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

Ausbildungsbeginn

Die nächste RAUEN Coaching-Ausbildung beginnt am 24.04.2015.
Alle Termine: www.rauen.de/ca

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

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

HAUFE. AKADEMIE

.....
Alles wird leicht.

Ausbildung zum Zertifizierten Coach



Zertifizierungspartner

Diese Ausbildung ist vom Berufsverband Qualitätsring Coaching und Beratung e.V. anerkannt, der sich bundesweit für eine Professionalisierung des Coachings einsetzt.

Dauer: ca. 1 Jahr (20 Seminartage in 5 Modulen + 2 Tage Prüfung)

Starttermin und Ort:

20.05.15 Stuttgart, 04.11.15 Krefeld

Details und Anmeldung unter:

www.haufe-akademie.de/5010

Ausbildung zum Geprüften Fachtrainer



Zertifizierungspartner

Diese Ausbildung ist vom Berufsverband BDVT e.V. anerkannt, dem größten und ältesten Berufsverband für Trainer, Berater und Coaches im deutschsprachigen Raum.

Dauer: ca. 1 Jahr (9 Seminartage in 4 Modulen + 1 Tag Prüfung)

bundesweite Durchführung

Prüfung: 11.02.15 Mannheim und 11.06.15 Frankfurt a. M.

Details und Anmeldung unter:

www.haufe-akademie.de/5392

Durch passgenaue Lösungen und einzigartige Services erleichtert die Haufe Akademie die Zukunftsgestaltung von Unternehmen und die kontinuierliche Kompetenzerweiterung von Fach- und Führungskräften. www.haufe-akademie.de

Zukunftsgestaltung für Unternehmen

Kompetenz für Fach- und Führungskräfte



DIE COACHES

Bietet

1. systemisches Management Coaching für Einzelpersonen und Gruppen/Teams auf deutsch + englisch
2. eine Coachingausbildung (Hamburger Coach) in Düsseldorf und Hamburg
3. eine Teamcoachingausbildung (Hamburger Teamcoach) in Düsseldorf und Hamburg
4. eine Mentorausbildung (Hamburger Mentor) - Mentoringprogramme
5. sowie individuelles Refreshing an.

Individuelle Führungskräfteentwicklung mithilfe der MotivStrukturAnalyse (MSA) und des Team Management Profils!

DIE COACHES
Dipl.-iur Nina Meier

Flotkamp 12
24568 Kaltenkirchen
Tel. / Fax: 04191 - 80 27 66
Mobil: 0172 - 426 72 26
nina.meier@die-coaches.de
www.die-coaches.de



SYSTEMISCHE COACHINGAUSBILDUNG

Schwertl & Partner bietet in seiner systemischen Coachingausbildung:

- Enge Verzahnung mit der Praxis
- Theoretische Fundierung
- Relevante Methoden, Haltungen & Instrumente
- Referenten- & Methodenvielfalt
- Mehr als 30 Jahre Ausbildungserfahrung

Start: 20. März 2015

vom **DBVC** anerkannt

Schwertl & Partner
Beratergruppe Frankfurt GbR
Bernardstraße 112, 63067 Offenbach
Tel.: 069-90559990
office@schwertl-partner.de
www.schwertl-partner.de

Coachingausbildung vom **DBVC** anerkannt



mitglied im DBVC als senior coach und coaching-weiterbildungsanbieter



Mit uns lernen, wo das Herz für Coaching schlägt

Kurse Coachingausbildung 2015
Gruppe 32 Start am 18. Juni 2015
Gruppe 33 Start am 21. Oktober 2015

Weiterbildung für qualifizierte Coaches
Gesundheitscoaching am 11./12. Mai 2015
Teamcoaching Start 19./20. Mai 2015
Achtsamkeit im Coaching vom 22.-24. Juli 2015
Weitere Infos unter: www.mafowi.de

Wir bieten Ihnen eine professionelle Herangehensweise an die Entwicklung und Förderung von Potenzial.

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

www.brainjoin.com **BRAIN JOIN**



OSP®

Analyse-Tool für Coaches und Trainer
Im 2-tägigen Analyse-Seminar vermittelt Horst Kraemer den Umgang mit Belastungen, erklärt die Stressbiologie, die körperlichen Fakten sowie das praxiserprobte Analyse-Tool OSP®, um die Gefahr von psychischen und körperlichen Stressfolgen rechtzeitig zu ermitteln und zielgerichtete Maßnahmen anbieten zu können.

Erweiterung der berufl. Kompetenz
Stress- und Selbststeuerungskompetenz, Gefährdungsanalyse, Resilienzförderung, Embodiment. Diese Weiterbildung mit dem Zusatz der wissenschaftlichen Methode und Marke Neuroimagination® stellt ein Alleinstellungsmerkmal und Gütesiegel auf dem Coachingmarkt dar.

OSP® Analyse-Seminar inkl. Anwenderlizenzen
23./24. Januar 2015, HH
19./20. März 2015, Zürich

Aus- und Weiterbildung Neuroimagnations-Coach®
ab 10.12.2014, Hamburg
ab 11.3.2015, Zürich

GKT-Coach® Master Level 2
ab 20.1.2016, Zürich

DBVC
anerkannte Weiterbildung

BrainJoin AG · Holzdamm 36 · 20099 Hamburg · Tel. 040 300 92 333

Weiterbildung zum systemischen Gesundheitscoach

Start: 10.03.2015
Dauer: 10 Monate in 4 Moduleinheiten (15 Tage)
Teilnehmer Anzahl: max. 12
Voraussetzung: Zertifizierung zum systemischen Coach
Kosten:
Für Privatpersonen: 5.250,- € (netto),
Für Firmen: 6.150,- € (netto)

Weitere Informationen unter www.isco-ag.de oder telefonisch 030 28391400



Institut für systemischen Coaching und Organisationberatung
Scharnhorststraße 28/29
10115 Berlin
Tel.: 030 28391400
Fax: 030 28391444
Mail: info@isco-ag.de



E · S · B · A
European Systemic Business Academy

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

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

COACHING INTENSIVLEHRGANG
COACHING AUSBILDUNG FÜR FÜHRUNGSKRÄFTE
COACHING PROFESSIONALLEHRGANG
SYSTEMISCHER PROJEKT-COACH

MEISTERKLASSEN:
„Burnout Prävention, Beratung & Intervention“
„Externes Mentoring & Coaching“
„Systemische Organisations- & Projektstrukturaufstellung“

INFORMIEREN SIE SICH JETZT bei einem unserer kostenlosen IMPULSSEMINARE!

www.esba.eu

Rang	www.coaching-literatur.de	www.trainerbuch.de	www.amazon.de
1	 Coaching-Tools Rauen, Christopher (Hrsg.) managerSeminare, 49,90 €	 Handbuch Coaching und Beratung Migge, Björn Beltz, 58,00 €	 Die 500 besten Coaching-Fragen Wehrle, Martin managerSeminare, 49,90 €
2	 Coaching – erfrischend einfach Meier, Daniel & Szabó, Peter BoD, 13,30 €	 Train the Coach: Methoden Schmid, Bernd & König, Oliver managerSeminare, 49,90 €	 Coach dich selbst, sonst coacht dich keiner Miedaner, Talane mvg, 9,90 €
3	 Coaching: Miteinander Ziele erreichen Fischer-Epe, Maren Rowohlt, 9,99 €	 Selbstcoaching für Führungskräfte Demann, Stefanie Gabal, 19,90 €	 Coaching: Miteinander Ziele erreichen Fischer-Epe, Maren Rowohlt, 9,99 €
4	 Die 500 besten Coaching-Fragen Wehrle, Martin managerSeminare, 49,90 €	 Die 100 besten Coaching-Übungen Wehrle, Martin managerSeminare, 49,90 €	 Einführung in das systemische Coaching Radatz, Sonja Carl-Auer, 13,95 €
5	 MiniMax für Lehrer Prior, Manfred & Winkler, Heike Beltz, 12,95 €	 Lösungsorientiertes Coaching in der Praxis O'Connell, Bill & Williams, Helen et al. Junfermann, 18,90 €	 Beratung ohne Ratschlag Radatz, Sonja Verlag Systemisches Management, 38,81 €
6	 Die 100 besten Coaching-Übungen Wehrle, Martin managerSeminare, 49,90 €	 Professionell coachen Ryba, Alice; Pauw, Daniel et al. (Hrsg.) Beltz, 49,95 €	 Selbstcoaching Fischer-Epe, Maren & Epe, Claus Rowohlt, 8,95 €
7	 Beratung ohne Ratschlag Radatz, Sonja Verlag Systemisches Management, 38,81 €	 Die 500 besten Coaching-Fragen Wehrle, Martin managerSeminare, 49,90 €	 Coaching-Tools Rauen, Christopher (Hrsg.) managerSeminare, 49,90 €
8	 Coaching-Tools II Rauen, Christopher (Hrsg.) managerSeminare, 49,90 €	 Business Coaching Richter-Kaupp, Silvia Gabal, 24,90 €	 Change-Talk Schmidt-Tanger, Martina & Stahl, Thies Junfermann, 45,00 €
9	 Coaching-Tools III Rauen, Christopher (Hrsg.) managerSeminare, 49,90 €	 Diagnostik im Coaching Möller, Heidi & Kotte, Silja (Hrsg.) Springer, 44,99 €	 Kreativ beraten Reichel, Rene & Rabenstein, Reinhold Ökoptia, 24,00 €
10	 Coaching Backhausen, Wilhelm & Thommen, Jean-Paul Gabler, 57,99 €	 Coaching-Tools III Rauen, Christopher (Hrsg.) managerSeminare, 49,90 €	 Transaktionsanalyse im Coaching Dehner, Ulrich & Dehner, Renate managerSeminare, 49,80 €

Klienten-Coaching



Impressum

Herausgeber:

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

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

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

Redaktion:

Dawid Barczynski (db) – Chefredakteur
Christopher Rauen (cr)
Anne Waldow (aw)
David Ebermann (de)

E-Mail an die Redaktion:

redaktion@coaching-magazin.de

Abonnement:

Jahresabo (4 Ausgaben)
49,80 € inkl. USt. zzgl. Versandkosten (Deutschland)
1 € pro Ausgabe, EU & Schweiz 3,50 € pro Ausgabe,
weltweit 6 € pro Ausgabe
www.coaching-magazin.de/abo

Erscheinungsweise:

Vierteljährlich

Anzeigenredaktion:

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

Mediadaten & Anzeigenpreise:

www.coaching-magazin.de/mediadaten.htm

Konzeption & Gestaltung:

www.werdewelt.info
Bild-Quellen/nachweise: Titelseite © Ideas_supermarket | S. 4, 18, 20 ©
MNSKumar | S. 4, 24 © Hurca | S. 4 © Radu Bercan | S. 5, 35 © Tribalium |
S. 40 © jesadaphorn | S. 44 © shockfactor.de | S. 5, 47 © Anikei | S. 5, 52, 55 ©
venimo | Benutzung unter Lizenz von Shutterstock.com

Druck:

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

Hinweise:

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

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

ISSN 1866-4849

Das Letzte



BARCZYNSKI: Ich finde die Idee, Coachings vor Kunstwerken durchzuführen, die in dieser Ausgabe des Coaching-Magazins in der Rubrik „Praxis“ beschrieben wurde, spannend. Man besucht ein Museum, bleibt vor einem Gemälde oder vielleicht einer Skulptur stehen, unterhält sich darüber – klingt sehr angenehm. Haben Sie eigentlich ein Lieblingsbild, ein Lieblingskunstwerk?

RAUEN: Nein, ich habe kein bestimmtes Lieblingsbild. Aber die Idee finde ich auch interessant. Vor allem bei abstrakten Gemälden, die man erst einmal auf sich wirken lassen muss. Das kann schon einen Perspektivenwechsel initiieren.

BARCZYNSKI: Stimmt, ein abstraktes Kunstwerk, betrachtet man es ohne spezifisches Hintergrundwissen, lädt ja zwingend dazu ein, zu denken, zu assoziieren, zu verbinden. Man sucht schließlich immer irgendwo (eine verborgene?) Bedeutung oder die „Lösung“, den „Schlüssel“ zum Bild. Ich finde, Kandinsky ist da sehr interessant – oder Dali: Da ist vieles geradezu überfrachtet an Sinnmöglichkeiten und Perspektiven.

RAUEN: Ja, wenn man einen Sinn dafür hat. Es gibt aber auch durchaus Menschen, die so in ihrer Vorstellungswelt behaftet sind, dass sich ihnen nur eine Frage aufdrängt: „Was ist das denn für ein Quatsch?“

BARCZYNSKI: Nun ja, das ist mit Kunst auch nicht so einfach. Für den einen ein Meis-

terwerk, für den anderen eine Beleidigung seines Sehvermögens.

RAUEN: Ja, Klienten sind eben unterschiedlich. Wobei ich davor warne, in Schubladen zu denken. Mir sind ein paar Geschäftsführer von Betrieben auf dem Land bekannt, die mehr Kunstsinn besitzen als so mancher scheinbar weltgewandte Konzernvorstand. Kunst kommt von Können.

BARCZYNSKI: Dann ist das Beherrschen der Fähigkeit der guten Führung und Mitarbeitermotivation auch quasi „Kunst“ – man spricht ja auch von der „Kunst zu führen“.

RAUEN: Manchmal ist es auch nur Schauspielkunst ... Sie wissen doch: „There's No Business Like Show Business.“

BARCZYNSKI: Tja, in diesen Fällen zählt nur der Schein, nicht das Sein. Und davon gibt es ja genügend – negative – Beispiele!

RAUEN: Als Coach fragt man sich da manchmal schon, ob man nur engagiert wurde, um die Maske zu perfektionieren.

BARCZYNSKI: Irgendwie muss ich bei solchen „Schauspiel-Chefs“ immer an den Zauberer von Oz denken. Sie wissen ja, dieses schwächliche Kerlchen hinter dem Vorhang, dass sich riesenhaft mit viel Schall und Rauch projiziert.

RAUEN: Auch ein schönes Bild!