

Coaching Magazin

ISSN 1866-4849

Ausgabe 3/2017

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



9 771866 484006

Praxis erleben | Wissen erweitern

Coaching Magazin

ISSN 1866-4849

Konzeption
Konfliktnavigation | S 22

Spotlight
Resilienz in der VUCA-Welt | S 38

Wissenschaft
E-Coaching | S 50

Was Coaching in Unternehmen, Hochschulen und Ministerien verbindet

Camelia Reinert-Buss im Interview | S 14



Ausgabe 3 | 2017
www.coaching-magazin.de
D/A/CH: 19,80 €

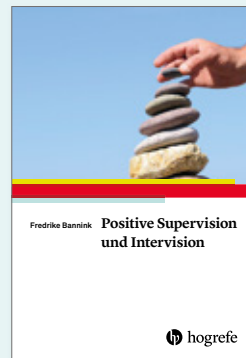


Monika Wastian /
Rafaela Kraus /
Lutz von Rosenstiel

Projektteams und -manager beraten und coachen

(Reihe: „Praxis der Personalpsychologie“, Band 34)
2016, VII/160 Seiten, € 24,95 / CHF 32.50
(Im Reihenabonnement € 19,95 / CHF 26.90)
ISBN 978-3-8017-2773-4
Auch als eBook erhältlich

Die Autoren zeigen anhand von Tipps, Checklisten und ausführlichen Fallbeispielen, wie Projektteams und manager wirkungsvoll psychologisch gecoacht werden können.



Fredrike Bannink
**Positive Supervision
und Intervention**

2017, 237 Seiten,
€ 34,95 / CHF 45.50
ISBN 978-3-8017-2804-5
Auch als eBook erhältlich

Das Buch erläutert, wie positive Supervision und Intervention gestaltet werden können und veranschaulicht das Vorgehen anhand von Beispielen und Übungen. Supervisoren im Bereich Psychotherapie, Coaching, Mediation, Schule, Sport und Wirtschaft erhalten zahlreiche Anregungen.

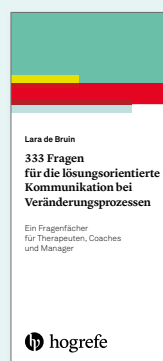


Margarete Boos /
Thomas Hardwig /
Martin Riethmüller

Führung und Zusammenarbeit in verteilten Teams

(Reihe: „Praxis der Personalpsychologie“, Band 35)
2017, VI/146 Seiten, € 24,95 / CHF 32.50
(Im Reihenabonnement € 19,95 / CHF 26.90)
ISBN 978-3-8017-2628-7
Auch als eBook erhältlich

Räumlich verteilte Teamarbeit stellt vielfältige Herausforderungen, gerade an Führungskräfte. Dieses Buch zeigt, wie Teams trotz großer räumlicher Entfernungen und kultureller Vielfalt effektiv zusammenarbeiten können.



Lara de Bruin
**333 Fragen
für die lösungsorientierte
Kommunikation bei
Veränderungsprozessen**

Ein Fragenfächer
für Therapeuten, Coaches
und Manager

2016, 62 Seiten, Kleinformat,
€ 16,95 / CHF 21.90
ISBN 978-3-8017-2782-6

Der Fragenfächer enthält 333 Fragen für die lösungsorientierte Gesprächsführung bei Veränderungsprozessen. Er eignet sich als Checkliste und handlicher Begleiter für Beratungs-, Therapie- und Coachinggespräche.

Das Erste



Ob in der Politik oder der Wirtschaft, im Job oder auch im Privaten: Konflikte sind nichts Außergewöhnliches. Der Umgang mit ihnen kann jedoch herausfordernd sein und wird nur schwerlich zur Routine. Besonders heikel wird es, wenn die Fronten zu verhärtet sind, um kommunikativ zu einer Lösung zu finden. Einem alternativen Coaching-Konzept, welches die Lösung in der Selbstregulation des Klienten im Konflikt sucht, widmen wir einen Schwerpunkt dieser Ausgabe. So veranschaulicht Dr. Claudia Eilles-Matthiessen eine zunächst vorgenommene konzeptionelle Darstellung anschließend anhand eines Praxisberichts. Konfliktsituationen werfen mitunter die Frage nach Machttaktiken auf, die als natürlicher Bestandteil von Führung immer Gegenstand von Führungsstrategie-Coachings sein werden, wie Regina Michalik im zweiten Praxisbeitrag darlegt. Ebenfalls für den Erfolg einer Führungskraft essentiell ist der richtige Umgang mit den Mitarbeitern. In der Rubrik „Philosophie/Ethik“ arbeitet Dr. Bernd Ahrendt die ethischen Implikationen sinnorientierter Führung heraus und stellt dar, wie stetiges Selbst-Coaching den Weg zu einem sinnorientierten Stil ebnet kann.

Auch ich selbst konnte Erfahrungen mit sinnorientierter Führung sammeln: Im November 2012 wurde mir die Chefredaktion des Coaching-Magazins anvertraut, die ich von meinem sehr geschätzten Vorgänger Thomas Webers übernehmen durfte. Es war eine schöne, spannende, lehrreiche und manchmal auch herausfordernde Zeit, insbesondere wenn der Redaktionsschluss anstand. Nun ist es für mich an der Zeit, den „Staffelstab“ innerhalb unseres Redaktionsteams weiterzureichen – und zwar an David Ebermann. Er wird Sie statt meiner in der nächsten Ausgabe des Coaching-Magazins begrüßen. Und ich bin sicher, er wird das Coaching-Magazin voranbringen und – wie dies immer auch mein Ziel war – mit aktuellen und qualitativ hochwertigen Inhalten lebendig halten.

Mein Dank gilt unserer stets unterstützenden Geschäftsleitung, den Kolleginnen und Kollegen, den Autorinnen und Autoren und natürlich Ihnen, liebe Leserinnen und Leser, da Ihr Interesse das Coaching-Magazin erst möglich gemacht hat. Dies bleibt mir unvergessen!

Ihr



Dawid Barczynski
(Chefredakteur)

– Editorial –

Das Erste | S 3

– Szene –

Coaching-Vordenker Sir John Whitmore verstorben | S 6

Outplacement-Beratung: Coaching allein reicht nicht aus | S 6

Coaching in der Sozialen Arbeit: Impulstagung im November | S 6

5. Internationaler Coachingkongress | S 7

– Verbandslandschaft –

Coaching in komplexen Organisationen | S 8

ICF-D geht mit Coachingtag neue Wege | S 8

– Wissen kompakt –

Coaching im Non-Profit-Sektor | S 9

– Coach-Cards –

Coaches der RAUEN Coach-Datenbank | S 12

– Portrait –

Camelia Reinert-Buss | S 14

– Konzeption –

Der Konfliktnavigator. Das Modell der vier Lösungsfelder im Konflikt-Coaching | S 22

– Praxis –

Von der Selbstregulation zur Sachklärung. Ein Fallbeispiel zur Arbeit mit dem Konfliktnavigator | S 27

Eine Frage der Macht. Der Umgang mit Führungsstrategien als Coaching-Anlass | S 32

– FAQ –

Fragen an Günter A. Menne | S 37



Foto: Licht&Linie Berlin

– Portrait –

Camelia Reinert-Buss

Was Coaching in Unternehmen,
Hochschulen und Ministerien verbindet

| S 14

– Konzeption –

Der Konfliktnavigator

Konfliktlösungsstrategien setzen häufig an der Kommunikation zwischen den Konfliktparteien an. Das hier vorgestellte Coaching-Konzept rückt hingegen die Bedeutung der Selbstregulation im Umgang mit Konflikten in den Vordergrund.

| S 22



– Praxis –

**Von der Selbstregulation
zur Sachklärung**

| S 27



– Praxis –

Eine Frage der Macht

| S 32



– Spotlight –

Coaching für mehr Resilienz in der VUCA-Welt

In der heutigen volatilen Welt besteht die Gefahr, dass das Akronym „VUCA“ als Buzzword simplifiziert wird. Es handelt sich jedoch um grundlegende gesellschaftliche Änderungen, die vollkommen neue Herausforderungen an Führung und Coaching stellen.

| S 38



– Wissenschaft –
E-Coaching

Welche modernen Kommunikationsmedien werden im Coaching eingesetzt und wie steht es um die grundsätzliche Akzeptanz neuer Medien unter Coaches? Ein besonderes Augenmerk dieser Studie liegt auf der Frage nach alters- und geschlechtsspezifischen Unterschieden.

| S 50



– Philosophie/Ethik –
Mit Selbst-Coaching zu sinnorientierter Führung

Führungskräfte haben erheblichen Anteil daran, ob ihre Mitarbeiter ihren Job als sinnerfüllend erleben. Daher ist es wichtig, dass Vorgesetzte ihren Weg zu einem sinnorientierten Führungsstil finden – mittels Selbst-Coaching als ständigem Prozess.

| S 55

– Spotlight –

Coaching für mehr Resilienz in der VUCA-Welt

| S 38

– Coaching-Tool –

Wenn ich Millionär wär`

| S 43

– Bad Practice –

Der Coach-Ausbilder als Vorbild? Wann und warum ein Coach-Ausbilder zum schlechten Vorbild wird

| S 47

– Wissenschaft –

E-Coaching

| S 50

– Philosophie/Ethik –

Mit Selbst-Coaching zu sinnorientierter Führung

| S 55

– Rezensionen –

Transformationsmanagement-Trainings erfolgreich leiten

| S 60

Wirksam werden im Kontakt.

Die systemische Haltung im Coaching

| S 61

Ressourcenaktivierung

| S 62

– Aus- und Weiterbildungen –

| S 63

– Top 10 Coaching-Bücher –

| S 64

– Conrad Coach –

Moderne Arbeitswelten

| S 65

– Dialog –

Impressum

| S 66

Das Letzte

| S 66

Coaching-Vordenker Sir John Whitmore verstorben

Der britische Coaching-Pionier Sir John Whitmore ist im Alter von 79 Jahren verstorben. Bekanntheit erlangte Whitmore vor allem durch sein vielfach verkaufte Buch „Coaching for Performance“.

Er war professioneller Sportler, Unternehmer, Sportpsychologe, Autor und Coach: Sir John Whitmore (16.10.1937–28.04.2017) gilt als einer der Vordenker des Business-Coachings – insbesondere aufgrund des Einflusses, den das wesentlich durch seine Publikationen bekanntgemachte Coaching-Phasenmodell GROW und sein Buch „Coaching for Performance“, das als Whitmores wichtigstes Werk gilt, entwickelt haben. Nach Angaben des Londoner Coaching- und Beratungsunternehmens „Performance Consultants International“, dessen Gründer und Chairman Whitmore war, wurden bis dato 800.000 Exemplare des in 23 Sprachen vorliegenden Buches verkauft. Im Alter von 79 Jahren ist Whitmore am 28.04.2017 verstorben.

Zum geistigen Vermächtnis des Nachkommens einer englischen Adelsfamilie zählt nicht zuletzt ein humanistisch geprägtes Coaching-Verständnis, das Achtsamkeit im Sinne eines „bewussten Seins“ ins Zentrum rückt. „Wer ein Coaching-Konzept vorstellt, in dem Awareness (Achtsamkeit, Bewusstsein) und Responsibility (Selbstverantwortung, Nachhaltigkeit) fehlen, der hat nicht verstanden, worum es im Coaching geht. Es geht um existenzielle menschliche Belange“, so Whitmore, der sich in verschiedenen Coaching-Verbänden engagierte, sich nach eigener Aussage zugleich jedoch stets als Freigeist begriff, im Interview der Ausgabe 3/2009 des Coaching-Magazins.

Vom Rennfahrer zum Coaching-Vordenker

Whitmore war professioneller Touren- und Sportwagenrennfahrer und nahm u.a. mehrfach am populären 24-Stunden-Rennen von Le Mans teil. Mit dem Ende seiner Rennfahrerkarriere schlug der Brite den Weg des er-

folgreichen Unternehmers ein. Er übernahm das Geschäft seines zwischenzeitlich verstorbenen Vaters, eine Farm, und baute weitere Unternehmen auf, darunter – der bisherigen Leidenschaft entsprechend – ein Autohaus. „Doch innerlich kamen Fragen auf: Wirst Du glücklicher werden, wenn Du ein noch größeres Auto fährst oder ein noch größeres Flugzeug besitzt?“, zeichnet Whitmore seinen Weg in Richtung des Coachings im Coaching-Magazin Schritt für Schritt nach: „Das war der Zeitpunkt, an dem ich begonnen habe, mich für Psychologie zu interessieren. Ich wollte verstehen, was mich im Inneren beschäftigt. Deshalb ging ich dann nach Kalifornien, wo zu der Zeit alle wichtigen psychologischen Denker lebten, wie zum Beispiel Carl Rogers oder Abraham Maslow.“ In der Rolle des Psychotherapeuten, die er hätte anstreben können, sah sich der ehemalige Rennfahrer jedoch nicht. Stattdessen wurde er Sportpsychologe. „Und dann geschah es, dass Geschäftsleute (...) mich fragten, ob ich nicht auch in deren Unternehmen tätig werden könnte“, so Whitmore.

In Deutschland wurde Whitmore durch sein Buch und insbesondere durch seinen Workshop „International Executive Coaching“ auf dem DBVC Coaching-Kongress 2005 in Frankfurt einem breiteren Publikum bekannt. Auf der LinkedIn-Präsenz Whitmores gingen nach Bekanntgabe dessen Todes zahlreiche Kommentare und Trauerbekundungen ein, die die offensichtliche Bedeutung des Verstorbenen im Coaching widerspiegeln. So schreibt beispielsweise ein Besucher: „Sir John's book Coaching for Performance set me on the road to becoming a professional coach. Thank you for the legacy you have left with us all, Sir John.“ (de)

goo.gl/jpWaab



Outplacement-Beratung: Coaching allein reicht nicht aus

Die Ergebnisse einer aktuellen Umfrage zeigen: Coaching als einziger Bestandteil

einer Outplacement-Beratung anzubieten, greift vielen Klienten und Auftraggebern zu kurz. Sie wünschen sich zudem eine aktive und erfolgreiche Platzierungsunterstützung.

Das im Bereich des Outplacements geforderte Beratungsprofil erweitert sich, wie der Bundesverband Deutscher Unternehmensberater e.V. (BDU) herausgefunden haben will. Im Rahmen seiner aktuellen Marktstudie „Outplacementberatung in Deutschland“ berichteten demnach 95 Prozent der befragten Berater, ihnen sei in ihrer Berufspraxis der Wunsch der Klienten nach einer aktiven Platzierungsunterstützung als Teil ihrer beruflichen Neuorientierung begegnet. Einer entsprechenden Trendthese stimmten 89 Prozent der Studienteilnehmer zu. Ein Coaching allein, so resümiert der BDU, reiche als Angebot nicht aus.

Gleichzeitig erwarteten sowohl die als Auftraggeber fungierenden Unternehmen als auch die Klienten selbst noch schnellere Platzierungserfolge. Sie verlangten den Beratern eine ausgeprägte Ergebnis- und Dienstleistungsorientierung ab. Für Caterine Schwierz, Vorsitzende des BDU-Fachverbandes für Outplacement-Beratung, steht demnach fest, der erfolgreiche Outplacement-Berater verstehe sich heute als der „Navigator und aktive Helfer in einem dynamischen Arbeitsmarkt“, der zudem immer mehr den Gesetzen der Digitalisierung folge. Für die Studie wurden nach Angaben des BDU insgesamt 20 auf Outplacement spezialisierte Beratungsunternehmen befragt, darunter ein Großteil der Marktführer in diesem Beratungssegment. (de)

goo.gl/qbQntF



Coaching in der Sozialen Arbeit: Impulstagung im November

Die FHNW führt Mitte November zum dritten Mal eine Impulstagung zum Thema „Coaching in der Sozialen Arbeit“ durch. Im schweizerischen Olten sollen die Lebenslagen der Klienten im Fokus stehen.

„Im Feld der Sozialen Arbeit hat sich Coaching in den letzten zehn Jahren als neues und erfolgversprechendes Beratungsformat etabliert“, heißt es auf der Homepage zur dritten Impulstagung „Coaching in der Sozialen Arbeit“, die am 17.11.2017 von der Fachhochschule Nordwestschweiz (FHNW) in Olten durchgeführt wird. 2017 werden die Lebenslagen und daraus resultierenden Herausforderungen der Klienten im Zentrum der im Zweijahresturnus stattfindenden Tagung stehen. Damit verbunden ist die Frage, inwiefern das Lebenslagen-Konzept hilfreich ist, um Coaching in der Sozialen Arbeit zu konzeptualisieren. Akteure aus Praxis und Wissenschaft werden in Vorträgen, Diskussionen und Workshops zu Wort kommen, darunter Dr. Michael Loebbert, Programmleiter der „Coaching Studies“ an der FHNW. (de)

goo.gl/9Ie2eb



5. Internationaler Coachingkongress: Praktische und wissenschaftliche Perspektiven

Der fünfte Internationale Coachingkongress „Coaching meets Research ... Organisation, Digitalisierung und Design“ findet im Juni 2018 in Olten (Schweiz) statt.

„Das Zusammenspiel von Person und Organisation ist Bestandteil sehr vieler Coachings“, erklärt Kongressleiter Robert Wegener von der Fachhochschule Nordwestschweiz (FHNW) die Wahl des Themas des 5. Internationalen Coachingkongresses, der am 12. und 13. Juni 2018 (Exklusiv-Workshops am 11. und 14. Juni) in Olten stattfindet. Die Digitalisierung bedinge, dass Organisationen einer dynamischen Entwicklung ausgesetzt seien und fundamentale Transformationsprozesse

durchliefen. Zum Ausdruck komme dies etwa in neuen Führungsmodellen, im Einsatz mediengestützter und virtueller Kommunikation sowie in fortschreitender Internationalisierung.

Wo setzt Coaching hier an und welche Beiträge kann es leisten? Welche Herausforderungen entstehen durch moderne Organisationsformen? Und was bedeutet das für das Management von Coaching als Dienstleistung – vom Executive-Coaching bis zum Einsatz in der Arbeitsintegration?

Ziel des Kongresses ist es, praktische und wissenschaftliche Entwicklungen zu diesem Thema zusammenzuführen und systematisch auszulegen. (de)

goo.gl/IsZJls



you
by werdewelt

Machen Sie den **online Check-up** für Ihr **Personal Branding** mit passender **Positionierung!**

Anhand der Ergebnisse eines Online-Fragebogens bekommen Sie einen Überblick über Ihre ganz individuellen und persönlichen Themen rund um Ihre Marke. Sie erkennen sofort, wo Sie Handlungsbedarf haben und konzentrieren sich so auf die wirklich relevanten Themen. **Hören Sie auf, die Nadel im Heuhaufen zu suchen!**

you.werdewelt.info





Coaching in komplexen Organisationen: „Der Coach wird zum Zehnkämpfer“

Der DBVC veröffentlichte ein Positionspapier zur sich erweiternden Rolle des Coachs. Hintergrund ist der stetige Anstieg organisationaler Komplexität, der Coaches vor neue Anforderungen an die eigene Arbeit stelle.

Bereits im Interview der Coaching-Magazin-Ausgabe 3/2014 prägte Dr. Bernd Schmid, Coaching-Pionier und Ehrenvorsitzender des Präsidiums des Deutschen Bundesverbandes Coaching e.V. (DBVC), den Begriff vom Coach als „Zehnkämpfer“, der alle Belange einer Organisation im Blick haben und bei seiner Coaching-Arbeit berücksichtigen müsse. In einem aktuellen, vom Präsidium des DBVC verfassten Positionspapier, das eine Erweiterung der Rolle eines Coachs in komplexer werdenden Organisationen unter dem Titel „Organisationsbezüge im Coaching“ beschreibt, greift der Verband den Begriff erneut auf.

In organisationalen Veränderungsprozessen müsse ein Coach zunehmend an vielfältigen Schnittstellen zusammenwirkender Dynamiken agieren und individuelle sowie kollektive Lernprozesse auf unterschiedlichen Organisationsebenen begleiten. „Der Coach wird zum Zehnkämpfer und zum Integrator, der als Mitglied in Beratungssystemen abgleicht, klärt, konzipiert, anregt, konfrontiert und steuert. Immer häufiger erleben Coaches und Klienten, dass der Rückzug in vertraute Beraterische Zweisamkeit mit dem gelegentlichen Blick auf organisatorische Zwänge nicht mehr ausreicht“, so das DBVC-Präsidium unter federführender Leitung seines Vorsitzenden Eberhard Hauser. Für den Coach kann dies die Verschärfung eines bekannten Dilemmas bedeuten, wie die Autoren zu bedenken geben: „Was ist schützenswerte personenbezogene Information und wo beginnt die Notwendigkeit zur Vergemeinschaftung von Entscheidungen?“

Entwicklungen bieten stets auch Chancen. So beobachten die Autoren des Positionspapiers bereits, dass Coaching von Unternehmen verstärkt im Rahmen von Kulturentwicklung oder Organisationsentwicklungsprozessen nachgefragt werde. „Coaches, die ihr Portfolio in diese Richtung erweitern, werden zukünftig verstärkt in diesem Rahmen umfassende Begleitung anbieten können“, resümieren die Autoren und regen darüber hinaus das Bilden von Netzwerken an, „um gemeinsam derartige Mandate erfolgreich meistern zu können“. (de)

www.dbvc.de



ICF-D geht mit Coachingtag neue Wege

Anlässlich des zehnjährigen Jubiläums ihres Coachingtags wartet die ICF-D im November in München mit einem neuen Veranstaltungskonzept sowie einer Kooperation mit der Weiterbildungsmesse myQ auf. Ein erklärtes Ziel ist es hierbei, Coaching einem breiteren Publikum näherzubringen.

Die International Coach Federation Deutschland e.V. (ICF-D) wird im Rahmen des diesjährigen, insgesamt zehnten Durchgangs des von dem Verband jährlich ausgerichteten Coachingtags mit der Publikums- und Fachmesse myQ kooperieren. Parallel zur Messe, die sich dem Themenfeld der beruflichen Weiterbildung widmet, findet der Coachingtag am 24. und 25. November in München statt. „Mit neuen Schwerpunkten wie Coaching im B2B und B2C, Regulierung der Profession sowie internationale Trends wollen wir Coaching in der Diskussion mit unseren gesellschaftlichen Stakeholdern weiterentwickeln“, blickt Dr. Gertje Tutschka, 1. Vorsitzende der ICF-D, auf das Programm.

Mit Spannung darf am Freitag etwa eine berufspolitische Podiumsdiskussion mit Politikern, Juristen, Verbandsvertretern und der IHK erwartet werden. Diskutiert wird über den „Sinn und Unsinn“ einer – in der Coaching-Branche stets kontrovers betrachteten – gesetzlichen Regelung des Coaching-Berufs. Nützliche Informationen hinsichtlich ihrer Akquise dürfen sich Coaches von einem weiteren Programmpunkt erhoffen: Unternehmen und Personalentwickler beschreiben, worauf es ihnen bei interner und externer Weiterbildung ankommt und worauf sie bei der Auswahl von Weiterbildungsanbietern achten. „Coach-Pools, Arbeit 4.0, Return on Investment sind Schlagworte, die diesen Programmpunkt aller Voraussicht nach prägen werden“, erwartet Tutschka. Am Samstag wird es – neben weiteren Angeboten wie beispielsweise einer Präsentation des Roundtables der Coachingverbände (RTC) und aktueller Marktdaten (Coaching-Umfrage von Jörg Middendorf, BCO) – mit einem neuen Vortragsformat interaktiv, berichtet die 1. Vorsitzende: „Für das ‚BarCamp‘ rufen wir Coaches, Trainer und Berater auf, ihre neuesten Tools, Methoden und Erfolgsrezepte live vor dem Publikum zu präsentieren.“ Der Call-for-Speakers läuft noch bis zum 19. November.

Der Coachingtag, der ursprünglich den verbandseigenen Mitgliedern vorbehalten war, soll fortan als Kombination aus Fach- und Weiterbildungskongress konzipiert sein und einem breiteren Publikum von Coaches, Coaching-Interessierten und Unternehmen geöffnet werden. „Aus den Unternehmen hören wir immer wieder, dass Coaching noch viel stärker zum Einsatz kommen könnte. Dennoch steht diese Ressource häufig nur höheren Hierarchie-Ebenen zur Verfügung“, erklärt Vorstandsmitglied Peter Tschötschel. Im Zuge der Zusammenarbeit mit der Messe soll Coaching nun auch weiteren Zielgruppen nähergebracht werden. (de)

www.coachfederation.de



Coaching im Non-Profit-Sektor

Netzwerkarbeit für den guten Zweck

Von David Ebermann



Coaching zeichnet sich bekanntermaßen durch eine hohe Anschlussfähigkeit in beruflichen bzw. arbeitsweltlichen Kontexten aus. Auch aus diesem Grund konnte es sich über die Jahre *insbesondere im Business-Bereich* etablieren – als reflexives Beratungsformat für hochrangige Manager sowie Führungs- und gelegentlich auch Fachkräfte. Ein weiterer Grund: Coaching ist kostenintensiv. Laut der jährlich durchgeführten Coaching-Um-

frage Deutschland (Jörg Middendorf, Büro für Coaching und Organisationsberatung) lag das durchschnittliche unternehmensbezahlte Stundenhonorar eines Coachs im Jahr 2015 bei rund 183 Euro. Ergo: Nur dort, wo viel Geld zur Verfügung steht, nur dort, wo ein finanzieller Return on Investment zu erwarten ist, kann Coaching als feste Maßnahme in die Personalentwicklung integriert werden.

Dass sich Coaching einer konstant starken Nachfrage von Unternehmensseite erfreut, dürfte auch an gegenwärtigen gesellschaftlichen Entwicklungen liegen, die der Roundtable der Coachingverbände (RTC), eine Interessengemeinschaft im deutschsprachigen Raum aktiver Coaching-Verbände, in einem 2015 veröffentlichten Positionspapier schildert. Steigende Komplexität, Flexibilität und Beschleunigung, so der RTC, haben die

arbeitsbezogenen Anforderungen stark verändert. Dies gehe mit weitreichenden Konsequenzen für die handelnden Personen einher: „Das Arbeitsleben ist heute zunehmend charakterisiert durch eine gestiegene Erwartung an die Eigenständigkeit, Entscheidungsfähigkeit und Eigenverantwortung des Einzelnen. Zugleich sind die Bereitschaft und Fähigkeit zur kooperativen Interaktion und effizienten Kommunikation (...) notwendige Kompetenzen im Arbeitsprozess.“ Coaching könne bei der Bewältigung dieser Herausforderungen hilfreich sein, indem es etwa zur Förderung von (Selbst-)Reflexions-, Handlungs- und Orientierungsfähigkeit beitrage oder die Resilienz-Fähigkeit der Betroffenen stärke.

Coaching-Bedarf nicht nur im Business-Bereich

Es bedarf keiner weiteren Erläuterung, dass sich diese Problemstellungen nicht auf die Business-Welt beschränken. Öffentliche Einrichtungen und Non-Profit-Organisationen dürften gleichermaßen und zum Teil noch stärker mit den beschriebenen Herausforderungen und den daraus folgenden Unsicherheiten und Belastungen konfrontiert sein. Welche Fragen und Anliegen bewegen sie konkret? Was motiviert Anbieter von Non-Profit-Coaching zu ihrer Arbeit und wie organisieren sie ihr Engagement? Zwei Beispiele.

„Ein Pfeiler unserer Gesellschaft“

Susanne Ebert, Leiterin der von Coaching-Pionier Dr. Bernd Schmid 2011 ins Leben gerufenen Schmid-Stiftung, gibt zu bedenken: „Das engagierte Handeln von Non-Profit-Organisationen ist ein Pfeiler unserer Gesellschaft.“ Eine Einschätzung, die auf breite Zustimmung stoßen sollte. Als entsprechend hoch ist das *gesellschaftsdienliche Potenzial des Coachings* einzustufen, sagt man diesem doch nach, gerade beim Überspringen neuer oder intensivierter Hürden wertvolle Hilfestellungen leisten zu können. Die Stiftungsleiterin bestätigt: „Die Strategie, die Kultur und die Struktur zu beleuchten und Wege zu deren Entwicklung zu finden, macht Organisationen zukunftsicher. Gerade bei Wachstum

und Veränderungen lohnt es sich, frühzeitig in Professionalisierung und Organisationsentwicklung zu investieren.“ Ganz konkret stellen sich Non-Profit-Organisationen, so Ebert, in ihrem Alltag vor allem folgende Fragen:

- » Wie können wir Wachstum begegnen? Welche Strukturen benötigen wir dafür?
- » Wie erhalten wir unsere Kultur?
- » Wie gelingt ein Führungs- oder auch Generationenwechsel?
- » Wie gehen wir mit hoher Arbeitsbelastung um?
- » Wie können wir mit Veränderungen umgehen?
- » Wie gelingt das Zusammenspiel von Haupt- und Ehrenamt?

Die Schmid-Stiftung will genau hier Abhilfe schaffen und stellt bundesweit Coaching- bzw. Organisationsentwicklungs-Know-how zu gemeinnützigen Zwecken bereit. Hierfür bietet die Partnerorganisation des ebenfalls von Schmid gegründeten und in Wiesloch bei Heidelberg ansässigen Instituts für systemische Beratung (isb) Begleitungsformate an, von denen gemeinwohlorientierte Organisationen profitieren sollen – darunter etwa Formate, die auf Reflexion, Spiegelung und Klärung von Entwicklungsanliegen oder auf Umsetzungsbegleitung zielen. „In Ihrem Coaching- und Beratungsalltag kommen Sie mit Vertretern gemeinwohlorientierter Organisationen oder Initiativen in Kontakt und erfahren von deren organisationalen Fragestellungen. Ihnen wird klar, dass diese Organisationen für eine bezahlte Dienstleistung nicht die nötigen Finanzmittel aufbringen können“, verdeutlicht Schmid, Ehrenvorsitzender des Präsidiums des Deutschen Bundesverbandes Coaching e.V. (DBVC), den Stiftungszweck und unterstreicht: „Es braucht das Engagement von Menschen, die sich mit ihrem Beratungs- und Organisationsentwicklungs-Know-how unentgeltlich engagieren.“

„Die neue Zeit braucht neues Lernen“

Der Wandel, in dem die Welt begriffen ist, macht auch vor dem Schulbetrieb nicht Halt,

weiß man bei der in Bad Heilbrunn beheimateten Coaching-Initiative. „Die neue Zeit braucht neues Lernen“, erläutert Petra Gregory, geschäftsführende Gesellschafterin der gemeinnützigen Initiative. Lineare Kompetenzen der Vergangenheit reichten nicht mehr aus, um den Herausforderungen des 21. Jahrhunderts zu begegnen, was sich aktuell in einem steigenden Zulauf für private Schulen mit neuen Lernkonzepten abbilde. Gefragt seien zunehmend etwa die Fähigkeiten des Querdenkens und des Verstehens komplexer Zusammenhänge sowie der Mut, Bewährtes infrage zu stellen. „Dazu muss Schule den Raum bieten, die nötigen Kompetenzen zu entwickeln“, fügt Andrea Scherkamp an, ebenfalls geschäftsführende Gesellschafterin. Für die Schulen und das Schulsystem bedeute dies, mit einem *umfassenden Change-Prozess* konfrontiert zu sein. Vor diesem Hintergrund hat es sich die Coaching-Initiative zur Aufgabe gemacht, ehrenamtliche Coaches zur Unterstützung von Lehrern, Schulleitern und Schulgemeinschaften zu vermitteln.

Transformationsprozesse können bekanntermaßen mit wesentlichen *Belastungen für die agierenden Akteure* verbunden sein. Beispielsweise zählten anhaltende Konflikte, das Bröckeln eigener Ideale unter dem ständigen Druck, funktionieren zu müssen, und eine steigende Gesundheitsbelastung von Lehrern und Schulleitern zu den häufigen Coaching-Anlässen, erklärt Scherkamp. Gerade Schulleiter stünden oftmals „zwischen allen Fronten“, was zulasten notwendiger Klarheiten gehen könne. Fragestellungen und Themenfelder im Coaching seien dann etwa: die Definition der eigenen Rolle und eigener Grenzen, die Förderung des Teamgeistes im Kollegium, die Positionierung als neuer Schulleiter oder die Leitbildentwicklung für die Schule, die beim Schulleiter selbst beginnen müsse.

Vernetzung von zentraler Bedeutung

In den letzten vier Jahren hat die Schmid-Stiftung nach eigener Auskunft ca. 100 Organisationen begleiten können. Die Stiftung, folgert Ebert, werde zunehmend „als konstan-

ter Partner für Organisationsentwicklung im Dialog“ wahrgenommen. Wie ist dies zu bewerkstelligen? Eine unverzichtbare Ressource stellt das Alumni-Netzwerk des isb dar, wie Ebert verrät: „Aus dem Netzwerk gewinnen wir die Dialogpartner, die die Organisationen in ihrer Entwicklung begleiten.“ Die Dialogpartner bringen ihr Beratungs-Know-how in die Pro-bono-Arbeit der Stiftung ein – eine Konstellation, die für alle Beteiligten einen Gewinn darstelle. „Die Non-Profit-Organisationen profitieren von dieser Expertise und den Absolventinnen und Absolventen bieten wir Anlässe und Rollen, sich in ihrer Profession für gesellschaftliche Zwecke zu engagieren.“ Für die ehrenamtlich tätigen Alumni bestehe der Nutzen vor allem im Erfahrungsgewinn. Immer wieder, so die Stiftungsleiterin, meldeten die ehrenamtlichen Coaches zurück, dass sie tiefe Einblicke in das Arbeiten von Non-Profit-Organisationen erhielten und diese Erfahrungen auch wieder in ihre Arbeit im Profit-Sektor einfließen ließen – und umgekehrt. Ebenso sei das Zusammenwirken über die Grenzen des eigenen Stiftungsumfelds hinaus wichtig, erklärt Ebert: „Die Vernetzung mit anderen Non-Profit-Organisationen, Stiftungen, Vereinen und Verbänden ist wichtig für die Multiplikation unseres Angebotes sowie für den Austausch zu Themen, die den Non-Profit-Sektor bewegen.“

Auch bei der Coaching-Initiative ist man nicht auf sich allein gestellt und erhält Unterstützung aus der Coaching-Branche. Die International Coach Federation Deutschland e.V. (ICFD) und der Deutsche Coaching Verband e.V. (DCV) haben bereits vor Jahren die Schirmherrschaft für die Initiative übernommen. Im Rahmen eines Projekts, das speziell auf die Unterstützung von Lehrern von Schulklassen mit hohem Flüchtlingskinder-Anteil abzielt, wird zudem mit dem DBVC zusammengearbeitet. Wesentlicher Gegenstand der Kooperationen ist die Vermittlung verbandsanerkannter Coaches. „Durch diese Zusammenarbeit gibt es einen Coach für jede Schule der Republik“, verweist Scherkamp auf ein Versprechen der Initiative, das erst durch die Netzwerkarbeit eingelöst werden könne. Und tatsächlich kann sich das geleistete Pensum der Coaching-Initi-

ative sehen lassen: Seit 2009 habe man in gut 130 Projekten fast 8.000 Coaching- und Workshop-Stunden erbracht, schildern Scherkamp und Gregory. An insgesamt 95 Schulen seien 323 Personen im Einzel-, Team- oder Gruppen-Coaching begleitet worden. Weitere 1.265 Personen habe man über Workshops erreicht. Fernab der Zahlen sieht Scherkamp auch den Nutzen der erbrachten Coachings bestätigt: „Mittlerweile sind die ersten Konrektoren, die im Coaching waren, selbst Schulleiter und holen uns wieder dazu – für Team-Coachings und Kulturprozesse.“ Neben der obligatorischen Evaluation der Begleitungen zeige nicht zuletzt auch dies, dass das Coaching nachhaltige Wirkung habe.

Bündelung dient Transparenz

Mit Blick auf die Consultingbranche bezog der Bundesverband Deutscher Unternehmensberater e.V. (BDU) im Juni 2017 kritisch Stellung hinsichtlich des Angebots kostenloser Beratung. Es müsse „sauber zwischen wirklichen Pro-bono-Projekten und anderen nicht vergüteten Beratungsleistungen“, die vertriebllich motiviert sind und auf spätere Gegenleistungen in Form regulärer Aufträge abzielen, differenziert werden, erklärt BDU-Präsident Ralf Strehlau. Letztere Projekte dürften nicht unter dem Pro-bono-Label laufen. Und zwar auch dann nicht, wenn sie zugunsten von Non-Profit-Organisationen oder öffentlicher Einrichtungen erfolgen. Auch hinsichtlich des hiermit vom BDU hervorgehobenen Aspekts der Transparenz mag es förderlich sein, die gegebene Bereitschaft zu ehrenamtlichem Coaching-Engagement in *eigens zu gemeinnützigen Zwecken gegründeten* Organisationen zu bündeln und zu vernetzen, anstatt sie – trotz sicherlich durchweg guter Absichten – von privatwirtschaftlichen Anbietern parallel zum Profit-Geschäft „auf eigene Faust“ umsetzen zu lassen.

Engagement schafft Win-win-Situation

Für viele Unternehmen gehört das Wahrnehmen gesellschaftlicher Verantwortung längst

zum guten Ton und ist – über den gemeinnützigen Kerngedanken hinaus – zum festen Bestandteil imagefördernder Öffentlichkeitsarbeit geworden. Wenngleich die von Einzelanbietern geprägte deutsche Coaching-Branche jenseits der fachlichen Kompetenz selbstverständlich nicht mit den Ressourcen und Strukturen aufwarten kann, die der Welt der großen Unternehmen und Konzerne zur Verfügung stehen, so verdeutlichen die hier vorgestellten Projekte: Durch Vernetzung in gemeinwohlorientierten Organisationen, die auch dem Transparenzgedanken zuträglich sein kann, und fachlichem Know-how kann manches bewegt werden, was letztlich nicht nur dem guten Zweck, sondern zugleich dem bisweilen noch immer diffusen öffentlichen Bild der Branche zugutekommt. Und zwar nicht aufgrund der bloßen Bereitschaft, sich im Sinne des Gemeinwohls zu engagieren. Sondern weil der Nutzen, den Coaching angesichts der eingangs beschriebenen arbeitsbezogenen Herausforderungen entfalten kann, über die Grenzen des profitorientierten Business-Bereichs hinweg noch sichtbar wird.

David Ebermann

Coaching-Magazin

redaktion@coaching-magazin.de

Quellen

- » **BDU e.V. (2017)**. Pro-bono-Beratung: Abgrenzung zu anderen Formen unentgeltlicher Consultingleistungen und hohe Transparenz notwendig. Abgerufen am 05.07.2017: www.bdu.de/media/296364/pro-bono-projekte.pdf.
- » **Middendorf, Jörg (2016)**. 14. Coaching-Umfrage Deutschland 2015/2016. Büro für Coaching und Organisationsberatung.
- » **RTC (2015)**. Profession: Coach. Abgerufen am 04.04.2017: www.roundtable-coaching.eu/wp-content/uploads/2015/03/RTC-Profession-Coach-2015-03-19-Positionspapier.pdf.

Coaches der RAUEN Coach-Datenbank



Sandra Wagner, Dipl.-Soz.
Sandra Wagner Coaching & Potenzial-Beraterin

„Mit meinen Erfahrungen als Führungskraft und Gestaltung eines Neuaufbaus von Personalmarketing in einem großen sozialen Unternehmen begleite ich freiberuflich seit 2016 mit voller Freude Menschen und Unternehmen in Veränderungsprozessen.“



10999 Berlin | Tel.: 0163 1760033
kontakt@sandrawagner-coaching.de

www.coach-datenbank.de/coach/sandra-wagner.html



Beate Remus, Dipl.-Ing.
Beate Remus Team- und Organisationsberatung

„Als Ingenieurin und Transaktionsanalytikerin verbindet Beate Remus fundiertes technisches Know-how und ‚Ingenieursdenke‘ mit umfangreichen Kenntnissen und Erfahrung in der systemischen Prozess-Beratung und im Coaching.“



50668 Köln | Tel.: 0221 1793262
br@remus-consulting.de

www.coach-datenbank.de/coach/beate-remus.html



Ulrike Mészáros, Dipl.-Math., MSc.
UMC Beratung und Interim-Management

„Außer meiner fundierten Coaching-Ausbildung habe ich mehr als zwanzig Jahre Management-Erfahrung in internationalen Konzernen und bei deutschen Mittelständlern. Meine Klienten können zu Recht darauf vertrauen, dass ich ihre Situation verstehe.“



65760 Eschborn | Tel.: 0173 6800542
um@umc-beratung.de

www.coach-datenbank.de/coach/ulrike-meszaros.html



Manuela Henrich
PflegeKonzept

„Die Individualität einer Person ist ihre herausragendste Ressource. Durch deren Förderung über situativ abgestimmte Methodik (Systemisches Arbeiten, Fragetechniken, Visualisierung, Erlebbarmachung) unterstütze und begleite ich Sie gerne in Reflexion und Umsetzung der eigenen Zielerreichung.“



65529 Waldems | Tel.: 06087 7369835
ihr-pflegekonzept@web.de

www.coach-datenbank.de/coach/manuela-henrich.html



Ines Dietrich
JobCoaching, Training & Personalentwicklung

„Eigene berufliche Erfahrungen als Mitarbeiter und langjährige Führungskraft fließen in den Coaching-Prozess ein, um Teams und Führungskräften Unterstützung und Begleitung in vielfältigen Kontexten zu bieten.“



14467 Potsdam | Tel.: 0331 23700792
id@jobcoaching-potsdam.de

www.coach-datenbank.de/coach/ines-dietrich.html



Michael Fortwängler
Art of Changing

„Mein Arbeitsansatz nutzt und fördert die wichtigsten menschlichen Ressourcen: Verantwortung, Teamgeist, Disziplin und Begeisterung und basiert auf einer Change-Matrix, die eine stringente Businessorientierung mit persönlichem Wachstum verbindet.“



40212 Düsseldorf | Tel.: 0211 13866154
mf@art-of-changing.de

www.coach-datenbank.de/coach/michael-fortwaengler.html



Dr. Ramona Zuehlke
Resources of Change, Institut für Organisationsberatung

„Seit 2004 mit Resources of Change, dem Institut für Organisationsberatung, selbständig tätig als Beraterin & Coach. Coaching von Führungskräften, internen BeraterInnen, Leitungsgremien und Teams, interne Trainer-, Coach- oder Beraterausbildungen.“



81541 München | Tel.: 089 62500668
office@resourcesofchange.de

www.coach-datenbank.de/coach/ramona-zuehlke.html



**Markus Renevey, Dipl. Betriebsökonom,
Executive Master of Coaching**
The Talk Company GmbH

„Ich coache Organisationen, Managementteams und Führungskräfte in Veränderungsprozessen. Spezialisiert bin ich vor allem in mündlicher Kommunikation, Konfliktmanagement, Aufttritts- und Medienkompetenz.“



8008 Zürich | Tel.: +41 43 499 9990
m.renevey@thetalkcompany.ch

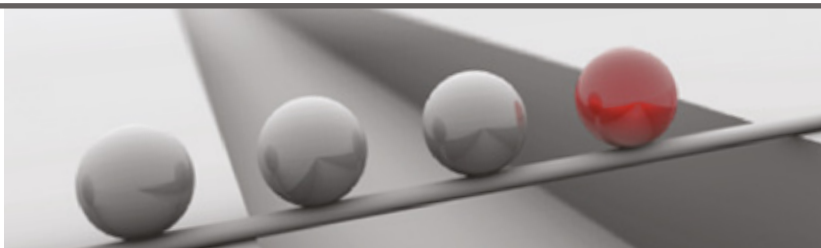
www.coach-datenbank.de/coach/markus-renevey.html



austriancoachingcouncil

Die Plattform der Interessensvertretung
für professionelles Coaching

www.coachingdachverband.at



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

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

Aufgaben und Ziele des ACC

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

Ihr Nutzen als ACC-Mitglied

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

Kontakt

ACC – Österreichischer Dachverband für Coaching

+43 1 89 222 39 • info@coachingdachverband.at • www.coachingdachverband.at



Gutes Coaching braucht einen Rahmen.



Interview mit Camelia Reinert-Buss

Was Coaching in Unternehmen, Hochschulen und Ministerien verbindet

Ein Gespräch mit Dawid Barczynski

Wie finden Führungskräfte die richtige Balance aus Wandel und Beständigkeit, um einerseits die Entwicklung ihrer Mitarbeiter voranzubringen, sie aber andererseits nicht zu überfordern und somit zu demotivieren? Wie Camelia Reinert-Buss weiß, sind Fragen wie diese nicht nur im Unternehmenskontext von Bedeutung. Sie ließen sich beispielsweise auch auf das Coaching von Hochschullehrern übertragen. Im Interview berichtet Camelia Reinert-Buss von ihren Erfahrungen als „coachende“ Personalleiterin sowie als selbständiger Coach in Unternehmen, Hochschulen und Ministerien.

Wie sind Sie zum Coaching gekommen?

Durch mein Studium. Ich habe in Münster an der WWU Erwachsenenbildung und Psychologie studiert. Im Grundstudium, das war um 2004 herum, hatten wir zwei oder drei Seminare zum Thema Coaching, Beratung und Therapie – davon fand ich Coaching am interessantesten und habe mich entschlossen, mich stärker damit auseinanderzusetzen. So habe ich schon sehr früh im Studium damit angefangen, Coaching-Bücher zu lesen, die eine oder andere Hausarbeit darüber zu schreiben und das Thema einfach weiterzuerfolgen. Ich hatte eine klare Vision: Wenn alles gut läuft, dann möchte ich beruflich in diesem Bereich einsteigen. Dass alles gut läuft, war ja gar nicht so klar, ich musste ja parallel zum eigentlichen Studium noch die deutsche Sprache lernen ...

Wie alt waren Sie, als Sie von Rumänien nach Deutschland gekommen sind?

Das war im Jahr 2000, ich war da also schon 24 Jahre alt. Ich habe davor schon in Rumänien, in Bukarest, angefangen zu studieren, aber das wurde hier nicht anerkannt. Um aber hier richtig studieren zu können, musste ich erst die Sprache lernen und ein Studienkolleg besuchen. Bis ich dann richtig anfangen konnte, war ich im Vergleich zu meinen Kommilitonen mit 26 Jahren ein bisschen älter. Aber das war auch ein Vorteil: Ich konnte klarer äußern, was ich will und was nicht, und ich hatte auch mehr Erfahrung mit dem Studieren selbst.

Ich konnte klarer äußern, was ich will und was nicht, und ich hatte auch mehr Erfahrung mit dem Studieren selbst.

Studium und gleichzeitiger Spracherwerb – eine große Herausforderung!

Absolut! Das Studium war natürlich komplett in deutscher Sprache und ich musste irgendwie

mitkommen und verstehen, was die Dozenten vermittelten – und zwar sprachlich und dann natürlich inhaltlich. Dann musste ich auch selbst auf Deutsch referieren, vortragen und diskutieren, denn das ist ein wichtiger Teil des Studierens. Insofern war das Studium zumindest anfangs eine Herausforderung, aber eine sehr gute, weil ich eine Menge gelernt habe: Ich musste konsequent meine Ziele umsetzen, mich durchsetzen, großes Durchhaltevermögen aufbauen, angstfrei weitermachen, auch wenn ich etwas nicht perfekt ausgesprochen habe, und große Leistungsbereitschaft an den Tag legen.

Was war nach dem Studium Ihr Berufseinstieg?

Ich habe eine Stelle als Referentin im Bereich Personalentwicklung bekommen. Weil es eine relativ kleine Firma mit etwa vierzig Mann und das Thema Personalentwicklung gar nicht besetzt war – was im Grunde eher typisch ist für kleine oder mittelständische Firmen –, hatte ich sozusagen freies Feld, vieles auszuprobieren und zu entwickeln. Das hat mir unglaublich viel Spaß gemacht. Allerdings bin ich zu einer Zeit eingestiegen, in der der Markt begonnen hat, sich zu verändern. Was vorher noch relativ klar strukturiert und „einfach“ war, wurde auf einmal sehr, sehr kompliziert und schlicht anders umgesetzt. So gab es z.B. in der Firma zwei Gruppen von Mitarbeitern: Die einen, meist neuen Mitarbeiter waren sehr technologieaffin, wobei dies immer mehr gefragt wurde. Die anderen, vor allem Alteingesessene, haben aber ganz anders getickt und gearbeitet. Mein Job ging dann immer mehr dahin, zwischen diesen zwei Welten eine Brücke zu bauen: zwischen alter Schule, alten Technologien, altem Denken und der Digitalisierung mit ihren neuen Technologien. Das war nicht immer ganz einfach.

Das klingt aber, als ginge es hier schon in Richtung Coaching?

Genau. Nur ist das Thema Coaching zu diesem Zeitpunkt ein bisschen in Vergessenheit geraten. Im Laufe meiner Aufgabe und meiner in der Firma eingenommenen Rolle merkte

ich aber, dass ich andere Werkzeuge brauche, um effektiv arbeiten zu können. Ich habe also intensiv überlegt, wo ich mir die nötige Unterstützung, die nötigen Werkzeuge holen könnte, welche Methoden und welche Herangehensweise sinnvoll wären. So kam ich schnell wieder auf das Thema Coaching und erinnerte mich, dass ich das doch unbedingt machen wollte, dass das so spannend war. Also habe ich mich kurzerhand entschieden, eine Coaching-Ausbildung zu machen, die ich dann bei Christopher Rauen absolviert habe.

Die Coaching-Ausbildung war – anfangs – ein Mittel, um besser als Personalleiterin arbeiten zu können?

Richtig, und es war wirklich eine hilfreiche Unterstützung, weil man unglaublich viele praktische Methoden erfahren hat und man viel über Reflexion gelernt hat. So konnte ich die Organisation und die Veränderung besser

Dann kommen da die Jungen und machen alles online, bedienen ganz andere Kundenwünsche und nehmen so die Stellung der Alten ein – das erzeugt Frust, Stress und Konflikte.

verstehen, auch warum die zwei Kulturen so anders ticken und wo das eigentliche Problem liegt: Wie gesagt, der Markt, auch die Anforderungen haben sich so schnell gewandelt, dass die Fähigkeiten der alten Mitarbeiter nicht mehr so gefragt waren. Die alte, gefragte und gute Mannschaft wurde plötzlich an den Rand gedrängt. Dann kommen da die Jungen und machen alles online, bedienen ganz andere Kundenwünsche und nehmen so die Stellung der Alten ein – das erzeugt Frust, Stress und Konflikte. Mittels Coaching konnte ich die Lage besser analysieren, die Prozesse herausarbeiten und die Unzufriedenheit benennen. Im Endeffekt war es aber ein sehr schwieriger Veränderungsprozess für die Menschen. Gestern noch Leistungsträger, heute Abstellgleis. Die Mitarbeiter haben es nicht verstanden. Diesen Prozess zu leiten und, wie gesagt, die

Brücke zwischen beiden Gruppen zu bauen, war ganz schön herausfordernd, aber ich habe eine Menge gelernt.

War der Prozess erfolgreich?

Ja, es hat funktioniert. Ich habe dafür viele Veranstaltungen organisieren müssen und letztlich eine Akademie initiiert, wo die jüngeren, neuen Mitarbeiter die älteren geschult und so auf den notwendigen Stand gebracht haben. Ich musste dabei sehr viel Transparenz und Offenheit an den Tag legen, um schlicht zu verdeutlichen, warum der Markt sich so und so verändert hat, warum jetzt bestimmte Dinge nicht mehr funktionieren. So haben wir auch dafür gesorgt, dass die Leute verstanden haben, dass es nicht an ihnen lag – und sie den Wandel schaffen werden, wir unterstützen sie dabei. Das Schwierige bei solchen Verände-

Nur weil es früher richtig war, heißt es nicht, dass es das heute auch noch ist.

rungsprozessen ist ja immer, dass die ganze Organisation mitmachen muss. Ein Satz, den ich bis heute höre – und ich begleitete sehr viele Veränderungsprozesse – lautet: „Das haben wir schon immer so gemacht.“ Da muss ich immer grinsen und „interessant“ sagen. Nur weil es früher richtig war, heißt es nicht, dass es das heute auch noch ist. Ich bin aber heute natürlich auch erfahrener und fundierter und weiß, wie die Neurobiologie hier hineinspielt, warum wir bestimmte Muster stets bevorzugen, was dabei in unserem Gehirn passiert und warum Veränderung Angst machen kann etc.

Vier Jahre lang, bis 2011, waren Sie Personalleiterin. Wie kam es zu Ihrer Selbständigkeit als Coach?

Der Übergang zur selbständigen Arbeit als Coach kam mir relativ langsam in den Sinn. Ich lebe in Münster und ich hatte das Glück, mit einer sehr guten Kollegin aus der Coaching-Ausbildung in Kontakt zu bleiben. Sie mochte

schon in der Ausbildung meine Art und Weise zu coachen und mit Rollenspielen zu arbeiten, weshalb sie mich auch öfters als Coach an die Fachhochschule und Uni in Münster – zu beiden hatte sie sehr gute Beziehungen

Das Coaching hat immer mehr meiner Zeit in Anspruch genommen, wurde auch herausfordernder, weshalb ich mich dann stärker auf meine Selbständigkeit fokussiert habe, um sie voranzutreiben, bis ich dann irgendwann ganz selbständig gearbeitet habe.

– weiterempfohlen hat. Beide Hochschulen hatten relativ viel Coaching-Bedarf, es gab also Arbeit genug. So hatte ich einen ziemlich leichten Einstieg, ohne viel Aufwand für Kundenakquise oder irgendwelche Verkaufs- und Präsentationsseminare und dergleichen aufbringen zu müssen. Die Kundenanfragen nahmen immer mehr zu, dann irgendwann auch außerhalb des Hochschulbereichs, weil sich meine Arbeit einfach rumgesprochen hat. Das Coaching hat immer mehr meiner Zeit in Anspruch genommen, wurde auch herausfordernder, weshalb ich mich dann stärker auf meine Selbständigkeit fokussiert habe, um sie voranzutreiben, bis ich dann irgendwann ganz selbständig gearbeitet habe. Oder wie meine Tochter immer sagt: „selbst und ständig“ (*lacht*).

Mit welchen Anliegen kamen und kommen Universität bzw. Hochschule auf Sie zu?

Oft mit Veränderungsthemen, teilweise auch mit Fusionsthemen. Ich habe z.B. erst vor kurzem einen interessanten Auftrag von einem Fachbereich erhalten, wo es um eine kleine Organisationsentwicklung geht. Der Fachbereich selbst hat sich großartig entwickelt: Sie haben mit drei oder vier Professoren und mit etwa vier wissenschaftlichen Mitarbeitern angefangen. Jetzt sind sie bei 15 Professoren und 20 wissenschaftlichen Mitarbeitern. Hier hat sich also eine kleine Organisation etabliert,

nur ist das nun das Problem! Am Anfang, mit vier, fünf Leuten, war alles noch einfach, die Entscheidungsprozesse liefen unkompliziert, jeder konnte unabhängig von den Hierarchien alles mitentscheiden. Jetzt, in einem vierzigköpfigen Team, ist das deutlich schwieriger und dann fällt der berühmte, erwähnte Satz: „Wir haben das aber vorher so gemacht und waren doch erfolgreich.“ Stimmt, nur jetzt hat sich was verändert! Im Grunde ist dieses Problem überall gleich, egal, ob es sich um ein Start-up oder einen Fachbereich an einer Universität oder Hochschule handelt. Anfangs spielt es keine Rolle, wer Marketing und wer Vertrieb macht, wer den Kaffee kocht, alle machen irgendwie alles und es läuft. Aber je größer eine Organisation wird, desto mehr Strukturen und Klarheit braucht man, z.B. um zu wissen, wer was wie entscheidet, wie Abläufe strukturiert werden und welche Strategie man verfolgen soll, auf welchen Werten man miteinander agieren, wie man sich vermarkten will usw. Die wegen des Unternehmenswachstums nach und nach eingestellten Leute haben dann einen unterschiedlichen Wissensstand. Die einen machen dann die Dinge einfach wie immer, die Neuen machen es anders. So ist Wachstum nicht nur eine schöne, großartige Erfolgsstory, sondern Ursache für Spannungen und Veränderungszwänge. Diese Veränderung zu organisieren, ist unglaublich spannend! Ein anderes, häufiges Anliegen der Hochschulen ist, wenn z.B. ein Professor als nicht allzu gut bewertet wurde ...

So ist Wachstum nicht nur eine schöne, großartige Erfolgsstory, sondern Ursache für Spannungen und Veränderungszwänge. Diese Veränderung zu organisieren, ist unglaublich spannend!

Sie meinen eine Evaluation seiner Lehre durch die Studierenden?

Genau. Und solche Evaluationen sind eben nicht immer gut, weshalb dann angeregt und

damit gewissermaßen gefordert wird, darüber im Coaching nachzudenken und zu reflektieren, warum das so ist: Was sind meine Erwartungen, welche Erwartungen haben die Studierenden? Liegt die schlechte Evaluation an mir, an meiner Didaktik oder daran, dass die Studierenden heute ganz andere Ansprüche haben? Vielleicht lag es aber doch an meinem Zeitmanagement, weil ich noch fünf Labore leite und nebenbei als Berater tätig bin – da bleibt wenig Zeit übrig für die Lehre und eine

gute Vorbereitung ... Dieses Thema, sogar in ähnlicher Ausprägung, kommt öfter vor. Es ist auch spannend, weil es vielschichtig ist: Themen sind dann Selbstführung, Zeitmanagement, Rollenverständnis usw.

Wie sieht so ein Coaching aufgrund schlechter Evaluation aus und wie reagiert ein Dozent, der deswegen ins Coaching geschickt wird?

Am Anfang ist eines sehr wichtig: Dem Klienten zuhören! Irgendwann kommt er dann zum Punkt, dass er wegen der Evaluation zu mir kommen muss – wie empfindet er das? Ist es für ihn etwas ganz Schlimmes oder eher eine Erleichterung, ein Geschenk zur Unterstützung? Hier spielt das Thema Freiwilligkeit stark hinein. Er ist ja nicht aus freien Stücken hier; in der Theorie klingt Freiwilligkeit immer schön, aber in der Praxis ist das nicht immer stimmig. Also versuche ich an seine



Foto: Licht&Linie Berlin



Foto: Licht&Linie Berlin

Freiwilligkeit zu appellieren, sodass er, auch wenn er hierher geschickt wurde, freiwillig am Coaching teilnimmt, einen Nutzen für sich erkennt. Das ist für mich ganz wichtig, denn ohne dies kann man Coaching nur schwer als Möglichkeit begreifen, um sich weiterzuentwickeln, zu reflektieren, auch Unterstützung zu erhalten oder Perspektiven zu wechseln. Ohne Freiwilligkeit kommt auch keine vernünftige Beziehung zwischen Coach und Klient zustande, kein Vertrauen. In diesen „Evaluations“-Coachings spielt zudem das Thema Weiterentwicklung eine zentrale Rolle. Um die Weiterentwicklung voranzutreiben, nutze ich sehr gerne kleinere Perturbationen, also Störungen oder Verwirrung, um den Klienten mit bestimmten Sachen zu konfrontieren. Hierfür gibt es unterschiedliche Methoden, u.a. und ganz schlicht den Perspektivwechsel – das wäre eine sehr nette Form der Konfrontation.

Und eine weniger nette Konfrontation? Nutzen Sie dann ein Rollenspiel?

Ja, könnte man machen – letztlich geht es aber um den Endeffekt. Ich hatte mal einen Professor im Coaching, der hat in gewisser Weise das Klischee seines Berufsstands recht gut verkörpert: Er war hochintelligent, voller Wissen und unglaublich perfektionistisch – hat aber eine relativ schlechte Evaluation erhalten, weil die Studenten eben mit seinem Wissen nicht mithalten, seinen Perfektionismus und Ehrgeiz nicht in dem Ausmaß teilen konnten. Zusammen haben wir dann erstmal herausgearbeitet, wie stark sein Antreiber „sei perfekt“ eigentlich ist, damit er das zumindest im Ansatz begreift. Dann haben wir in etwa in Erfahrung gebracht,

Ich sei in seinem Seminar völlig überfordert, würde nicht alles verstehen und nachvollziehen können, was er da versuche, uns zu erklären, und das alles führe dazu, dass ich sehr unmotiviert sei – am liebsten würde ich mein Studium hinschmeißen.

wie viel Wissen er eigentlich hat – er hat um die 1.600 Patente angemeldet, ein paar Dutzend Bücher publiziert. Anschließend haben wir die Situation der Studierenden gegenübergestellt, wobei ich schon hier etwas provokanter aufgetreten bin und ihn forsch gefragt habe: „Sagen Sie mal, mit welchen Studenten arbeiten Sie gerade? Wie alt sind die, in welchem Semester, wie viele Bücher haben die wohl gelesen?“ Mit den gewonnenen Infos schlüpfte ich in die Rolle einer Studentin. Ich sei in seinem Seminar völlig überfordert, würde nicht alles verstehen und nachvollziehen können, was er da versuche, uns zu erklären, und das alles führe dazu, dass ich sehr unmotiviert sei – am liebsten würde ich mein Studium hinschmeißen. Darauf musste er in seine Rolle als Hochschullehrer schlüpfen und sollte versuchen, mich wieder zu motivieren. Dafür musste er seine sehr hohe Anspruchshaltung so anpassen, dass ich mitgehen konnte, aber auch nicht unterfordert war. Motivieren und Fordern ist in der Lehre ein sehr schwieriger Spagat.

Auch die Führungskraft im Unternehmen muss ihre Mitarbeiter zugleich motivieren und fordern.

Genau, gute Führungskräfte wissen, dass sich ihre Mitarbeiter weiterentwickeln müssen und sich nicht schön bequem in der Komfortzone festsetzen dürfen. Als Führungskraft muss ich die Potenziale aus jenen Leuten rauskitzeln, aber es muss passend sein, weil ich sie eben nicht überfordern und so abschrecken darf. Es kommt auch hier auf die Mischung zwischen Beständigkeit und Veränderung, zwischen Verbleib in der Komfortzone und Forderung zum Herausbewegen an.

Kann man die Erfahrungen aus den „Professoren“-Coachings auf andere Coachings übertragen?

Auf jeden Fall. Ich arbeite z.B. sehr oft für Bundesministerien. Dort werden Führungskräfte oder Referenten teilweise auch evaluiert, mittels Führungsfeedback. Das kann man zwar nicht eins zu eins mit einer Evaluation der

Denn letztlich geht es nämlich darum, gespiegelt zu bekommen – von den eigenen Mitarbeitern – wie man wahrgenommen wird, wo man mit seinem Führungsansatz vielleicht sehr gut unterwegs ist und wo nicht, wo es Missverständnisse gibt, was man optimieren könnte und was schließlich auf die eigene Führungspersönlichkeit zurückzuführen ist und was auf die Organisation bzw. das System?

Lehre vergleichen, aber es gibt deutliche Parallelen. Denn letztlich geht es nämlich darum, gespiegelt zu bekommen – von den eigenen Mitarbeitern – wie man wahrgenommen wird, wo man mit seinem Führungsansatz vielleicht sehr gut unterwegs ist und wo nicht, wo es Missverständnisse gibt, was man optimieren könnte und was schließlich auf die eigene Führungspersönlichkeit zurückzuführen ist und was auf die Organisation bzw. das System? Das ist übrigens extrem spannend!

Welche Anliegen bringen Ministerien zum Coaching?

Im Grunde keine anderen als bei privaten Unternehmen. Nur sind hier tatsächlich die Führungsfeedbackprojekte die mit Abstand häufigsten Anliegen – und ich würde sagen, auch die interessantesten. Einige Ministerien haben solche Instrumente etabliert und nutzen sie auch alle ein, zwei oder vier Jahre. Hierfür wird sich auch wirklich Zeit genommen, das läuft nicht irgendwie nebenher. Die wollen wissen, wie ihre Führungskräfte die Mitarbeiter führen, wie die Stimmung in den Teams ist und wo es was zu tun gibt. D.h., dieses Instrument wird nicht erst dann hervorgeholt, wenn es brennt, sondern als Bestandteil der Führungsarbeit verstanden – das ist geradezu beispielhaft! Der Coach ist dabei oft auch eine Art Team-Moderator, der sich die Ergebnisse

anschaut und gemeinsam mit dem Team bespricht und auswertet. Darauf folgt stets die Frage, wie die Entwicklung aussehen und welche Führungskraft eventuell zu welchem Bedarf unterstützt oder gecoacht werden müsste.

Eine gute Prävention für sich anbahnende Krisen?

Definitiv! Gerade in der freien Wirtschaft wird oft punktuell etwas gemacht oder dann, wenn es schon gewaltig kracht. Als meine Tochter noch klein war, sagte sie mal: „Mama, du bist irgendwie wie die Feuerwehr.“ So hörte sich meine Arbeit für sie an – da ist was dran. Denn in aller Regel werden Coaches, auch ich, erst dann gerufen, wenn es „brennt“. Das ist aber ein Problem, weil man je nachdem wie viel schon verbrannt ist, nicht allzu viel retten kann. Wenn man aber grundsätzliche Instrumente zum Feedback oder ähnliches frühzeitig, nachhaltig und konsequent etabliert, dann kann man wie beim Zahnarzt prophylaktisch vielleicht erkennen, dass hier und da etwas getan werden muss, dass man eine Stelle im Auge behalten sollte. Der Zahnarzt ist wahrscheinlich ein noch viel besseres

Als meine Tochter noch klein war, sagte sie mal: „Mama, du bist irgendwie wie die Feuerwehr.“

Bild für die Arbeit eines Coachs als der Feuerwehrmann: Viele gehen erst hin, wenn es schon weh tut und vielleicht zu spät ist. Die „Prophylaxe“ der Ministerien ist daher wirklich großartig.

Welche Fälle müssen in der Regel erst „brennen“, damit der Coach gerufen wird?

Meiner Erfahrung nach sind es Mobbingfälle und Anliegen zur Konfliktbearbeitung, beides auf einer sehr hohen Eskalationsstufe. Ferner auch Veränderungsprozesse, die so weit und so schief vorangetrieben sind, dass man nicht

mehr viel retten kann: z.B. Veränderungen, die einen gefährlich knapp vor die Insolvenz führen. Der Grund, warum Menschen oft so lange warten und vieles hinauszögern, ist Hoffnung, dass alles wieder gut wird oder es nicht so schlimm ist, wie es aussieht. Wir reden uns so manchmal die Dinge zu schön. So eine Situation ist nicht nur für die Betroffenen schwierig oder belastend, sondern auch für den Coach. Ich komme, um zu unterstützen, merke aber, dass man nicht mehr viel machen kann, dass der Veränderungsprozess kaum gestaltbar oder der Konflikt extrem festgefahren ist. Das ist frustrierend.

Wir reden uns so manchmal die Dinge zu schön. So eine Situation ist nicht nur für die Betroffenen schwierig oder belastend, sondern auch für den Coach.

Ist Ihr Migrationshintergrund ein Vorteil im Coaching? Welche Erfahrungen haben Sie gemacht?

Bis jetzt habe ich nur großartige Erfahrungen gemacht. Auch konnte ich ihn stets als Vorteil nutzen in dem Sinne, dass ich durch meinen Migrationshintergrund sehr viel an Veränderungen erlebt habe. Ich verstehe Veränderungen deshalb sehr gut und kann darum, denke ich, hierbei eine wirklich gute Unterstützung anbieten. Damit hängt auch zusammen, dass ich schnell ein Gefühl für kulturelle Verschiedenheiten entwickeln und so Organisationen gut unterstützen kann, die sich international bewegen wollen. Aufgrund meines Migrationshintergrunds habe ich auch eine hohe Anpassungsfähigkeit, wodurch ich ein großes Verständnis für Andersartigkeit habe. Deswegen bin ich vielleicht schneller in der Lage, eine Brücke zwischen unterschiedlichen Menschen, auch aus verschiedenen Kulturen, zu bauen. Das finde ich übrigens enorm wichtig, denn wir sind alle nicht „normal“, jeder ist irgendwie anders. Normalität ist mir nicht bekannt, sie ist langweilig, ebenso wie Stillstand. Das Leben ist nicht normal, es ist immer

in Bewegung. Wer Normalität und Stillstand will, muss auf den Friedhof! (*lacht*)

Normalität ist mir nicht bekannt, sie ist langweilig, ebenso wie Stillstand. Das Leben ist nicht normal, es ist immer in Bewegung. Wer Normalität und Stillstand will, muss auf den Friedhof!

Spielt das Thema Interkulturalität in Ihren Coachings eine Rolle?

Ja, aber keine allzu große. Ich mache öfters „Sensibilisierungskurse“, also Kurse für Mitarbeiter, die im Ausland eingesetzt werden und die Gepflogenheiten und Eigenheiten des Landes und der Menschen kennenlernen sollen. Das mache ich beispielsweise für deutsche Firmen, die in Rumänien tätig sind, die berate und begleite ich dann auch.

Was muss ich beachten, wenn ich z.B. als Autobauer nach Rumänien gehe, um ein Werk aufzubauen?

Vieles (*lacht*)! Das erste ist die Frage der unterschiedlichen Führung: In Rumänien führt man noch relativ autoritär und es wird von einer Führungskraft erwartet, dass sie in der Lage ist, Entscheidungen einfach selbstständig zu treffen und geradlinig umzusetzen. D.h., Entscheidungen werden nicht mit den Mitarbeitern diskutiert, die sind das einerseits nicht gewohnt, andererseits würde sie das völlig irritieren und sie würden den Chef für inkompetent oder zumindest führungsschwach halten. Das kann man in Deutschland – zumindest teilweise – so nicht machen. Der zweite Punkt ist das sehr spannende Thema Strategie: In Deutschland spricht man gerne über die Zukunft, was macht man 2020, welche Zielsetzungen hat man für 2030? Dann gehen deutsche Führungskräfte nach Rumänien und wollen das Gleiche tun. So sprach eine Führungskraft eines sehr großen deutschen Automobilzulieferers im rumänischen Werk während einer Sitzung mit allen

wichtigen Mitarbeitern und kam zum Thema Strategie 2020. Auf einmal wurde es richtig still im Raum und der Manager war ganz irritiert, wusste nicht, was mit den Leuten los war, dachte, er hätte etwas falsch gemacht. Die Reaktion der grimmig dreinblickenden rumänischen Mitarbeiter: „2020?! Da bin ich vielleicht schon tot!“ Sie verstehen nicht, dass das ernst gemeint ist, dass eine Perspektive aufgebaut und geteilt werden soll. Der Hintergrund für diese Haltung liegt in der historischen Entwicklung Rumäniens. Die meisten Rumänen hatten bis tief in die 90er Jahre, vielleicht sogar noch bis Anfang 2000 hinein, nicht die Gelegenheit, langfristig zu denken und zu planen,

Die Reaktion der grimmig dreinblickenden rumänischen Mitarbeiter: „2020?! Da bin ich vielleicht schon tot!“ Sie verstehen nicht, dass das ernst gemeint ist, dass eine Perspektive aufgebaut und geteilt werden soll.

sondern wurden immer und immer wieder aus dem Alltag und ihrer aktuellen wirtschaftlichen Situation gerissen – durch Kriege, Machtübernahmen, Besetzung usw. Das blieb über ganze Generationen hinweg gleich, weshalb sich eine Haltung entwickelt hat, die man mit „Hauptsache, heute!“ beschreiben kann. Man weiß nicht, was morgen wird, also konzentriert man sich auf das Heute.

Bieten Sie auch Coachings in Rumänien an?

Mache ich, aber nur für Top-Führungskräfte. Oft ist es so, dass mich eine deutsche Firma holt, die z.B. eine Fabrik in Rumänien aufbaut, um gezielt rumänische Führungskräfte für die obere Ebene oder die Geschäftsführung zu coachen. Hier gilt es, die Manager mit dem kooperativeren Führungsstil vertraut zu machen, vielleicht sogar eine Entwicklung in diese Richtung anzustoßen. Man muss sich da aber langsam herantasten und es den Leuten näherbringen, damit sie

nicht gleich irritiert sind. Denn sie könnten es sonst als einen Angriff auf ihren bisherigen Stil verstehen oder als eine Belehrung von oben herab. Deshalb ist es wichtig, sich Zeit zu nehmen und die Klienten – und das ist vollkommen egal, ob man in Deutschland oder Rumänien coacht – zuerst genau zu beobachten, ohne zu bewerten: Was ist hier eigentlich los? Was für Menschen, was für ein Team habe ich vor mir? Wie arbeiten die miteinander, wie verhalten sie sich untereinander? Welche Ergebnisse werden erzielt, welche erwartet? Das ist die absolute Grundlage, um die Situation zu verstehen und zu erkennen, woran bestimmte Dinge, Konflikte, Probleme etc. liegen. Der Coach muss ein sehr guter Beobachter sein.

Als Vorstandsmitglied im DBVC sind sie u.a. für das Thema Internationalität zuständig. Worum geht es da?

Im Endeffekt überlegen wir uns, inwieweit das Thema Internationalisierung oder Internationalität für den DBVC eine Rolle spielen kann. Es ist also zunächst eine strategische Frage: Wie könnte unsere strategische Positionierung in dem Bereich aussehen? Hintergrund ist, dass viele Mittelständler und sehr viele Konzerne – sprich unsere Klienten – sich im internationalen Kontext bewegen. Die Frage ist dann: Kann ein Klient, der für ein paar Jahre nach China, Indien oder Israel geht, weiterhin von unseren Standards und unserem Wissen profitieren und wie können wir ihn optimal unterstützen und begleiten? Als großer Coaching-Verband müssen wir uns hier weiterentwickeln und Sorge tragen, dass wir auch im internationalen Kontext entsprechend als Ansprechpartner wahrgenommen werden.

Wie kann man sich die stärkere internationale Präsenz vorstellen?

Wir sind zwar noch in der Anfangsphase, aber ich stelle mir vor, internationale Standards und

Netzwerke für unsere Mitglieder zu etablieren. Dort können Coaches mit internationalem Tätigkeitsfeld ihre Erfahrungen austauschen und sich gegenseitig unterstützen. Auch für unsere Klienten ist es wichtig zu wissen, dass sie in diesem Bereich auf den DBVC zählen können. Schließlich sind wir einer der wenigen Verbände in Deutschland, der sich ganz auf Business fokussiert hat, und Business hört nicht an der Landesgrenze auf.

Portrait



Camelia Reinert-Buss, Studium der Pädagogik, Psychologie und Soziologie an der Uni Münster mit dem Schwerpunkt Erwachsenenbildung / Beratung und Arbeits- und Organisationspsychologie, DAAD-Preisträgerin, laufende Promotion: „Bedeutung und Einsatz von Coaching als Instrument der Führungspersönlichkeitsentwicklung“. Selbständige Beraterin und Coach der FH sowie Uni Münster. Arbeitsschwerpunkte u.a.: Veränderungsprozesse, Umgang mit Komplexität, Vielfalt und Anforderungen in der Rolle als Führungskraft.
www.managementcoaching-muenster.de



Der Konfliktnavigator

Das Modell der vier Lösungsfelder im Konflikt-Coaching

Von Dr. Claudia Eilles-Matthiessen

Wo setzen Konfliktlösungsstrategien sinnvollerweise an? Eine naheliegende Antwort: an der Kommunikation zwischen den Konfliktparteien. Das hier vorgestellte Coaching-Konzept ergänzt diesen richtigen, aber bisweilen auch einseitigen Fokus, indem es die Bedeutung der Selbstregulation im Umgang mit Konflikten in den Vordergrund stellt. Ein Ansatz, der spätestens dann relevant wird, wenn zielführende Kommunikation nicht mehr möglich ist.

Konflikte gehören zu den häufigsten Anlässen für ein Coaching. Grund genug, das Thema Konfliktmanagement für das Coaching und die Beratung von Menschen in Organisationen weiterzuentwickeln. Der Konfliktnavigator bricht die oft *einseitige Ausrichtung auf Kommunikation als Lösungsweg* in der Konfliktklärung auf und richtet den *Fokus auf die Bedeutung von Selbstregulation* im Umgang mit Konflikten. Denn selbstverständlich ist lösungsorientierte Kommunikation ein zentraler Zugang der Konfliktlösung. Aber eben nur *ein* Zugang – und nicht der einzige.

Konflikt-Coaching aus hypnosystemischer Perspektive

Das Erleben ist nach hypnosystemischer Perspektive (Schmidt, 2015) als fluides, veränderliches Netzwerk von Mustern organisiert, das durch interne Faktoren (Gedanken, Erinnerungen, Vorstellungen) oder durch äußere Situationen (Kontexte, Menschen, Orte) aktiviert, aber auch verändert werden kann. Aspekte des Erlebens sind Körperempfindungen, Emotionen, Gedanken, Bewertungsprozesse oder das Selbstbild. Diese Erlebenselemente sind miteinander vernetzt, so dass sie als Muster auftreten. Dies gilt auch für das Erleben eines Konfliktes. Veränderung findet dann statt, wenn es gelingt, das *Muster des Konflikterlebens* in ein Erleben von Lösungskompetenz, Kreativität und konstruktiver, wertschätzender Haltung im Umgang mit sich und anderen zu verwandeln.

Ziel eines Konflikt-Coachings ist es demnach, dem Klienten Erfahrungs- und Reflexionsräume anzubieten, die dessen Zugang zu Ressourcen und Kompetenzen aktivieren, einen Wechsel vom Konflikterleben in das Erleben von Gestaltung und Lösung ermöglichen und dadurch zu einem *veränderten Umgang mit dem Konflikt und dem Konfliktpartner* einladen. Auf Ebene der Organisation ist es das Ziel, Konfliktkosten zu reduzieren und über die Reflexion des Informationsgehaltes eines Konfliktes Lernprozesse zu initiieren und damit einen *Mehrwert für die Organisation* zu generieren.

Bezüglich des ersten Ziels, der Einladung des Klienten zur Aktivierung von Lösungskom-

petenzen, sind prinzipiell alle methodischen Zugänge geeignet, die unterschiedliche Erlebensebenen wie Selbstbild, Körper, Emotionen, Gedanken, Bewertungen oder Verhalten ansprechen. Für die Ebene der Techniken bedeutet dies, dass im Konflikt-Coaching unabhängig von beratungsbezogenen „Schulen“ eine Vielzahl unterschiedlicher Zugänge möglich ist, von körperbezogenen Bottom-up-Techniken bis hin zum philosophischen Diskurs. Damit wird der potentielle Lösungsraum im Konflikt-Coaching gegenüber einer einseitigen Konzentration auf die Themen Kommunikation und Gesprächsführung deutlich erweitert.

Das Modell der vier Lösungsfelder

Die meisten Menschen leiden unter Konflikten am Arbeitsplatz und erleben eine enorme emotionale Entlastung, wenn es gelingt, Handlungsoptionen für eine belastende Konfliktsituation zu entwickeln. Dabei richtet sich der Fokus oft einseitig auf die Themen Kommunikation und Gesprächsführung – ein Thema, zu dem zahlreiche hilfreiche und bekannte Konzepte vorliegen. Nun wird aber das sogenannte Klärungsgespräch von den Konfliktbetroffenen oft als unangenehm oder gar bedrohlich erlebt. Auch gibt es zahlreiche Situationen, in denen Gespräche mit dem Konfliktpartner nicht möglich oder sinnvoll sind. Mit dem Konfliktnavigator soll daher auf die Bedeutung der Selbstregulation hingewiesen werden. Zugleich werden Möglichkeiten der Konfliktbewältigung jenseits des Klärungsgesprächs, aber auch zur Vorbereitung eines Gespräches aufgezeigt. Dies stärkt die Selbstwirksamkeit der Konfliktbetroffenen vor allem dann, wenn ein Gespräch mit dem Anderen nicht sinnvoll erscheint oder nicht möglich ist, zum Beispiel,

- » der Konfliktpartner sich einem Gespräch verweigert.
- » der Klient oder dessen Konfliktpartner die Organisation verlassen hat, der Konflikt den Klienten aber noch belastet.
- » der Klient durch den Konflikt psychisch oder gesundheitlich beeinträchtigt ist.

- » der Klient sich dem Konfliktpartner gegenüber unterlegen oder von diesem bedroht fühlt.

Der Konfliktnavigator unterscheidet vier Lösungsfelder: (1) *Selbstregulation*, (2) *Beziehungsregulation*, (3) *Sachklärung* sowie schließlich (4) *Lernen und Prävention*. Die Abbildung (S. 24) zeigt die vier Lösungsfelder und dazu mögliche Themen, die innerhalb des Feldes betrachtet werden können. Der Ideenpool außen verweist auf die Vielfalt von Methoden, die im Coaching zwecks Klärung, Reflexion und Aktivierung von Kompetenzen und Ressourcen zur Verfügung stehen. Die Felder:

1. Selbstregulation bedeutet, die eigenen Gefühle zu regulieren, Bedürfnisse zu erkennen und zu würdigen, Abstand zum Konflikt zu gewinnen und sich als Konfliktbetroffener (wieder) in einen guten, ressourcenvollen Zustand zu versetzen, aus dem heraus Ziele geklärt und lösungsorientierte Ideen zum Konfliktmanagement entwickelt werden können.
2. Beziehungsregulation: Hier stehen der Umgang mit dem Konfliktpartner und den oft ambivalenten Motiven Abgrenzung (Selbstbehauptung, Nein-Sagen, Grenzen setzen) und Annäherung (Versöhnung, Kooperation) sowie Möglichkeiten der lösungsorientierten Kommunikation im Vordergrund.
3. Sachklärung: Die sachliche Klärung eines Konfliktes bezieht sich auf den Konfliktinhalt. Dabei kann es sich etwa um die faire Verteilung von Ressourcen oder Lasten handeln. Oder aber es gilt, eine stimmige Lösung für eine komplexe Sachfrage zu entwickeln.
4. Lernen und Prävention: In diesem Feld geht es darum, zu reflektieren, welche Informationen in dem Konflikt stecken. Wie kann destruktiven Dynamiken vorgebeugt werden? Wie kann ein System – ein Einzelner, ein Team oder die Organisation – sich durch den Konflikt weiterentwickeln?

Selbstregulation hat Vorrang

Akute Konflikte gehen bekanntlich mit starken Affekten und typischen Veränderungen der

kognitiven Fähigkeiten einher. Die Fokussierung der Aufmerksamkeit auf den Konflikt, polarisierendes Denken in Kategorien von „schwarz und weiß“, unproduktives Grübeln und weitere Einschränkungen der kognitiven Fähigkeiten wurden als Begleiterscheinungen eines Konfliktes vielfach beschrieben (Glasl, 2008).

Kein guter Zustand, um ein Klärungsgespräch zu führen und kein guter Zustand, um tragfähige, kluge oder kreative Lösungen für die sachlogische Ebene eines Konfliktes zu finden (sofern es eine solche überhaupt gibt). Selbstregulation sollte daher der Konfliktklärung in der Außenwelt vorgeschaltet werden; danach wird die Beziehung zum Konfliktpartner näher betrachtet und schließlich der sachliche Aspekt eines Themas gelöst. Denn: Konstruktive, tragfähige oder kreative Lösungen auf sachlicher Ebene lassen sich am besten entwickeln, wenn die Beteiligten in

einem guten, ressourcenvollen Zustand sind (Selbstregulation), die Beziehung zu den Konfliktpartnern trotz der Differenzen von gegenseitigem Respekt und dem gemeinsamen Interesse an einer Lösung gekennzeichnet ist (Beziehungsregulation) und das Thema zwar als wichtig erachtet, aber nicht mehr von starken Affekten beherrscht wird (Sachklärung).

In einem akuten Konflikt bewegen wir uns meist mitten im Feld Beziehung, wo mehr oder weniger sinnvolle Dynamiken toben und sachliche Lösungen erschweren. Es erfordert Bereitschaft zur Selbstreflexion, aber auch Ruhe, Entschleunigung und Raum, um das Konfliktgeschehen mit Abstand zu betrachten, die eigenen Bedürfnisse, Emotionen und Ziele zu reflektieren und darauf aufbauend Ideen für ein sinnvolles Handeln in der Außenwelt zu entwickeln. Coaching ist ein solcher Raum.

Selbstregulation

Selbstregulation als Thema im Konflikt-Coaching bedeutet, den Fokus der Aufmerksamkeit weg vom Konfliktpartner hin zum Klienten selbst und zu dessen Gefühlen, Bedürfnissen, Motiven und Zielen zu lenken. Im Folgenden werden exemplarisch Emotionen, Motive, Körper und Selbstbild als Aspekte der Selbstregulation herausgegriffen und Hinweise auf entsprechende Coaching-Techniken gegeben.

Subjektive Belastung und Emotionen

Zunächst kann der Coach mit Hilfe einer Skalierung fragen, wie stark sich der Klient durch den Konflikt aktuell belastet fühlt. Oft ist bereits diese Frage – eigentlich Teil der Konfliktanalyse – schon eine Intervention, nämlich dann, wenn der Klient feststellt, dass es abhängig von der aktuellen Sicht auf den Konflikt

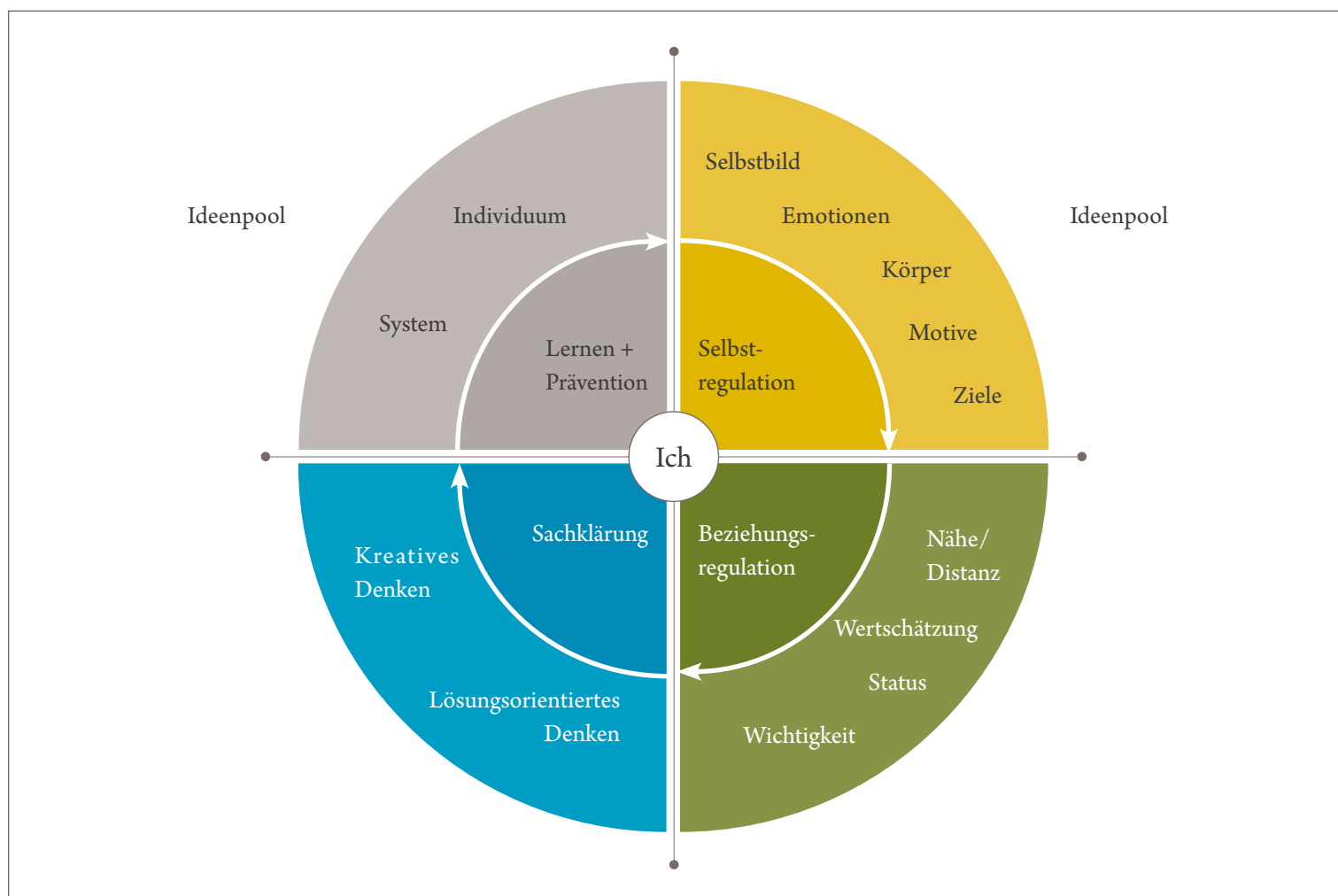


Abb.: Modell der vier Lösungsfelder

Variationen gibt – bezogen auf das Ausmaß, in dem der Konflikt ihn belastet.

So wie die allgemeine Belastung lassen sich im Feld Selbstregulation auch spezifische Emotionsqualitäten wie Ärger, Angst, Frustration, Hilflosigkeit, aber auch positive Emotionsqualitäten wie Neugierde, Vertrauen, Hoffnung skalieren, um ein differenziertes Bild vom emotionalen Erleben zu gewinnen. Die differenzierte Betrachtung trägt dazu bei, den *Kern des Erlebens* herauszuarbeiten und entsprechende Regulationsstrategien anzubieten. Schließlich erfordert der Umgang mit Ärger oder Wut eine andere Herangehensweise als die Arbeit mit einem Klienten, der vorrangig Hilflosigkeit und Ohnmacht erlebt.

Motive

Ein Konflikt wird dann erlebt, wenn eine andere Person etwas tut oder zu tun beabsichtigt, was die eigenen Motive, Ziele oder Bedürfnisse bedroht oder verletzt. Selbstregulation in Konflikten bedeutet daher auch, zu reflektieren, welche Motive durch das Handeln des Anderen verletzt oder bedroht werden. Als „Hintergrundmodell“ für diese Frage eignen sich Klassifikationen emotionaler Grundmotive, die unter anderem Sicherheit, Zugehörigkeit, Autonomie, Selbstwertschutz, Sinn und das Leistungsmotiv unterscheiden.

Körper

Der Körper – ein wichtiges Thema, auch im Coaching. Gibt es rund um den Konflikt körperliche Beschwerden oder Beeinträchtigungen, die mit der Belastung einhergehen? Wann geht es dem Klienten körperlich besser, wann schlechter? Was kann der Klient tun, um sich sofort besser zu fühlen? Welche Strategien und Methoden verhelfen ihm zu einem besseren Körpergefühl – auch und gerade bei der Begegnung mit dem Konfliktpartner? Im Coaching stehen hier viele Möglichkeiten offen, um in einem *Bottom-up-Prozess* die Regulation eines unerwünschten Erlebensmusters – also unterschiedsbildende Veränderungen – anzubieten: Atmung, Embodiment (Storch, 2007), Bewegung oder Methoden aus der energeti-

schen Psychologie seien hier als Wege der Selbstregulation genannt.

Selbstbild

Wie nimmt ein Klient sich selbst wahr – im Umgang mit dem Konflikt und dem Konfliktpartner? Fühlt er sich als Opfer, als Aggressor oder als kompetent handelnde Person? Nimmt er sich als stärker oder schwächer, kleiner oder größer wahr als den Konfliktpartner? Die Antwort auf diese Frage, die sich natürlich auf subjektive Konstruktionen und nicht auf reale Machtverhältnisse bezieht, lässt sich durch *creative Methoden* herausarbeiten. Im Coaching kann man den Klienten beispielsweise auffordern, sich selbst und den Konfliktpartner als Wesen oder Tier zu zeichnen.

Zeichnen, die Arbeit mit Metaphern oder auch Filmtiteln („Finden Sie einen Filmtitel für ihren Konflikt.“) aktivieren die intuitive Lösungskompetenz des Klienten. Ähnlich wie Steve de Shazers Wunderfrage umgehen sie einschränkende Gedanken und Bedenken des „rationalen Systems“ und schaffen so oft unerwartete Einsichten. Zudem wird das „Sehnsuchtsziel“ (nach Gunter Schmidt) für den Klienten unmittelbar bildhaft deutlich, was eine starke motivierende Kraft in Gang setzen kann.

Beziehungsregulation

Die Übergänge von der Selbst- zur Beziehungsregulation sind fließend. Exemplarisch werden die Beziehungsdimensionen „Wertschätzung – Abwertung“ und „Nähe – Distanz“ aufgegriffen.

Wertschätzung – Abwertung

„Wertschätzung – Abwertung“ bezieht sich auf die affektive Dimension einer Beziehung. Welche Gefühle erlebe ich gegenüber dem Anderen? Auch in Arbeitsbeziehungen ist das gesamte Spektrum zwischenmenschlicher Gefühlsqualitäten zu finden. Typisch für Konflikte sind dabei ambivalente Qualitäten wie Ärger und Wertschätzung, die mit widersprüchlichen Handlungsimpulsen verbunden sind.

Im Konflikt-Coaching können solche Ambivalenzen zugelassen und bewusstgemacht werden. Eine aus der Mediation bekannte Frage dazu lautet etwa: „Was schätzen Sie trotz des Konfliktes an dem Anderen?“ Oder: „Gibt es eine Situation, in der die störenden Verhaltensweisen oder Gewohnheiten des Konfliktpartners auch nützlich oder hilfreich sind?“ Derartige Fragen implizieren die Erlaubnis zur Ambivalenz, sie regen einen Perspektivwechsel und eine *differenziertere Betrachtung* des Anderen an. Ebenso geeignet sind systemische „Verflüssigungsfragen“, die negative und statische Zuschreibungen seitens einer Konfliktpartei („Er ist unfähig!“) auf die Verhaltensebene transformieren.

Nähe – Distanz

Wie erlebt ein Klient die Regulation von Nähe und Distanz in der Beziehung zum Konfliktpartner? Die Regulation von Nähe und Distanz ist auch in Arbeitsbeziehungen wichtig. Im Konfliktfall wird der Andere meist als zu nah und grenzverletzend erlebt. Wie kann man im Konflikt-Coaching vorgehen, wenn der Klient darin gestärkt werden möchte, Grenzen zu setzen, klar „Nein“ zu sagen und sich dem Konfliktpartner gegenüber deutlich zu positionieren? Hier eignen sich unter anderem Methoden, die *den Körper einbeziehen* wie Embodiment, Übungen aus dem Schauspiel oder Psychodrama. Ein *kognitiv orientierter Zugang* ist die Disputation der Grundüberzeugung „Ich darf mich nicht abgrenzen“. Andere Zugänge sind *Humor und Provokation*. Steht nicht Abgrenzung, sondern (auch) Wiederannäherung im Vordergrund, dann können Techniken des *Perspektivwechsels*, die durch unterschiedliche Positionen im Raum verankert werden, eingesetzt werden. Hilfreich ist es auch, ungute Beziehungsmuster („Teufelskreise“) zwischen dem Klienten und dem Konfliktpartner sichtbar zu machen und eine *Musterunterbrechung* oder gar eine Transformation der bisherigen, konfliktverschärfenden Kommunikationsmuster in ein neues lösungsorientiertes Muster anzuregen. Die Entwicklung einer stimmigen Haltung im Spannungsfeld von Abgrenzung und Annäherung kann imaginativ und damit erfahrungsorien-

tiert vertieft und/oder über Rollenspiele auf die Verhaltensebene transformiert und geübt werden.

Sachklärung

Bei Konflikten, die jenseits von emotionaler Betroffenheit und Beziehungsdynamiken noch eine sachlich zu lösende Ebene haben, bietet dieses Feld Möglichkeiten an. Beispiele für solche Konflikte sind die faire Verteilung von Lasten oder Ressourcen oder Differenzen bezüglich des optimalen Wegs zu einem gemeinsam definierten Ziel. Wenn der Klient im Coaching wieder in einem guten, ressourcenvollen Zustand ist, der Fokus auf Lösungen liegt und die Beziehung zum Konfliktpartner zumindest von Respekt und einem gemeinsamen Interesse an einer Lösung getragen ist, sind Lösungen auf sachlogischer Ebene oft das geringste Problem. Im Coaching kann man den Klienten durch Methoden und Zugänge aus dem Bereich der *Kreativitäts- und Problemlösetechniken* anregen.

Lernen und Prävention

Hier ist es das Ziel, durch einen *veränderten Umgang* des Klienten mit dem Konflikt, durch die *Stärkung individueller Konfliktkompetenzen* und über die *Identifikation konfliktbegünstigender Faktoren* auf Ebene der Strukturen oder Prozesse einen Beitrag zur Weiterentwicklung der Organisation zu leisten. Ansatzpunkte auf individueller Ebene sind:

- » Stärkung einer positiven Selbstbeziehung
- » Erkennen und Ernstnehmen eigener Emotionen und Bedürfnisse
- » Erweiterung individueller Konfliktkompetenzen (z.B. klare Kommunikation, Konfrontation, Metakommunikation)
- » Bei wiederkehrenden Konfliktmustern: Reflexion möglicher Überlagerung aktueller

Beziehungserfahrungen am Arbeitsplatz mit biographischen Themen

- » Entwicklung einer individuellen "Erst-Hilfe-Strategie" zur Selbstregulation in kritischen Situationen

Ansatzpunkte auf Organisationsebene sind:

- » Reflexion des Informationsgehaltes eines Konfliktes
- » Analyse des bisherigen Umgangs mit Konflikten und Enttabuisierung von Konflikten
- » Identifikation von konfliktverschärfenden Faktoren (z.B. Führung, Strukturen, Prozesse, Schnittstellen, Ressourcenverteilung, Kultur)
- » Etablierung eines Konfliktmanagementsystems zur Reduktion von Konfliktkosten und Verhinderung destruktiver Dynamiken

Wechselwirkungen zwischen den vier Feldern

Konflikte verschärfen sich dadurch, dass die unterschiedlichen Felder der Konfliktlösung, also Selbstregulation, Beziehungsregulation und Sachklärung auf unguete Art vermischt werden. So wird versucht, die eigenen Emotionen wie Ärger oder Frustration über die Beziehungsebene, z.B. über Abwertungen des Gegenübers zu regulieren. Machtkämpfe werden über Sachthemen geführt (die dann meist zäh und ergebnislos verlaufen), strukturelle Probleme werden als individuell verursacht erlebt und auf der Beziehungsebene ausagiert. Das Modell der vier Lösungsfelder soll eine unguete Vermischung dieser Ebenen reduzieren und zu *mehr Klarheit und Zielorientierung* im Lösungsprozess beitragen. Auf Ebene der Methoden und Tools erlaubt der Konfliktnavigator eine Integration unterschiedlichster methodischer Zugänge, die als Einladungen zu unterschiedsbildenden Erfahrungen vom Konflikt- zum Lösungserleben dienen.

Literatur

- » **Glasl, Friedrich (2008)**. Selbsthilfe in Konflikten. Stuttgart: Freies Geistesleben.
- » **Schmidt, Gunther (2015)**. Einführung in die hypnosystemische Therapie und Beratung. Heidelberg: Carl-Auer.
- » **Storch, Maja (2007)**. Embodiment. Bern: Huber.

Zusammenfassung und Fazit

Der Konfliktnavigator ist eine Methode, die zur systematischen Konfliktanalyse und zur Entwicklung von Lösungsschritten im Coaching eingesetzt werden kann. Kern der Methode ist das Modell der vier Lösungsfelder. Es unterscheidet mit Selbstregulation, Beziehungsregulation, Sachklärung und Lernen vier Felder, die den Coaching-Prozess strukturieren. Mit dem Modell der vier Lösungsfelder soll auf die Bedeutung der Selbstregulation hingewiesen und Klärungsmöglichkeiten jenseits des Gesprächs aufgezeigt werden. Dies stärkt die Autonomie und die Selbstwirksamkeit der Betroffenen.

Die praktische Umsetzung des „Konfliktnavigator“ lesen Sie in der folgenden Rubrik „Praxis“ dieser Ausgabe.

Die Autorin



Foto: Bestier Oehling GmbH, Frankfurt

Dr. Claudia Eilles-Matthiessen, Dipl.-Psych., Promotion zu Vorgesetzten-Mitarbeiter-Kommunikation. Seit 15 Jahren berät und unterstützt sie Unternehmen und Hochschulen durch Coaching, Teamentwicklung und Konfliktmoderation. Sie ist Autorin, Lehrbeauftragte für Coaching und Konfliktmanagement an der Universität Frankfurt/Main, Entwicklerin des Plan C-Konfliktnavigator (unterstützt durch Alexandra Bührdel) und Mitglied im Coachingnetz Wissenschaft e.V.

www.plan-c-frankfurt.de



Von der Selbstregulation zur Sachklärung

Ein Fallbeispiel zur Arbeit mit dem Konfliktnavigator

Von Dr. Claudia Eilles-Matthiessen

Eine Arbeitsbeziehung ist in einem Konflikt festgefahren. Die Fronten sind verhärtet, die Stimmung gereizt. Eine konfliktlösende Aussprache scheint nicht mehr möglich, denn für beide Konfliktparteien steht fest: Die eigene Sicht der Dinge ist uneingeschränkt richtig. In Situationen wie dieser ist es ratsam, den Fokus im Coaching zunächst auf die eigenen Konfliktanteile zu richten, wie der hier beschriebene Praxisfall, in dem der in der Rubrik „Konzeption“ vorgestellte Konfliktnavigator zum Einsatz kommt, zeigt.

Das folgende Fallbeispiel zeigt, wie ein interpersonaler Konflikt am Arbeitsplatz mit Hilfe des Konflikt navigators (siehe Rubrik Konzeption, S. 22) bearbeitet werden kann, indem nur eine Partei das Thema im Coaching angeht. Über eine *systematische Reflexion eigener Anteile am Konflikt* werden hierbei eine Veränderung der Konfliktkonstruktion angestoßen und neue Lösungsräume eröffnet.

Das Coaching-Anliegen

Julia hat ein Problem: Als Abteilungsleiterin in einem Konzern der pharmazeutischen Industrie ist die promovierte Chemikerin in ihrem Team für die jährlichen Mitarbeitergespräche verantwortlich. Leider erbringt einer ihrer Mitarbeiter, Theo, nicht die gewünschten Leistungen. Theo, 33, hatte seine Promotion im Fach Pharmazie erfolgreich abgeschlossen, danach noch zwei Jahre lang ein universitäres Forschungsprojekt geleitet und sich schließlich entschieden, statt einer weiteren wissenschaftlichen Karriere, den Weg in die Industrie zu suchen.

Innerhalb des Konzerns hatte er sich eigentlich auf eine andere Stelle beworben, wurde aber dann für eine Position als Teamleiter in Julias Abteilung vorgeschlagen. Die Zusammenarbeit gestaltet sich von Beginn an schwierig. Theo äußert sich Kollegen gegenüber abwertend über die Abteilung, die Unternehmenskultur und die Geschäftsführung. Gleichzeitig erbringt er – aus Julias Sicht – nicht die gewünschten Leistungen. Er benötigt viel zu lange, um die vereinbarten Aufgaben abzuschließen, arbeitet kompliziert und denkt nicht ausreichend pragmatisch und lösungsorientiert. Zudem habe er keinerlei Bewusstsein für Kosten und Terminvorgaben, so Julias Perspektive.

Julia reagiert nach einigen erfolglos verlaufenen Gesprächsversuchen zunehmend ungehalten, erhöht den Druck und fordert Theo wiederholt schriftlich und mit konkreten Terminvorgaben auf, die gewünschten Leistungen zu erbringen – ohne erkennbares Ergebnis. Das in dem Unternehmen jährlich angesetzte

Gespräch zur Leistungsbeurteilung verläuft wie erwartet ohne eine Einigung: Theo fühlt sich ungerecht beurteilt, Julia ist nicht bereit, ihre überwiegend negative Beurteilung zu verändern. Das Gespräch eskaliert zunehmend derart, dass Theo lauter und – in der Wahrnehmung von Julia – bedrohlich auftritt, während Julia umgekehrt mit „arbeitsrechtlichen Konsequenzen“ droht.

Nach diesem Gespräch gehen beide sich zunächst aus dem Weg, Julia berichtet ihrem Vorgesetzten, dem Bereichsleiter Wolfgang, von dem Vorfall, während Theo sich an die Personalvertretung wendet. Nach dieser Eskalation wandelt sich der zunächst „heiß“ ausgetragene Konflikt in eine kalte Situation der Vermeidung und Stagnation. Julia fühlt sich hin- und hergerissen zwischen dem Impuls, den Konflikt weiter zu eskalieren, und dem Wunsch, ihm aus dem Weg zu gehen und zukünftige, emotionalisierte und ergebnislose Gespräche zu vermeiden. Sie verharrt in dieser Stagnation, die von quälendem Grübeln begleitet wird. In dieser Situation kommt Julia in das Coaching mit dem Ziel, eine Strategie für den weiteren Umgang mit diesem Konflikt und Hilfestellung für zukünftige Gespräche mit Theo zu entwickeln.

Selbstregulation

Julia macht einen sehr aufgebrachten Eindruck, als sie erstmals von Theo erzählt. Ärger und Frust sind ihr deutlich anzumerken. Ihre Aufmerksamkeit ist zunächst ununterbrochen bei Theo und dessen „unmöglichem“ Verhalten. Zukünftigen Begegnungen mit Theo sieht sie mit Anspannung entgegen, sie schwankt zwischen dem Wunsch, diese zu vermeiden und dem Impuls, „Klartext“ zu reden und Theo eine Abmahnung zu erteilen. Diese Ambivalenz, das Schwanken zwischen Vermeidung und Konfrontation, erlebt Julia als lähmend, sie erlebt sich als „unfähig, ihre Führungsrolle adäquat wahrzunehmen“, leidet unter ergebnislosem Grübeln und unter einem ineffizienten Missverhältnis zwischen der inneren Beschäftigung mit dem Konflikt (zu viel) und lösungsorientiertem Handeln in der Außenwelt (zu wenig).

Nach einer Erläuterung des Modells der vier Lösungsfelder ist sie damit einverstanden, *den Fokus zunächst auf sich selbst zu richten* und sich erst im zweiten Schritt mit Theo und einer möglichen Lösungsstrategie in der Außenwelt zu befassen. Der Coach bietet Julia zunächst an, die Selbstabwertung „Ich bin unfähig“ in eine positivere Selbstbeschreibung zu transformieren und ihre aktuelle „Handlungsunfähigkeit“ als kompetentes Signal für inneren Klärungsbedarf zu betrachten.

Emotionen und Motive

Im ersten Schritt schauen Coach und Klientin auf die emotionale Belastung, die Julia aufgrund des Konfliktes derzeit erlebt. Sie skaliert ihre Belastung auf einer zehnstufigen Skala (0 = keine, 10 maximale Belastung) zwischen 6 und 9 mit der Bemerkung „die Einschätzung schwankt, je nachdem wie ich gerade über den Konflikt nachdenke“. Diese Bemerkung nutzt der Coach, um ihr zu zeigen, dass die Belastung durch den Konflikt *keine feste Gegebenheit* ist, sondern *aktiv erzeugt* wird, abhängig davon, „wie man gerade darüber nachdenkt“. „Wie müssten Sie denn über den Konflikt nachdenken, um sich deutlich weniger (auf der Skala: 2 oder 3) belastet zu fühlen? Und wie, wenn Sie eine maximale Belastung von 10 empfinden wollten?“ Schon diese kleine Intervention führt zu der Erfahrung, dass Emotionen keine zwangsläufige Reaktion auf den Konflikt sind, sondern aktiv erzeugt und damit verändert werden können. Gefragt nach ihrem Ziel bezogen auf das Ausmaß der Belastung, das sie dem Thema künftig zugestehen will, gibt sie eine 3 an.

Im nächsten Schritt sprechen Coach und Klientin über Emotionen und Bedürfnisse. Julia benennt zunächst Ärger und Frustration als vorrangige Gefühle, stellt dann jedoch fest, dass sich hinter diesen „lauten“ und energetischen Gefühlen Hilflosigkeit und Angst verbergen. Im Gespräch wird ihr klar, dass sie Sorge hat, die Abteilungsziele nicht zu erreichen, und sie es sich in der aktuellen Situation im Konzern, die von Kostendruck und engen Vorgaben gekennzeichnet ist, nicht leisten kann, einen „Low-Performer mitzuziehen“. An die-

sem Punkt reflektieren die Gesprächspartner emotionale Grundbedürfnisse wie Sicherheit, Zugehörigkeit, Selbstwertschutz, Leistung, Autonomie und Sinn sowie den Zusammenhang von Bedürfnissen und Emotionen. Zur systematischen Analyse legt der Coach Julia eine Liste von Motiven und Bedürfnissen vor und bittet sie, anzukreuzen, welches ihrer Motive durch den Konflikt bedroht oder verletzt wird.

Julia stellt bei der Reflexion ihrer Motive fest, dass Theos Verhalten bzw. seine in ihren Augen ungenügenden Leistungen vorrangig *ihr eigenes Leistungsmotiv bedrohen* – sie möchte die Abteilungsziele erreichen oder sogar übertreffen. Daneben meldet sich auch ihr *Sicherheitsbedürfnis*, schließlich befindet sich der Konzern in einem Veränderungsprozess und Julia möchte ihre weitere Position im Unternehmen festigen. An dieser Stelle weitet sich das Thema vom ursprünglichen Anliegen, eine Strategie im Umgang mit Theo zu entwickeln, hin zu ihrer eigenen Karriereentwicklung.

Die 49-jährige hatte die Abteilung vor drei Jahren übernommen, zuvor war sie mehrere Jahre Teamleiterin im selben Unternehmen, davor als Consultant in einem Beratungsunternehmen tätig. In den drei Jahren als Abteilungsleiterin hat sie schon zwei Veränderungsprozesse begleitet, die jeweils mit einem Wandel bezogen auf die Portfolien und Zusammensetzung der Teams einhergingen. Die Veränderungen blieben in der Abteilung nicht ohne Folgen: Unruhe, Spannungen unter den Mitarbeitern, Fluktuation und ein erhöhter Krankenstand waren einige Probleme, mit denen Julia konfrontiert war. In den letzten Monaten war – so berichtet sie – nun endlich etwas Ruhe eingeleitet, bis sie vor wenigen Wochen von der Geschäftsführung über eine umfassende Reorganisation unterrichtet wurde. Diese würde auch ihre Abteilung betreffen, die in der jetzigen Form aufgelöst und mit einer anderen Abteilung zusammengeführt werden sollte. Was diese Veränderung für ihre eigene Karriere bedeutet, war zum Zeitpunkt des Coachings noch unklar. Deutlich spürbar war jedoch, dass Julia Sorge hatte, der ungelöste, auch dem Bereichsleiter Wolfgang bekannte

Konflikt mit Theo und dessen „Minderleistung“ könne sich als nachteilig für ihre weitere Entwicklung erweisen.

Sie versteht ihren Ärger auf Theo nun auch als Ausdruck ihres eigenen Leistungsmotivs, das sie durch Theo bedroht sieht, erkennt aber auch, dass sich hinter dem Ärger die Angst verbirgt, den Anforderungen des Unternehmens im Zuge des Umstrukturierungsprozesses nicht gewachsen zu sein. Als weiteres Anliegen für den Coaching-Prozess formulierte sie daher, neben einer Strategie im Umgang mit Theo auch mehr Klarheit für ihre eigene Po-

sitionierung in der geänderten Konzernstruktur zu erreichen. Im Folgenden werden einige Coaching-Schritte zu Julias erstem Anliegen beschrieben, dem Konflikt mit Theo.

Zielklärung durch Bilder

Im Konfliktnavigator werden strukturgebende Elemente wie das Modell der vier Lösungsfelder, die Liste der Motive und Emotionen und andere Analysetools mit kreativen Elementen wie Zeichnen, Metaphern und Filmtiteln ergänzt. Der Einsatz von kreativen Elementen kann im Coaching nicht nur eine methodische



Abwechslung sein, sondern einen direkten Zugang zu intuitivem Wissen, bildhaftem Denken und emotionalen Prozessen erlauben, die über das gesprochene Wort weniger leicht zugänglich sind. Aber natürlich gilt: Die Wirkung der Intervention bestimmt der Klient und nicht der Coach.

Dieser bittet Julia, den Konflikt mit Theo zu zeichnen. Julia zeichnet sich als kleinen Oktopus in einem Gewässer mit anderen, teils bedrohlich wirkenden Fischen. Sie zeichnet Theo als einen etwas unbeholfen wirkenden Fisch, der an einem ihrer acht Arme hängt und, so die Erklärung, „ihre Beweglichkeit im Wasser einschränkt“. Im Hintergrund schwimmt ein größerer, etwas unfreundlich wirkender zweiter Fisch, der Bereichsleiter Wolfgang, so erklärt sie. Aufgefordert, innerhalb ihres Meeresbildes nun auch die aus ihrer Sicht ideale Konfliktlösung zu zeichnen, skizziert Julia sich als freischwimmenden, nun größeren Oktopus, der den Fisch Theo freundlich anschaut während dieser wegschwimmt. Der zweite Fisch, Wolfgang, hat sich ebenfalls entfernt und schwimmt nun im Hintergrund.

Ähnlich wie die Deutung eines Traumes obliegt die Interpretation einer Zeichnung demjenigen, der sie erschaffen hat. Der Coach stellt Fragen oder gibt Anregungen dazu. Julia erklärt anhand ihres Bildes, dass sie eine versöhnliche Entwicklung in der Beziehung zu Theo wünscht und er einen Platz finden möge, der besser zu seinen Kompetenzen und seiner Arbeitsweise passt. Zudem wurde ihr erneut deutlich, dass sie sich um ihre eigene Positionierung im Unternehmen kümmern muss.

Beziehungsregulation

Coach und Klientin wechseln von der Selbstregulation zur Beziehungsregulation. Julia erlebt Theo gegenüber eine Kombination von Abwertung („Er ist unfähig!“) und etwas, das sie als Angst, ihm zu schaden, mit dem Begriff der „Beißhemmung“ bezeichnet. Ihr Ziel ist es, mehr professionelle Distanz in die Beziehung zu bringen, quälende Grübeleien zu beenden und ihre eigene Wirksamkeit im Umgang mit der Situation in der Außenwelt zu stärken.

Kurz, sie möchte den Zugang zu ihren Kompetenzen als erfahrene Führungskraft wieder aktivieren.

Bewusstwerdung biographischer Überlagerung

Der Coach fragt Julia, ob ihr die Art der Beziehung zu Theo und das Kommunikationsmuster mit ihm bekannt vorkommen. Die Frage löst eine Resonanz aus. Nach anfänglichem Zögern, erzählt sie, dass die Situation mit Theo sie „in gewisser Hinsicht“ an Diskussionen in ihrer Herkunftsfamilie erinnert: Leistung und Engagement haben in ihrem Leben schon immer eine große Rolle gespielt.

Ihr Vater war Arzt, die Mutter Lehrerin, sie selbst war immer eine gute Schülerin. Der acht Jahre jüngere Bruder, so erzählt sie weiter, sei sehr verspielt, schlecht in der Schule und manchmal „etwas langsam“ gewesen. Sie beschreibt ihre Herkunftsfamilie als „überwiegend harmonisch“, die Mutter jedoch als eher pragmatisch, wenig warmherzig und streng. Als ältere Schwester hatte Julia schon früh Verantwortung für den Bruder übernommen, ihre eigene verspielte Seite kam – so schildert sie es – dabei manchmal zu kurz. Julia reagiert erstaunt, aber auch gelöst und leicht erheitert, als ihr klar wird, dass sie mit ihrer „Strenge“ (so Julias Wortwahl) Theo gegenüber, den hohen Leistungsanforderungen und ihrem Unverständnis gegenüber dessen „Langsamkeit“ das Kommunikationsmuster zwischen ihrer Mutter und ihrem jüngeren Bruder wiederholt. „Ich klinge ja wie meine Mutter, das gefällt mir gar nicht“, äußert sie und betont: „So bin ich eigentlich nicht.“ Es wird klar, dass der Konflikt mit Theo und ihre eigene „unangemessen heftige Gefühlsreaktion“ auch als eine *Wiederholung familiärer Kommunikationsmuster* verstanden werden können.

Familiäre Beziehungs- und Kommunikationsmuster können am Arbeitsplatz reaktiviert werden und die aktuelle, reale Beziehung überlagern. Der Begriff der Überlagerung wird hier in Unterscheidung zur psychoanalytischen Übertragung genutzt und um zu verdeutlichen, dass die Beziehung zwischen

zwei Personen – zusätzlich zu einer möglichen Überlagerungsdynamik – noch eine „reale“, zum aktuellen Kontext gehörende Ebene hat. Das Phänomen der Überlagerung ist weder selten noch per se ein Problem, im Rahmen des Konflikt-Coachings kann es jedoch ausgesprochen hilfreich sein, Überlagerungsphänomene zu erkennen und bewusstzumachen.

Indikatoren dafür, dass eine aktuelle Arbeitsbeziehung durch familiäre Erfahrungen eingefärbt wird, sind Altersregression (der Klient fühlt sich gegenüber einer bestimmten Person wesentlich jünger, als er tatsächlich ist), starke, scheinbar „unangemessene“ emotionale Reaktionen wie Angst, Enttäuschung, aber auch Bewunderung und Idealisierung sowie die Erfahrung, bestimmte Beziehungs- und Konflikt dynamiken am Arbeitsplatz mehrfach zu wiederholen. Der wichtigste Indikator dafür, dass ein Überlagerungsphänomen vorliegt, sind die Reaktionen des Klienten wie Erleichterung, Entlastung, manchmal auch Erheiterung, wenn im Coaching entsprechende Interpretationsangebote gemacht werden. Durch das Bewusstwerden der Überlagerung können überraschend schnelle Veränderungen im Umgang mit dem Konfliktpartner beobachtet werden.

Perspektivwechsel

Nach diesem Klärungsschritt richten Coach und Klientin die Aufmerksamkeit auf eine Problemlösung in der Außenwelt. Julia wird zu einem Perspektivwechsel eingeladen und gebeten, den Konflikt aus Theos Sicht zu erzählen. Sie vermutet, dass Theo sich mit dem Wechsel von der Wissenschaft in die Wirtschaft, mit den veränderten Anforderungen an Termintreue, Ergebnisorientierung und Pragmatismus derzeit überfordert sieht und ihr eigener Führungsstil Theos Bedürfnis nach Autonomie und Selbstwert verletzen könnte. Sie erkennt weiterhin, dass „Unfähigkeit“ ein abwertendes und undifferenziertes Attribut ist, das zur Fixierung des Problems beiträgt, und Theos gründliche (aus ihrer Sicht langsame) Arbeitsweise in anderen Kontexten durchaus sinnvoll sein und zur Qualitätssicherung beitragen kann.

Sachklärung

Julia formuliert ihr Problem nach diesen Schritten wie folgt: „Ich habe einen Teamleiter, dessen Kompetenzen und Erfahrungen nicht mit den Anforderungen der Position übereinstimmen.“ „Na und!“, ergänzt sie lächelnd und führt aus, ein solches Problem sei handhabbar und keinesfalls ungewöhnlich. Zudem habe sie als Führungskraft genug Erfahrungen, um derartige Situationen mit Umsicht, Klarheit und Zielorientierung anzugehen. Der Coach stimmt ihr zu. Die folgenden Schritte sind einfach. Julia entwickelt im Umgang mit Theo eine Vorgehensweise, die folgende Elemente beinhaltet:

- » Klare Grenzen setzen (Abwertende Äußerungen über die Abteilung haben zu unterbleiben)
- » Klare Erwartungen an die künftige Zusammenarbeit formulieren
- » Theo Unterstützung anbieten zur fachlichen und überfachlichen Kompetenzentwicklung
- » Wechsel auf eine neue Position, die besser zu Theos Arbeitsweise passt, ausloten

Um Julia für diese Strategie zu stärken, wird im Coaching wie folgt gearbeitet: Julia entwickelt ein Embodiment, das ihr Schutz und Beweglichkeit ermöglicht und ihr hilft, schnell einen Zustand von innerer Stärke aufzubauen. Um die assoziative Verknüpfung zwischen den bisherigen ungut verlaufenen Gesprächen und dem Ort – ihrem Büro – aufzulösen, empfiehlt der Coach ihr, das nächste Gespräch in einem neutralen Besprechungsraum zu führen. Um das Vorgehen abzurunden, entwickelt Julia stärkende innere Vorstellungen ihres zukünftigen Auftretens in schwierigen Gesprächen, die mit Erinnerungshilfen und dem Embodiment verknüpft werden.

Lernen und Prävention

Es ist Julia gelungen, den ihr bekannten Zustand von Kompetenz und Souveränität als erfahrene Führungskraft wieder zu aktivieren, so dass sie ihre zahlreichen Kompetenzen nun zur Lösung der Situation nutzen kann. Welche

Elemente haben dazu beigetragen? Der Coach fragt Julia und sie antwortet sinngemäß: Es habe ihr geholfen,

- » den Konflikt mit Theo und ihre eigene Karriereentwicklung thematisch zu trennen.
- » die Sorge um ihre berufliche Zukunft ernst zu nehmen und sich um dieses Thema zu kümmern.
- » zu erkennen, dass ihre Ambivalenz gegenüber Theo etwas mit ihren familiären Beziehungsmustern zu tun hat.
- » über diese Klärungsprozesse den Zugang zu ihren Kompetenzen als erfahrene Führungskraft zu aktivieren.
- » Selbstregulationstechniken zu kennen, die ihr auch in zukünftigen Situationen ohne Coach zur Verfügung stehen.

Fazit

Julia ist klargeworden, welche ihrer Motive und Bedürfnisse sie durch Theo bedroht sieht. Es wurde deutlich, dass der Konflikt mit Theo und der Ärger über ihn auch die Funktion hatten, sie von ihrer eigenen Unsicherheit, ihre Zukunft im Konzern betreffend, abzulenken. Aus tiefenpsychologischer Perspektive kann Julias Ärger über Theos „Unfähigkeit“ auch als *Ausdruck der Abwehr eigener Ängste mittels Projektion* verstanden werden. Es war daher sinnvoll, den Fokus der Aufmerksamkeit zunächst weg von Theo und hin zu Julias eigenem Erleben zu lenken. Sie nutzte das Coaching, um sich mit ihrer eigenen Karriereentwicklung auseinanderzusetzen.

In der Reflexion ihrer Beziehung zu Theo wurden ihr eine *Überlagerung der Arbeitsbeziehung* durch familiäre Kommunikationsmuster deutlich. Die intensive emotionale Reaktion, die Ambivalenz zwischen Konfrontation und „Beißhemmung“ wurden vor diesem Hintergrund versteh- und auflösbar. Mit zunehmender Selbstreflexion änderte sich ihre Haltung Theo gegenüber hin zu mehr Souveränität und klarer Kommunikation. Ihre Handlungsstrategie in der Außenwelt beinhaltete zudem ein Gespräch mit ihrem eigenen Vorgesetzten, mit dem sie zukünftige Karriereoptionen in der geänderten Konzernstruktur auslotete. Theo hingegen nutzte den konzernweiten Verände-

rungsprozess, um sich intern neu zu bewerben – auf eine Stelle, die zu seiner Arbeitsweise passte. Zusammenfassend verdeutlicht der Fall, wie durch Selbstregulation im Konflikt-Coaching Ressourcen des Klienten reaktiviert, Veränderungen auf Ebene der Beziehung initiiert und Lösungen auf Ebene der Sachklärung erleichtert werden.

Die konzeptionelle Darstellung des „Konfliktnavigator“ lesen Sie in der Rubrik „Konzeption“ dieser Ausgabe.

Die Autorin



Foto: Bestier Oehling GmbH, Frankfurt

Dr. Claudia Eilles-Matthiessen, Dipl.-Psych., Promotion zu Vorgesetzten-Mitarbeiter-Kommunikation. Seit 15 Jahren berät und unterstützt sie Unternehmen und Hochschulen durch Coaching, Teamentwicklung und Konfliktmoderation. Sie ist Autorin, Lehrbeauftragte für Coaching und Konfliktmanagement an der Universität Frankfurt/Main, Entwicklerin des Plan C-Konfliktnavigator (unterstützt durch Alexandra Bührdel) und Mitglied im Coachingnetz Wissenschaft e.V.

www.plan-c-frankfurt.de



Eine Frage der Macht

Der Umgang mit Führungsstrategien als Coaching-Anlass

Von Regina Michalik

Gefährlich, manipulativ, lähmend: So lauten negative Konnotationen, mit denen der Machtbegriff häufig verbunden wird, wenn auch mitunter nur zwischen den Zeilen. Zu spüren ist dies etwa in aktuellen Diskussionen um moderne, partizipative oder demokratische Führung. Jedoch kommen, so eine hier vertretene These, auch neuere Führungsstile nicht ohne den Einsatz von Macht aus. Folglich werden Führungsstrategie-Coachings auch in Zukunft immer mit der Frage nach Machtmotiven und -taktiken verbunden sein. Ist dies schlimm? Nicht zwingend, rückt man den Begriff näher an seine ursprüngliche Bedeutung.

Macht oder Ohn-Macht ist (nicht) die Frage

„Führen ohne Macht“ ist ein durchaus gängiger Seminartitel. „Führen mit Macht“ dagegen wird nicht angeboten oder nachgefragt. Dabei gehören Führung und Macht zusammen, und zwar auch im angeblich „modernen Führungsstil“. Wenige Themen erscheinen so widersprüchlich: Macht sei ein „heißes Thema“, das „überall diskutiert“ wird; es werde tabuisiert, nur „hinter vorgehaltener Hand“ angesprochen, sei *verpönt* und *dunkel*. Gleichzeitig ist es aber *normal* und *allgegenwärtig* (von Ameln, 2017). Diese Zuschreibungen gelten für Coaches wie für Führungskräfte, für die doch Macht das „täglich Brot“ sein müsste. So wird in Coachings das angeblich zentrale Thema häufig nur verdeckt behandelt.

Der folgende Artikel soll aufzeigen, wie man Macht als Thema in Coachings behandeln kann: anhand konkreter Beispiele aus der Arbeit mit Führungskräften. Ziel ist es, die Relevanz zu verdeutlichen und Macht zu enttabuisieren.

Macht ist weder gut noch schlecht

Da, wo Macht angesprochen wird, wird sie häufig indirekt oder direkt negativ konnotiert, aber selten neutral gesehen. Dabei ist dies die Voraussetzung, sich offen mit ihren positiven und negativen Aspekten auseinanderzusetzen. Nur so kann die Frage, was gut oder schlecht ist, geprüft werden. Das Wort Macht kommt von dem gotischen Begriff „*magan* / *magan*“, was *bewirken* bedeutet. *Macht ist also Wirksamkeit*, ein zumindest neutraler Begriff. Führungskräfte und Coaches werden für ihre Wirksamkeit bezahlt, und das Konzept der Selbstwirksamkeit als Schlüssel zu einem als sinnvoll erlebten Leben ist in aller Munde. Macht kann daher positiv gesehen werden – insbesondere in der Arbeit mit Menschen, *die sich verändern wollen*.

Wann ist Macht ein Thema im Coaching?

Nach den Erfahrungen vieler Coaches wird Macht meist dann thematisiert, wenn Klienten *unter der Macht anderer leiden*: der Macht des Chefs, des Vorstands, des Aufsichtsrats. Deren Macht wird als etwas angesehen, das beschränkt werden müsse, da sie mit „moderner“ oder „guter“ Führung nicht zu vereinbaren sei. Nicht selten erhält ein Coach den impliziten Auftrag: „Machen Sie was, damit mein Chef weniger mächtig ist und mich somit weniger quälen kann.“ Mit anderen Worten: Der Coach soll den Chef des Klienten anhalten, er möge seinen Führungsstil ändern. Gibt es keinen Vorgesetzten, der sich ändern soll, so ist der Klient häufig *selbst verunsichert* und möchte wissen, wie er mehr „auf Augenhöhe“ führen und sich seine „Machtworte“ abtrainieren kann.

„Ich bin absolut machtlos.“

– Frau B.

Einen impliziten Auftrag, ihre Chefin „zurechtzubiegen“, erhielt der Coach von Frau B., die in einem großen Fachverband der Gesundheitsbranche die fachliche Ausrichtung von Tagungen und Kongressen verantwortete. Die Frau B. vorgesetzte Bereichsgeschäftsführerin führte ihr Team relativ flach und partizipativ. Das Verhältnis der beiden war bisher gut, fast freundschaftlich, man redete auch über Privates. Bis zu dem Tag, an dem die Chefin begann, Frau B. schlechte Arbeit, fehlenden Einsatz und Illoyalität vorzuwerfen. Die Anlässe schienen banal – ein kleiner Verzug im Zeitplan, ein Scherz unter Kollegen. Frau B. begann, über ihre Arbeit akribisch Buch zu führen, und dachte: „Wie ungerecht, ich werde es ihr schon beweisen, dass das nicht stimmt.“ Die Chefin aber nahm die Aufzeichnungen zum Anlass, ihre Kritik zu verschärfen und mit einer Abmahnung zu drohen. Als sie zusätzlich Anspielungen auf der privaten Ebene machte („Ich verstehe ja, dass es dir schlecht geht, weil es schwierig ist, in deinem Alter noch einen Partner zu finden.“) und von „persönlicher Enttäuschung“ gegenüber der „früheren Unterstützerin“ sprach, suchte Frau B. einen Coach auf. Ihre Schilderung gipfelte in der von heftigem Weinen begleiteten Aussage, sie sei „absolut machtlos“.

Coach und Klientin analysierten zunächst das Verhalten der Chefin und ihre Machtstrategien, die von Angriff über Mitleid und Verständnis bis zum Entzug von Zuwendung reichten. Zu jedem Verhalten entwickelten Coach und Klientin Gegenstrategien und analysierten die Machtressourcen und -instrumente Letzterer: ihre langjährige Führungsposition, die gute Beziehung zum Vorstand, ihre Unersetzbarkeit im Team und ihre guten Chancen auf dem Arbeitsmarkt. Frau B. ging erleichtert und gefestigt, hatte aber Schwierigkeiten, die neuen Strategien umzusetzen. In der dritten Sitzung schilderte sie erregt das „schreckliche Verhalten“ ihrer Chefin, wie „abgrundtief schlecht“ sie dieses finde und dass sie nie so werden wolle wie sie. Der Coach spiegelte ihre Heftigkeit und Absolutheit des Urteils und schlug vor, *an ihrem Machtbegriff weiterzuarbeiten*.

Die Klientin meinte, eigentlich nie Macht gehabt zu haben, und schilderte ihre Kindheit als Älteste von vier Geschwistern, für die sie die alltägliche Aufsicht übernommen hatte. Sie erläuterte ihre damaligen Strategien, die kleineren Geschwister möglichst „pflegeleicht“ zu halten, um selbst Freiräume zu bewahren, ihrer berufstätigen Mutter den Rücken freizuhalten und dafür die Anerkennung ihres Vaters zu bekommen. Dabei strahlte sie, sichtbar stolz auf ihre Leistung als Kind. Im Coaching wurde analysiert, welche fein austarierten Strategien sie damals angewandt hatte: gegenüber den Geschwistern, Eltern, Verwandten, Lehrern. „Sie konnten ja ausgezeichnet mit ihrer Macht umgehen“, fasste der Coach zusammen, was sie zunächst irritierte, bevor sie letztlich zustimmte. Ihre damaligen Machtstrategien empfand Frau B. als *positiv*, da nötig, wirksam und zu ihr und der Situation passend. Schritt für Schritt übertrugen Coach und Klientin diese Strategien auf ihre Situation als Führungskraft und den Umgang mit ihrer Chefin. Als sie ihre eigenen Machtpotentiale und -strategien erkannt und als positiv bewertet hatte, konnte sie diese als Ressource für ihr heutiges eigenes Verhaltensrepertoire nutzen; sie entwickelte einen *gelasseneren Umgang mit den Machtstrategien* ihrer Chefin, beobachtete diese genau und nutzte sie als Beispiel. Ein Jahr später war die Chefin entlassen und sie ihre Nachfolgerin.

„Hatte ich wirklich keine Chance?“

– Herr F.

Herrn F. kannte der Coach als kompetenten Beraterkollegen. Er kam ins Coaching, weil er im Zuge des Neuaufbaus seiner Firma an „alte heiße Eisen“ kam: sein früheres Scheitern als Projektentwickler und Geschäftsführer in der Freizeitbranche. Er hatte einen großen Freizeitpark geleitet und war „ganz übel ausgetrickst worden“. Eigentlich sei er drüber hinweg. „Aber mich treibt wieder die Frage um: Hätte ich es verhindern können? Oder hatte ich wirklich keine Chance gegen meine Gegner?“

Er war bei diesem Vorzeigeprojekt zwischen die verschiedenen Interessen geraten: Der Bürgermeister, der für seine Wiederwahl punkten wollte, die Bürger, denen ein bezahlbares attraktives Angebot versprochen worden war, die Betreiberfirma, die sich verkalkuliert hatte, und sein Vorgänger, der Ex-Geschäftsführer, der nun im Ruhestand einen Beratervertrag mit der Firma hatte. Von allen war er zunächst positiv begrüßt worden. Der Bürgermeister lobte ihn in der Presse, die Kommunikation mit den Einwohnern lief positiv. In der Firma war man froh, ihn zu haben, und sein Vorgänger schien ihm wohlwollende Ratschläge zu geben. „Bis zu dem Tag, nach einem Jahr, an dem von heute auf morgen alles anders wurde“, beschrieb er den Umschwung, der für ihn „völlig unerklärlich den Schalter umlegte“ und alle gegen ihn aufbrachte. Dabei war angeblich nichts passiert.

„Was meinen Sie denn, was die Beteiligten mit ihrem Verhalten bezweckten?“, fragte der Coach. Er hatte keine Ahnung. „Wir wollten doch alle dasselbe: rechtzeitig eröffnen und die Kosten im Griff behalten.“ Coach und Klient legten die Akteure – symbolisiert durch Knöpfe und Steine – auf den Sitzungstisch, definierten Beziehungen und nahmen eine Interessenanalyse vor. Herr F. tat sich schwer damit, betonte erneut, dass alle doch nur ein gutes Projekt wollten, und geriet über seine damalige Tätigkeit ins Schwärmen. „Sie hatten ja ganz schön viel Macht“, warf der Coach ein, was ihn abrupt stoppte; sein Gesicht erstarrte,

er wandte sich ab, vom Coach, vom Tisch, von der gemeinsamen Coaching-Arbeit. Nach einigen Minuten beiderseitigen Schweigens spiegelte der Coach ihm: „Das war ja ganz schön heftig für Sie.“ Er bejahte, sichtlich erstaunt. Darüber müsse er erst einmal nachdenken. Die Gesprächspartner beendeten die Sitzung mit der Anregung, der Klient solle doch zehn Minuten intuitiv aufschreiben, was ihm zum Begriff Macht einfallt, per Hand, in einer entspannten Situation, außerhalb des Büros. Da er gern schrieb, nahm er die Anregung auf.

In der nächsten Sitzung berichtete er von den heftigen Gefühlen, die das Schreiben bei ihm ausgelöst hatte, und den negativen Begriffen im Text. „Es war wie früher, wenn ich von Teufel, Fegefeuer und Hölle geträumt habe.“ Da sein Ziel des Coachings war, die damalige Situation zu beleuchten und nicht, an seiner Persönlichkeit zu arbeiten, vergewisserte der Coach sich des Kontrakts für die Sitzung und gab einen kurzen Input zu McClellands (2010) Modell der Grundmotive des Menschen. Dieses beschreibt das Miteinander von Leistungs-, Zugehörigkeits- und Machtmotiv, wobei alle Motive gleichwertig sind und zusammen die Gesamtheit der Motivgrundstruktur (100 Prozent) eines Menschen ergeben. Der Coach verfolgte den Ansatz, *sich die Motivgrundstruktur des Klienten gemeinsam mit diesem klarzumachen* und zu überlegen, was hieraus an nützlichem Verhalten folgt und was Barrieren sind. „Ich bin auf jeden Fall sehr zugehörigkeits- und leistungsorientiert“, sagte der Klient und ordnete den beiden Motiven jeweils 49 Prozent zu, weshalb für Macht ganze zwei Prozent übrig blieben. Es wurde besprochen, was hieran in der Position als Geschäftsführer hinderlich sein könnte – und was an einem starken Machtmotiv nützlich. Danach ordnete er den verschiedenen Stakeholdern eine Motivstruktur zu und arbeitete ihre Interessen mit Unterstützung des Coachs heraus: Der Bürgermeister wollte sich gegen seinen Gegenkandidaten behaupten, den Vorgänger des Klienten. Dieser wiederum wollte nicht schlechter dastehen als sein Nachfolger. Die Firma brauchte einen Sündenbock für die Überziehung des Bauetats, um dann, nach Rausschmiss des Kli-

enten, einen Neuanfang hinlegen zu können – mit einem erhöhten Etat.

„Das war nicht der richtige Job für mich“, schloss er die Analyse ab. Seine Entscheidung, selbständig ein Unternehmen aufzubauen, war für ihn richtig. Sein Persönlichkeitsthema in Bezug auf Macht wollte er erst einmal nicht angehen. Sieben Jahre später erzählte er dem Coach, er arbeite nun therapeutisch daran.

Macht und Menschen im Bereich Politik

Die Verteilung der drei Grundmotive ist sehr individuell und verschiebt sich im Verlauf des Lebens leicht. Es gibt Untersuchungen, dass sich bestimmte Motivstrukturen in bestimmten Branchen häufen – so angeblich in der Politik, in der viele Menschen mit einem starken Machtmotiv tätig seien. Dies ist zwar nicht gesichert, es scheint aber einleuchtend, dass sich hier Menschen finden, die besonders stark etwas bewegen wollen. Umso enttäuschender, so manche Erfahrung aus Coachings im Politikbereich, ist es dann für diese, wenn sie an die *Grenzen ihrer Wirksamkeit* stoßen.

Auch hier greift das negative Image von Macht: „die Politiker“, die angeblich *nur ihren Vorteil, ihre Macht* sehen und diese mit „allen Mitteln knallhart“ durchsetzen wollen. Im wahren Leben weisen Klienten aus der Politik zwar diese Motivstruktur auf, aber häufig verbunden mit dem Willen, nicht für sich selbst, sondern um „der Sache willen“ etwas zu bewegen. Es geht um den Machttypus, in diesem Fall: gemeinschaftsdienliches Machtstreben oder social-power (McClelland, 2010). Ein Konflikt besteht neben der mangelnden Wirksamkeit häufig darin, dass das Bedürfnis nach Zugehörigkeit dem Machtbedürfnis untergeordnet oder primär mit der Zugehörigkeit zur eigenen politischen Untergruppe befriedigt wird.

„Zurück an Heim und Herd!“

– Frau C.

Frau C., eine erfolgreiche Politikerin im Bundestag, stand vor der Entscheidung, gegen

Widerstände aus den eigenen Reihen erneut zu kandidieren oder zurück zu ihrer Familie in ihre süddeutsche Heimat zu gehen und in ihren Ursprungsberuf zurückzukehren. Sie hatte eine klare Bewertung der Situation: „Das ist ja das Typische: zurück an Heim und Herd!“ Sie konnte nicht tun, was sie eigentlich wollte, da sie dies als Rückschritt gegenüber ihren gesellschaftspolitischen Idealen und frauenpolitischen Erfolgen sah. „Wie soll ich denn weiterhin Frauen ermutigen, in die Politik zu gehen, wenn ich selbst zurückgehe und wieder Lehrerin werde!“ Dies war keine Frage, sondern der verzweifelte Ausdruck der als Niederlage empfundenen Karriereüberlegungen. Sie hatte sich viel mit Macht beschäftigt und stand zu ihrem Machtmotiv. Erfolgreich war sie als Grundschullehrerin in einer Kleinstadt in die Partei eingetreten, hatte sich über die Orts-, Kreis- und Landesebene bis hin zum Bundestagsmandat hochgearbeitet und war eine angesehene Bildungspolitiklerin. Mit 50 stand sie nun in Konkurrenz zu den jungen, aufstrebenden Kollegen, die mit effektiven

Machtstrategien daran arbeiteten, ihren Platz einzunehmen. „Soll ich da klein begeben?“ Ihr half es, ihre Machtoptionen herauszuarbeiten und eine mögliche effektive Gegenstrategie zu entwickeln: mit Bündnispartnern, Imagekampagne, verdeckten wie offenen Gegenangriffen – ein Potpourri von mehr oder weniger „noblen“ Machttaktiken und Instrumenten. Sie war lange genug in der Politik, um für sich eine Messlatte zu haben, was sie für „erlaubt“ hielt und was nicht in ihren Wertekanon passte.

Als dieser beeindruckende Instrumentenkasten vor ihr lag, fasste sie zusammen: „Ja, ich kann es schaffen. Mit 80-prozentiger Wahrscheinlichkeit.“ Coach und Klientin verabredeten, dass sie diese Erkenntnis sacken lassen solle, um dann möglicherweise an der weiteren Umsetzung zu arbeiten. Nach einer Woche teilte sie dem Coach mit, sie habe sich entschlossen, nicht zu kandidieren und zurückzugehen. Sie wolle aber noch einmal mit ihrem Coach drüber reden. In dieser

Sitzung erarbeiteten beide eine Offensivstrategie, wie sie die Entscheidung begründen konnte, und Optionen, ihr Machtmotiv in der Provinz, als Grundschullehrerin, Kommunalpolitikerin und Autorin, weiter zu befriedigen. „Jetzt ist mein Familien-Gen dran“, sagte sie. „Aber mal sehen, was ich mache, wenn ich in Rente gehe.“

Nicht in die Falle tappen

Auch Coaches haben eine Motivstruktur – und die ist mal förderlich, mal hinderlich in ihrer Tätigkeit. Hilfreich und notwendig ist es auf jeden Fall, diese zu kennen, sich mit dem eigenen Begriff von Macht auseinanderzusetzen, den eigenen Tabus und Fallstricken. Dazu gehören *sensible Machtantennen*, die gut geeicht sind, aber nicht überreagieren. Denn die Coaching-Situation ist quasi das Labor für das Verhalten „da draußen“. Was zwischen Coach und Klient abläuft, spiegelt deren Umgang mit Macht im Alltag. Coaches haben

DBVC Coaching-Kongress 2018



Save-the-date! 02.–03. November 2018

Deutscher Bundesverband Coaching e.V. | Postfach 1766 | 49007 Osnabrück | T +49 541 58048-07 | info@dbvc.de | www.coaching-kongress.de

Macht und nutzen sie – ebenso wie Klienten, auch wenn sie mit dem Eigenlabel kommen, Macht nicht zu wollen und nicht einsetzen zu können.

„Ich will mehr Macht.“

– Frau Z.

Frau Z., eine Naturwissenschaftlerin, fühlte sich in ihrem großen Industrieunternehmen kaltgestellt und in der Beförderung übergangen. Frau Z. und ihr Coach analysierten in der ersten Sitzung das Machtumfeld der Klientin und ordneten die verschiedenen Machtbeziehungen und Strategien. Schnell benannte Frau Z. die Strategien der anderen – der Personalchefin, ihres Vorgesetzten, ihres Kollegen.

Der Coach gab ihr die Aufgabe, ihre eigenen Strategien aufzulisten und ihren jeweiligen Erfolg zu bewerten. Sie kam ohne eine solche Liste zur zweiten Sitzung und erklärte, ihre eigenen Strategien könne sie ja schon alle; der Coach solle ihr nun als Machtexperte weitere nennen. Ihre unfähigen Mitarbeiter werde sie nicht los und ihr Chef mache auch nicht, was sie wolle. Der Coach blieb dabei, doch zunächst einmal anzuschauen, was die Klientin bisher gemacht hat, bevor Verhaltensalternativen aufgezeigt werden sollten. Sie ließ sich widerwillig darauf ein und forderte den Coach immer wieder auf: „Sagen Sie doch mal, was Sie machen würden.“ Zum Ende der Sitzung lag ein stattliches Repertoire an Machtinstrumenten und Strategien auf dem Tisch, die sie selbst erprobt oder bei andern als erfolgreich erlebt hatte, und sie ging (scheinbar) zufrieden. Kurz vor dem dritten Termin teilte sie per Mail mit, sie sei enttäuscht und habe noch nie einen so schlechten Coach erlebt. Der Coach versuchte, ihre Kriterien für eine Einordnung in „schlecht“ oder „gut“ zu erfragen und verwies auf ihre Erwartungen und Ziele, die die Klientin zu Anfang formuliert hatte. Hierauf ging diese nicht ein, sondern beharrte auf ihrem Urteil. Selbstkritisch überprüfte der Coach sein Vorgehen, konnte aber hierin keinen Grund für die vernichtende Bewertung sehen. Der Coach bot ihr die Auflösung des Vertrages und ein offenes Auswertungsgespräch an, zu dem sie zusagte.

„Na, dann rechtfertigen Sie sich mal“, wurde der Coach von Frau Z. begrüßt. Er eröffnete das Gespräch mit der Bitte, Frau Z. möge doch ihre Erwartungen und Enttäuschungen noch einmal konkretisieren. Diese konterte: „Ich habe noch nie so etwas schlechtes erlebt.“ Im Coach tauchten sofort eigene biografische Bilder auf, verbunden mit einer heftigen innerlichen Körperreaktion. Vor dem inneren Auge des Coachs nahmen die Kollegen von Frau Z. plötzlich konkrete Gestalt an. Diese Bilder stellte der Coach seiner – ehemaligen – Klientin supervisorisch zur Verfügung und fragte, ob sie ihr heutiges Verhalten als Machtstrategie kenne und ob es bisher erfolgreich gewesen sei. Sie wandte sich ab, redete, als hätte sie den Hinweis nicht gehört, und wiederholte stereotyp ihr Urteil, gleichsam erstarrt, körperlich wie sprachlich. Der Coach sah sich gezwungen, das Gespräch zu beenden, worauf sie wiederum mit verbalen Angriffen reagierte. Auch danach attackierte Sie den Coach weiter per Mail, der aber ging nicht auf ihren Machtkampf ein, bis Frau Z. aufgab. Diese *Machtstrategie der Attacke und Herabwürdigung* konnte der Coach später häufig in Coachings nutzen: als Beispiel für Führungskräfte, die genau diese Strategie von ihren Chefs kannten.

Fazit

Das Machtthema ist präsent – auch wenn Coaches es nicht offensiv ansprechen, auch wenn Führungskräfte „modern“ und „auf Augenhöhe“ führen, auch wenn man Macht nicht erwähnt. Und auch wenn Macht vornehmlich noch negativ gesehen wird, ist sich die Autorin einig mit Ian Robertson (2014), der fragt, ob Macht eine gefährliche Quelle des Bösen in der Welt sei, und sich selbst antwortet: „Natürlich ist sie das. Aber sie ist auch eine enorme Quelle des Guten – und dieses Gute nennen wir Führungsqualität.“

Literatur

- » **Ameln, Falko von (2017)**. Macht und Ethik im Coaching. In Coaching-Magazin, 1/2017, S. 54–58.
- » **McClelland, David (2010)**. Human Motivation. Cambridge: Cambridge University Press.
- » **Robertson, Ian (2014)**. Macht. München: dtv.

Die Autorin



Foto: Sharon Adler, pixelmeer

Regina Michalik ist Dipl. Psychologin, Coach, Supervisorin und Organisationsberaterin. In ihrem Unternehmen interchange – FÜHRUNG_MACHT_KONFLIKT unterstützt sie Unternehmen, gesellschaftspolitisch agierende Organisationen und Einzelpersonen. Ihre Erfahrungen aus der Beratung wie aus der Tätigkeit in der Politik hat sie in verschiedenen beruflichen Ratgebern dargestellt, u.a. „Intrige“, econ 2011.
www.interchange-michalik.com

Häufig gestellte Fragen

Coach und Kommunikationsfachmann Günter A. Menne beantwortet Fragen aus der Praxis

Was brauchen wir eigentlich: ein Coaching, eine Supervision, eine Moderation, eine Beratung oder ein Training – und wo liegen die Unterschiede?

Beginnen wir mit Coaching und Supervision! Tatsächlich sind diese Formate sich ähnlich: Coach und Supervisor gestalten beide einen zielführenden Prozess, für dessen Rahmung und Durchführung sie die Verantwortung tragen, während die Verantwortung für „sein“ Ergebnis beim Kunden liegt. Ein Supervisor mag eher von „Klienten“ als „Kunden“ sprechen, denn entwickelt wurde das Format in psychosozialen Berufskontexten, wo Supervision für haupt- und ehrenamtliche Teams mit jeweiligem Fokus auf deren Dynamik, Rollen oder auch Bearbeitungsfälle (Stichwort „Fall-Supervision“) zum Einsatz kommt. Coaching wird dagegen stärker in der Welt der Wirtschaft verortet und dort von Führungs- und (seltener) Fachkräften oder Teams in Anspruch genommen. Der Blick auf ein Tool wie das „Sparring“ macht einen Unterschied greifbar: In einem Coaching werden Impulse auch durch „invasive“ Interventionen gesetzt – handfester, könnte man sagen.

Sprechen wir dann eher von einer „Beratung“, wenn es so deutlich zugeht?

Nur weil da gerade methodisch provoziert wurde, wird aus einem Coaching noch keine Beratung im engeren Sinne, vorausgesetzt, dass sich das horizontale Verhältnis zwischen Coach und Kunde (oder genauer „Coachee“) nicht zur Vertikalen hin verschiebt und es mit dem Verlust der Augenhöhe zu einem Gefälle kommt. In dem Moment müssten wir qua definitionem von einer *klassischen* – also nicht-*systemischen*, d.h. ressourcen- und prozessorientierten – Beratung sprechen: Denken Sie an Ihren Steuerberater oder IT-Berater, von dem Sie eine fix und fertige Lösung für Ihr Problem,

die Bewertung von Entscheidungsalternativen, einen konkreten Rat erwarten. Anders in einem Coaching: Hier ist der Kunde der Experte für seine Belange, während der Coach als Reflexionspartner, Anreger und Impulsgeber Erkenntnisse fördert, Perspektiven aufzeigt und Veränderungen ermöglicht, für die sich das Gegenüber öffnet. Oder auch nicht. Nur am Rande bemerkt: Coaches unterliegen, weil sie – so betrachtet – einen Bildungsprozess gestalten, aus Sicht des Gesetzgebers der Sozialversicherungspflicht, Berater jedoch nicht.

Wo genau ordnen Sie denn das Format einer Moderation ein?

Die Expertise eines Moderators – sofern er nicht im TV den Talk-Master gibt! – besteht darin, zu steuern, zu lenken und zu mäßigen (von lateinisch „moderare“), und zwar die Arbeit einer Gruppe, die durch Methoden der Gesprächsleitung und Visualisierung unterstützt wird. Entscheidendes Kriterium ist, dass der Moderator sich jeder Wertung und Positionierung enthält und das Arbeitsergebnis der Gruppe nicht beeinflusst. Freilich kann eine Moderation als hocheffizientes Beratungsformat zum Einsatz kommen, wenn der Moderator sowohl als Experte für den Prozess als auch für die zu verhandelnde Sache verpflichtet wird und neben dieser Feldkompetenz noch eine Kultur- bzw. Organisationskompetenz einbringt. So kann der Moderator fachliche Impulse geben (die er dann so benennen muss), ohne seine Neutralität und Zurückhaltung aufzugeben. Eine solche „Experten-Moderation“, wie ich sie definiere, muss als Format klar verabredet sein und ist durchaus eine hohe Kunst.

Nicht wenige Coaches arbeiten auch als Trainer ...

Jedes Coaching wird stets auch Anteile von „Training“ beinhalten, wenn wir darunter die Vermittlung von Knowhow und Fertigkeiten

– sagen wir einmal Grundlagen der Kommunikation – verstehen. Primär das Einüben von Fähigkeiten durch Training ist jedoch klar von Coaching im hier dargelegten Sinne abzugrenzen, um den inflationären Begriff „Coaching“, der heutzutage für alles Mögliche gebraucht wird, nicht weiter zu verwässern. Zusammengefasst: unter den landläufigen Sammelbegriff „Beratungsformate“ fallen Coaching, Supervision, Beratung, Moderation und Training gleichermaßen. Gut darum zu wissen, wie sie sich unterscheiden – und wo sie sich berühren.

Der Autor



Foto: Heike Fischer, Köln

Günter A. Menne, M.A. ist Senior-Coach (DBVC) und arbeitet seit zehn Jahren in seiner Praxis in Rösrath bei Köln. 25 Jahre lang war er Kommunikationschef eines Verbandes. Als Geisteswissenschaftler macht er in humanistischer Beratertradition Begegnungen mit Philosophie, Literatur und Kunst in seinen Coachings fruchtbar. Er arbeitet mit Führungskräften, Teams und Privatpersonen in Verantwortung und moderiert Gruppen-Prozesse.

www.menne-coaching.de



Coaching für mehr Resilienz in der VUCA-Welt

Grenzen verschieben, integrativ arbeiten und neue Perspektiven zulassen

Von Prof. Dr. Ulrich Lenz

Angesichts der heutigen volatilen Welt besteht die Gefahr von gleich zwei fatalen Denkfehlern: Um die Komplexität vordergründig in den Griff zu bekommen, wird das allfällige Akronym „VUCA“ als Buzzword simplifiziert und Coaches sehen keinen eigenen Weiterentwicklungsbedarf, weil man ja „schon immer“ mit Perspektivenwechsel und Komplexität umgegangen ist. Es handelt sich aber keinesfalls um Berater-Hypes, sondern um grundlegende gesellschaftliche Änderungen, die vollkommen neue Herausforderungen an Führung und Coaching stellen.

In der heutigen Lebenswelt, sowohl im Business als auch im privaten Umfeld, sind die gestiegene Komplexität, Schnelligkeit von Veränderungen und Mehrdeutigkeit von Aussagen intensiv spürbar. Dies gilt insbesondere für Führungskräfte, die sich vielfältigen, teilweise widersprechenden Anforderungen von eigenen Vorgesetzten, Mitarbeitern, Kollegen und ihrem privaten Umfeld gegenüber sehen. Im folgenden Beitrag werden diese Herausforderungen umrissen und die Anforderungen an agile Führung skizziert. Es wird sich zeigen, dass sich in diesem Umfeld die Stärkung von Resilienz nicht nur auf positive Emotionen und positives Denken beziehen sollte. In dem Beitrag wird ein weiterentwickeltes Coaching-Konzept vorgeschlagen und es werden abschließend Impulse zur Weiterentwicklung von Coaching diskutiert.

Die Ursprünge von VUCA

Die Herausforderungen der post-postmodernen Welt werden im Akronym „VUCA“ zusammengefasst: Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity. Wenn auch häufig die Digitalisierung als Katalysator für grundlegende Veränderungen angesehen wird, liegt der Ursprung für VUCA in einem ganz anderen Gebiet, nämlich im militärischen Bereich. In den bitteren Auseinandersetzungen im Irakkrieg und dem Kampf gegen Terroristen mussten die amerikanischen Streitkräfte feststellen, dass die bestehenden Kommandostrukturen und die weltweit beste High-Tech-Ausrüstung nicht geeignet waren, gegen dezentrale, agile Netzwerkstrukturen des Feindes effektiv vorzugehen. *Volatilität* – das schnelle Agieren –, *Unsicherheit* bezüglich der nächsten Aktionen der Feinde, *Komplexität* durch externe Unsteuerbarkeit von Systemen und Unvorhersehbarkeit von Ergebnissen, sowie *Ambiguität* der Entscheidungsgrundlagen bei mehrdeutigen Informationen, machten deutlich: Starre, im herkömmlichen Sinne effiziente, Organisationsstrukturen mussten aufgelöst werden zugunsten dezentraler, selbstverantwortlicher Netzwerke. Teams, koordiniert durch eine gemeinsame Mission, Ziele und klare Standards, agierten autonom, ohne auf „Befehle“ einer Zentrale zu warten. Die Kommandostrukturen der Armee sowie

die gesamte Ausbildung an den Offiziersschulen wurden auf diese VUCA-Anforderungen umgestellt (McChrystal, 2015).

Eine Übertragbarkeit und Systematisierung dieser Erkenntnisse auf die Business-Welt lässt sich anhand der Tabelle zusammenfassen. Aus dieser wird deutlich, dass sich die vier VUCA-Dimensionen voneinander unterscheiden und spezifische Handlungsmuster zur Bewältigung erfordern. Die im Coaching verschiedentlich angebotene Reduktion von Komplexität führt zu *Ausblendungs- und Verdrängungseffekten* und somit zu einer dysfunktionalen Vereinfachung. Eine solche Coaching-Haltung würde den Anforderungen der VUCA-Welt nicht gerecht werden.

Konsequenzen aus VUCA

Die in der Tabelle dargestellten Handlungsfelder sollen hinsichtlich Führung und Resilienz spezifiziert werden. So werden z.B. bisherige

Erfolgsfaktoren von Führung durch VUCA auf den Kopf gestellt.

Agile Führung

Führungsstile, einschließlich des häufig als besonders wirkungsvoll bezeichneten transformationalen Führungsstils, gehen von der Grundannahme aus, dass eine Führungskraft die Beziehung zu den „Mit“-Arbeitenden gestaltet und in unterschiedlichem Umfang die Mitarbeitenden in Entscheidungen, *die die Führungskraft trifft*, einbezieht. Bei Vorliegen von Unsicherheiten, Risiken und unklaren Ergebnisauswirkungen müssen Entscheidungsprozesse viel stärker dezentral stattfinden und im Organisations-Netzwerk koordiniert werden. Eine zentrale Entscheidungsinstanz, womöglich in einem ganz anderen Land oder Erdteil, macht eine Organisation viel zu träge. Investition in Agilität lohnt sich, denn Agilität hat spürbare Auswirkungen. Im Rahmen einer umfangreichen Studie, in der u.a. ca. 17.000

Dimension	Kurzbeschreibung	Handlungsoptionen im Umgang mit der Dimension
Volatilität	Schnelle, manchmal unvorhersehbare Veränderungen bei grundsätzlich guter Informationslage	Agilität von Organisationen, Teams und Mitarbeitenden verbessern; schnelle Adaption durch kurze Abstimmungszyklen ermöglichen
Unsicherheit	Ursache von Problemen grundsätzlich bekannt oder abschätzbar; aber Unklarheit bezüglich der Auswirkungen	Informationen aus verschiedenen Perspektiven sammeln und auswerten, z.B. durch Data Analytics
Komplexität	Vielfältiges Verbindungs- und Informationsnetzwerk zwischen Systemelementen untereinander sowie zur Systemumwelt. Beziehungsnetzwerk nicht vollständig erfassbar und nicht deterministisch steuerbar	Beziehungen in der Organisation und zum Systemumfeld iterativ erneuern, Auswirkungen beobachten und daraus lernen; Feedbackschleifen etablieren
Ambiguität	Widersprüchlichkeit von Informationen bei Un-Auflösbarkeit der Widersprüche: Aussage A ist „richtig“, die gegensätzliche Aussage B aber auch.	Intelligente Experimente durchführen, um herauszufinden, welche Handlungsstrategien in Dilemma-Situationen zu hinreichenden Lösungen führen

Tabelle: VUCA-Dimensionen

Assessment Center von Geschäftsführern und Vorständen ausgewertet wurden, wurde deutlich: Für Führungskräfte, die sich agil auf neue Umfeldanforderungen anpassen können, ist die Erfolgswahrscheinlichkeit im Business 6,7-fach höher als bei denjenigen Führungskräften, bei denen diese Fähigkeit weniger ausgeprägt ist (Bothelo et.al., 2017).

Führung muss agil werden. Dazu ist eine Verlagerung von Führungsverantwortung auf dezentrale, selbstverantwortlich handelnde Teams notwendig. Dieser Ansatz koordinierter, geteilter Führung erfordert Klarheit, wer bei welcher Aufgabe die Führungsverantwortung ausübt (Werther, 2016); Führung wird aufgabenbezogen und auf Zeit allokiert. Entscheidend für das Selbstbild einer konventionell agierenden Führungskraft ist, dass geteilte Führung nichts mit Konzepten wie Empowerment oder Delegation zu tun hat. Durch die tatsächlich vollzogene Abgabe bzw. Aufteilung der Führungsverantwortung schafft das Konzept der „Shared Leadership“ den Spagat zwischen schnellen Entscheidungen einerseits und Schaffung geschützter Räume zur iterativen Entwicklung von Innovationen andererseits (Freitag & Freitag, 2016).

Im Coaching zur Bearbeitung von Agilität als VUCA-Dimension kann der Klient sein Menschenbild reflektieren, insbesondere seine Haltung hinsichtlich dem Geben von Vertrauen. Selbstorganisation und geteilte Führung beruhen auf Vertrauen. Mehr Selbstverantwortung auf der Ebene von Mitarbeitenden und Teams herzustellen, ist sowohl für die Führungskraft als auch für die Mitarbeiter ein schwieriger Prozess (Häusling & Rutz, 2017), der das Geben und auch das Annehmen von Vertrauen erfordert. Wichtige Anforderungen an die zu entwickelnde Coaching-Konzeption sind deshalb die *Reflexion des Selbstkonzepts der Führungskraft* sowie die *Begleitung der Interaktion der Führungskraft mit ihrem Team*.

Resilienz als innere Stärke in der VUCA-Welt

Das Selbstkonzept einer Führungskraft wird durch die VUCA-Dimensionen also auf eine

unter Umständen harte Probe gestellt. Status, (Allein-)Entscheidungsgewalt und Durchsetzungsmacht für Entscheidungen werden, wie gesehen, unter VUCA-Arbeits- und Wirtschaftsbedingungen anders definiert als im klassischen Führungsverständnis. Damit Führungskräfte diesen grundlegenden Wandel mitmachen und idealerweise *proaktiv* gestalten, braucht es Resilienz.

Resilienz wird häufig als psychische Widerstandskraft von Individuen angesichts gesteigerter Arbeitsanforderungen definiert. Resilienz lässt sich nicht nur auf Individuen, sondern auch auf Teams und die gesamte Organisation beziehen (Soucek et al., 2016). Dabei ist kritisch anzumerken, dass Resilienz häufig als eine Reaktion auf eine bereits eingetretene Belastung verstanden wird und Ressourcen aktiviert werden, um aus dieser Belastungssituation wieder herauszukommen. Proaktives Verhalten, um aktiv mit den aus VUCA resultierenden Herausforderungen umzugehen, könnte bei dieser Sichtweise zu kurz kommen.

Eine umfassendere Umschreibung von Resilienz ist das *Konzept der Ganzheit* (Biswas-Diener et al., 2011 & 2014). Stärken sind demnach in hohem Grad kontextabhängig. Dieser Kontext wird bestimmt durch persönliche Ziele, Werte und die Situation, in der sich der Klient befindet. Stärken sind in diesem Verständnis machtvolle Ressourcen. Es birgt aber auch Risiken, wenn man einseitig nur auf Stärken fokussiert. Ein Verständnis von Resilienz als Ganzheit, wie es Biswas-Diener et al. (2014) beschreiben, lenkt den Blick darauf, dass Menschen auch die negativen Emotionen brauchen und deshalb aufhören sollten, positive oder negative Labels auf Emotionen zu kleben. Im Coaching lassen sich Potenziale für eine ganzheitliche Betrachtung von Emotionen erschließen, um auf dieser Grundlage die *Neudefinition des Selbstkonzepts einer Führungskraft* zu unterstützen. Dabei wäre danach zu fragen, was das Positive an negativen Emotionen ist. Mit einer solchen Sequenz im Coaching arbeitet man spezifisch an der VUCA-Dimension „Ambiguität“, indem die Aussage, dass Emotionen „schlecht“ sind, zugunsten der Erschließung einer breiten Ressourcenbasis in eine neue

Perspektive des menschlichen Erlebens von Veränderungen gestellt wird. Also wäre eine Mission von Coaching in der VUCA-Welt etwas kurz gesprungen, falls sich Förderung von Resilienz alleine auf die Arbeit mit positiven Emotionen fokussiert und die Wachstumsimpulse, die sich aus einer *Einbeziehung des als negativ Empfundene*n ergeben können, ausblendet. Blickhan (2015) fasst diese ganzheitliche Sicht als Positive Psychologie 2.0 zusammen. Was dies für Ansätze im Coaching bedeuten kann, wird im folgenden Abschnitt aufgegriffen.

Integratives Coaching in der VUCA-Welt

Aufbauend auf den bisherigen Überlegungen, insbesondere der vier unterschiedlichen Handlungsoptionen der VUCA-Dimensionen, ist dem Positionspapier des Deutschen Bundesverbands Coaching e.V. (DBVC) „Organisationsbezüge im Coaching“ zuzustimmen: Coaching wird deutlich (!) komplexer. Zur Konkretisierung wird in der Abbildung (S. 41) ein mehrdimensionales Coaching-Konzept im Überblick vorgeschlagen. Aufbauend auf den bisherigen Überlegungen, erfordert Coaching für mehr Resilienz im ganzheitlichen Sinn drei Perspektiven:

- » Arbeit an dem Selbstkonzept des Klienten,
- » Betrachtung des Systems, in dem die Führungskraft agiert, einschließlich des Systemumfelds,
- » Design des Coaching-Prozesses an sich.

Die Hypothese für die Gestaltung des Coachings ist, dass in der VUCA-Welt ein *integrativer Ansatz* geeignet ist, um die im Business vorhandene Komplexität nicht zu trivialisieren, sondern aufzugreifen und adäquat zu bearbeiten. Das hier zu diskutierende Konzept baut auf Überlegungen in diesem Magazin auf (Lenz, 2016) und vertieft sie.

In der Perspektive der *Arbeit am Selbstkonzept* bestehen hohe emotionale Herausforderungen für Führungskräfte, die ihren bisherigen Erfolg aus der Sozialisation in der klassischen Strukturorganisation gezogen haben. Waren bisher

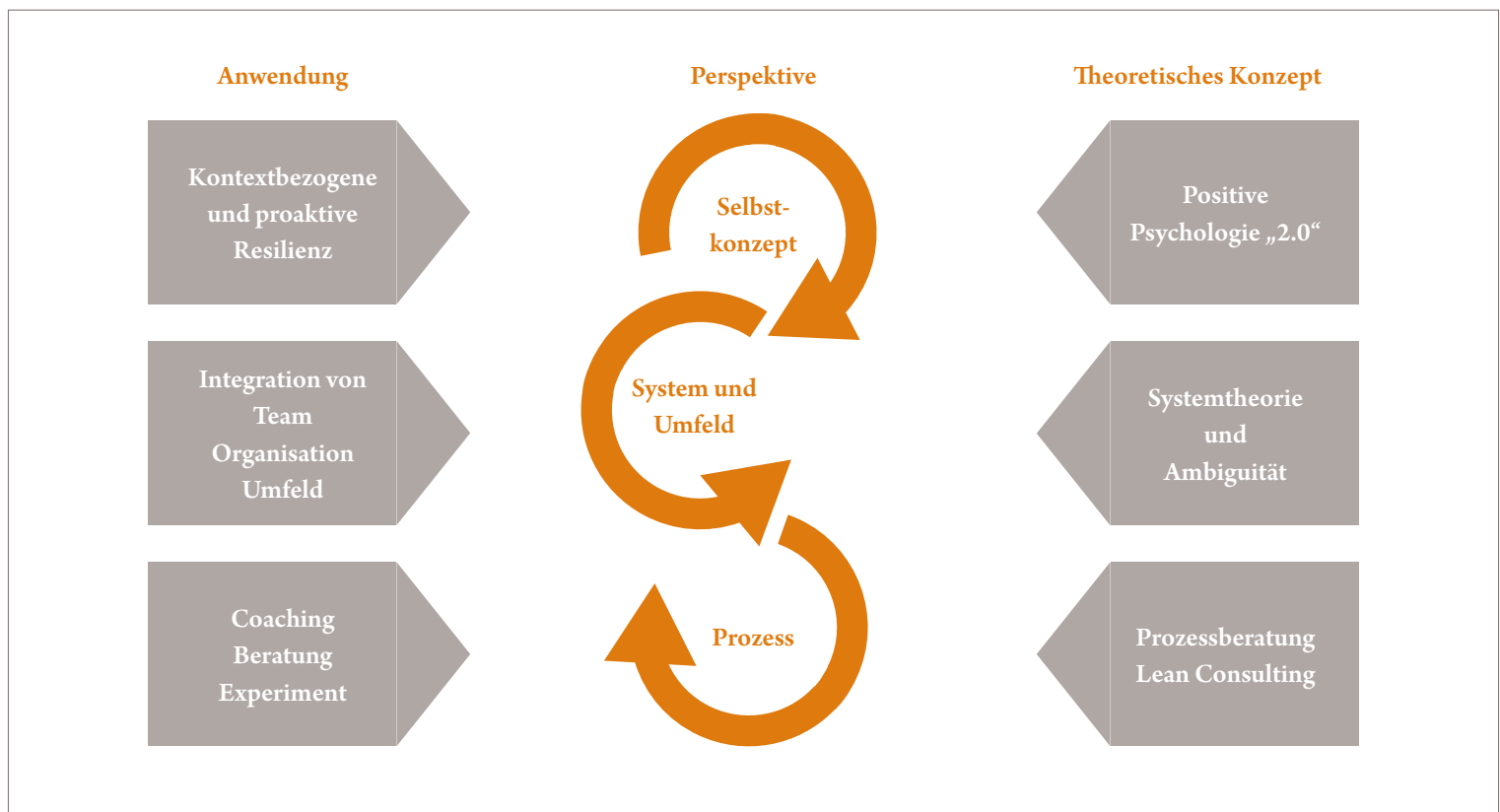


Abb.: Rahmenkonzept für Coaching in der VUCA-Welt (eigene Darstellung)

die Richtungsvorgabe, das Erfahrungswissen und die (alleinige) Befugnis zum Treffen von Entscheidungen wichtige Erfolgsfaktoren zur Stabilisierung des Selbstkonzepts, sehen sich Führungskräfte in der VUCA-Welt komplexen Ambiguitäten gegenüber, einem Phänomen, das dem klassischen Führungsverständnis diametral gegenübersteht. Damit sind die Anforderung an Führung in der VUCA-Welt auf den ersten Blick keine Stärkung, sondern eine Schwächung von Resilienz (Biswas-Diener et al., 2014). Dazu tragen die üblichen Vermeidungs- und Verdrängungsstrategien, die Führungskräfte häufig perfekt „beherrschen“, wesentlich bei.

Im Coaching sollte stattdessen daran gearbeitet werden, mit Ambiguität gut umgehen zu können. Hierzu bietet sich auf der Ebene von *System und Umfeld* die Tetralemma-Arbeit nach Sparrer und von Kibéd (2016) an, mit der Doppelbindungs-Situationen neu verstanden und durch bisher nicht gedachte Strategien aufgelöst werden können. Es werden also gezielt die Ressourcen für Ambiguitätstoleranz gefördert, indem funktionale Bewältigungsstrategien für Widersprüche erarbeitet werden.

Dafür bietet es sich z.B. an, für die iterative Verfolgung beider – im Grunde gegensätzlicher – Lösungen, eine Strategie der Sequenzialisierung zu wählen, indem mal der eine, dann der andere Lösungsansatz verfolgt wird (Zapp, 2016). Auf der *Prozessebene* bietet sich für dieses sequentielle Vorgehen ein experimentelles Design an. Beispielsweise wird eine Interaktion mit Hilfe eines Experiments auf neue und ungewohnte Weise probiert und anschließend intensiv reflektiert, was wiederum zu einem verbesserten experimentellen Setting führen kann (Lenz, 2016). Dieses Vorgehen zur Bearbeitung von Ambiguität fußt auf der Theorie des Lean Consulting.

Der Coach wird dadurch auch zum Berater, selbstverständlich nur auf Basis einer freien Einwilligung durch den Klienten. Diese Beratungsarbeit kann in allen drei Perspektiven des integrativen Coachings stattfinden. Beispielsweise ist bei der Arbeit des Klienten an seinem Selbstkonzept eine Beratungssequenz zu agiler Führung möglich. Dieses Vorgehen wird an sich noch keinen Veränderungsimpuls auslösen, sondern kann allenfalls die Dysfunktionalität des bisherigen Führungsverständnisses angesichts

der VUCA-Herausforderungen rein kognitiv erfassbar machen. Parallel zu der Beratung sollte deshalb die emotionale Komponente fühl- und erlebbar gemacht werden. Das Entwickeln und (experimentelle) Ausleben eigener Ressourcen als neu entdeckte Erlebniswelt auf der Prozessebene und die Begeisterung beim Entdecken bisher verborgener oder verdrängter Ressourcen kann eine hohe intrinsische Motivation für die Weiterentwicklung des Führungsverständnisses auf der Seite des Klienten auslösen.

Zur Bearbeitung von Komplexität als VUCA-Dimension bietet sich Beziehungsarbeit innerhalb der Organisation sowie zur Systemumwelt an. Die Arbeit auf der Ebene *System und Umfeld* ist Domäne des systemischen Coachings. Wie eingangs ausgeführt, sind Teams sowie die Entgrenzung von System und Umfeld musterbildend für die VUCA-Welt. Schon fast anachronistisch wirkt dann das Mantra der vertraulichen 1:1-Beziehung im Coaching. Stattdessen sollte die Interaktion des Klienten in und mit seinem System durch die Coaching- und Beratungsarbeit begleitet werden. Ein *konzeptionelles Zusammenwirken* von Individual-, Team- und Organisationsberatung ist

deshalb erfolgskritisch für die Begleitung von individuellen Entwicklungsprozessen in der VUCA-Welt.

Weitere Professionalisierung von Coaching

Die Herausforderungen, Ambivalenzen und Agilität, die sich in den VUCA-Dimensionen widerspiegeln, sollten zu einer (selbst-)kritischen Überprüfung des Entwicklungsbedarfs von Coaches führen. In dem Beitrag wurde deutlich, dass sich Coaching für mehr Resilienz nicht auf die individual-persönliche Ebene beschränken kann, sondern *mehrdimensionale Zusammenhänge* bis hin zu Widersprüchen zu berücksichtigen sind. Deshalb sollen abschließend einige wenige Impulse für die Weiterentwicklung der Coaching-Profession diskutiert werden.

Im Hinblick auf die Instrumente des Coachings werden Kompetenzen für den *Einsatz von Meta-Tools* wichtiger. Darunter Denk- und Handlungsansätze zu verstehen, die Coaches in die Lage versetzen, noch nicht bekannte, aktuelle und zukünftige Herausforderungen zu bearbeiten (Krejci et al., 2016). Solche Meta-Instrumente sind das experimentelle Prozessdesign, das kontextbezogene Resilienzkonzept, die Tetralemma-Arbeit bei Vorliegen von Ambiguität und die Verzahnung von Individual- und Organisationsentwicklung.

„Unterhalb“ dieser Meta-Ebene ist, auf der Ebene einzelner Instrumente, die *Integration digitaler Medien* in das Coaching ein Entwicklungsfeld. Insbesondere hinsichtlich der VUCA-Dimension „Volatilität“ ist eine Ad-hoc-Verfügbarkeit im (virtuellen) Coa-

ching erfolgskritisch. Gerade hinsichtlich des Aspekts einer Stärkung von Resilienz kann sich bei dem Klienten ein situativer Beratungsbedarf zeigen, der durch den Einsatz digitaler Medien flexibel abgedeckt werden kann.

Diese Entwicklungen haben unmittelbare Implikationen für die Haltung von Coaches. Möglicherweise müssen sie mit der Komplexität der VUCA-Welt mitschwingen, indem sie *neue Settings* auf Coach- und Beraterseite gestalten. Das kann z.B. bedeuten, in Projekten in Coaching- und Beratungssystemen anstatt im Einzelkontrakt zu arbeiten. Unabhängig von der konkreten Ausgestaltung sind Coaches aufgefordert, in der VUCA-Welt auch die eigene Professionalität grenzüberschreitend weiterzuentwickeln.

Literatur

- » **Bothelo, Elena; Rosenkoetter-Powell, Kim; Kincaid, Stephen & Wang, Dina (2017).** What sets successful CEOs apart. In Harvard Business Review, 3/2017, S. 71–77.
- » **Biswas-Diener, Robert; Kashdan, Todd & Minhas, Gurpal (2011).** A dynamic approach to psychological strength development and intervention. In The Journal of Positive Psychology 2/2011, S. 106–118.
- » **Blickhan, Daniela (2015).** Positive Psychologie. Paderborn: Junfermann.
- » **Freitag, Kerry & Freitag, Matthias (2016).** Was versteht man unter agiler Führung? In OrganisationsEntwicklung, 2/2016, S. 69–73.
- » **Häusling, André & Rutz, Bernd (2017).** Agile Führungsstrukturen und Führungskulturen zur Förderung der Selbstorganisation. In Corinna von Au (Hrsg.). Struktur und Kultur einer Leadership-Organisation. Wiesbaden: Springer Fachmedien. S. 105–122.
- » **Kashdan, Todd & Biswas-Diener, Robert (2014).** The upside of your dark side. New York: Hudson Street Press.
- » **Kibéd, Matthias von & Sparrer, Insa (2016).** Ganz im Gegenteil. Tetralemmaarbeit und andere Formen Systemischer Strukturaufstellungen. 9. Auflage. Heidelberg: Carl-Auer-Systeme.
- » **Krejci, Gerhard; Groth, Torsten & Schön, Nele (2016).** Alte Antworten auf neue paradoxe Herausforderungen. In OrganisationsEntwicklung, 3/2016, S. 17–22.
- » **Lenz, Ulrich (2016).** Brücke zwischen Person und Organisation im Change begleitenden Coaching. In Coaching-Magazin 4/2016, S. 20–24.
- » **McChrystal, Stanley (2015).** Team of Teams. New York: Penguin.
- » **Soucek, Roman; Ziegler, Michael; Schlett, Christian & Pauls, Nina (2016).** Resilienz im Arbeitsleben. In Gruppe, Interaktion, Organisation, 2/2016, S. 131–137.
- » **Werther, Simon (2016).** Shared Leadership. In Corinna von Au (Hrsg.). Wirksame und nachhaltige Führungsansätze. Wiesbaden: Springer Fachmedien. S. 171–187.
- » **Zapp, Florian (2016).** Ambivalenz und Widersprüche als Herausforderungen für Change Manager. In OSC, 4/2016, S. 371–379.

Der Autor



Foto: Thomas Fladung, Heidi Fotostudio GmbH

Prof. Dr. Ulrich Lenz, Coach und Berater für Führungskräfte und Projektleiter; Veranstalter des Coaching-Kongresses, Lehre an der Hochschule für angewandtes Management und Dekan der Fakultät Wirtschaftspsychologie. Schwerpunkte: Change Management, Gestaltung zukunftsfähiger Organisationen, Coaching. Mehr als 20 Jahre Führungserfahrung als Leiter komplexer internationaler Restrukturierungsprogramme, Führungskräfteentwicklung und Global Learning.

ulrich.lenz@fham.de

Wenn ich Millionär wär`

Ein Coaching-Tool von Pia Gerdes



Kurzbeschreibung

Was wäre, wenn ich mein Leben gestalten könnte, frei von jeglicher finanziellen Verpflichtung? Und wo ist es vielleicht gar nicht die finanzielle Verpflichtung, die mich davon abhält, meine Träume zu leben? Gut, wenn man das Eine vom Anderen unterscheiden kann – mit dem Tool, das den Klienten darin unterstützt, frei von finanzieller Verantwortung *die persönlichen Lebensziele zu identifizieren* bzw. zu hinterfragen und im Anschluss die *Integration in den Alltag zu überprüfen*.

Anwendungsbereiche

Die Verantwortung, den Lebensunterhalt mindestens für sich, oft auch für mehrere Famili-

enmitglieder zu bestreiten, kann das Gefühl eines „Hamsterrads“ entstehen lassen, aus dem man nur schwer wieder hinauskommt. Der erarbeitete Lebensstandard soll mindestens gehalten, oft auch gesteigert werden. Das Ziel, mehr zu erreichen, hat dann viel mit dem materiell erkennbaren „Mehr“ zu tun. Die sich daraus ergebenden Verpflichtungen lassen es manchmal nicht zu, im Blick zu behalten, was das Leben individuell lebenswert macht. Es entstehen Lebensumstände, in denen diese Rahmenbedingungen den Blick auf die Möglichkeiten verstellen, die das Leben für einen persönlich bereithält. Das Tool „Wenn ich Millionär wär`“ soll den Klienten darin unterstützen, frei von finanziellen Verpflichtungen auf die Lebensthemen zu schauen, die dem Klienten wichtig sind, aktuell aber keine oder

nicht genug Beachtung finden. Im Anschluss werden diese Erkenntnisse auf Alltagstauglichkeit überprüft und, wo gewollt und möglich, integriert. Dieses Tool ist besonders für Klienten geeignet, die finanzielle *Verantwortung als Belastung* wahrnehmen. Im Coaching ist es hilfreich, das Tool anzuwenden, wenn es um konkrete Veränderungen geht. Es unterstützt mit kreativen Ideen fern des Alltags.

Effekte

Mit dem Coaching-Tool hat der Klient die Möglichkeit, befreit von finanzieller Verantwortung für sich zu klären, womit er seinen (All-)Tag und wie er sein Leben am liebsten verbringen möchte. Auch dient das Tool dazu, gedankliche Hemmnisse zu beseitigen, die

eventuell hinter dem Anker „finanzielle Verpflichtungen“ liegen.

Dabei können Vorstellungen und Ziele aus der Kindheit („Früher wollte ich ... werden.“) ebenso eine Rolle spielen wie soziales Engagement oder der Wunsch nach mehr „Nichtstun“. Als Effekt steht die Erkenntnis der stärkeren *Selbstgestaltung* in vielen Lebensbereichen, die wir uns durch gedankliche Sperren oft verwehren. Der Klient hat so die Möglichkeit, einen Zugang zu seinen innersten Bedürfnissen zu erhalten und sich selbst zu entdecken. Um möglichst frei zu überlegen, welchen Sinn man im Leben findet, kann das Tool eine (finanzielle) Begrenzung im Denken auflösen.

Ausführliche Beschreibung

Für das Tool benötigt man keine speziellen Vorkenntnisse. Wichtig ist der achtsame Blick auf den Klienten und das Beherrschen verschiedener Fragetechniken. Unbedingt empfohlen wird eine Visualisierung der Ergebnisse ab Schritt zwei, z.B. durch Karten oder auf einer Flipchart.

1. Schritt

Nachdem der Klient sein Anliegen frei beschrieben hat, ist es am Coach, zu prüfen, ob sich das vorgestellte Tool eignet. Empfohlen wird es vor allem in Situationen, in denen der Klient eine Umbruchsituation herbeiwünscht, sich aber gedanklich nicht von bestehenden Rahmenbedingungen lösen mag. Der Coach lädt den Klienten daraufhin auf ein Gedankenexperiment ein. Wichtig ist, vorher die Bereitschaft für *eine Gedankenreise* zu klären: „Haben Sie Lust, sich dem Thema einmal anders zu nähern?“

Wenn die Bereitschaft besteht, lädt der Coach den Klienten auf diese Gedankenreise ein. Der Klient kann während dieser die Augen schließen, um sich ganz auf den Moment zu konzentrieren. Jetzt bittet der Coach den Klienten, sich vorzustellen, er hätte im Lotto gewonnen und dabei einen Betrag erhalten, der sein finanzielles Auskommen bis zum Lebensende sichert. Daraufhin soll der Klient einen typi-

schen Tag in seinem *neuen* Leben beschreiben. Die Beschreibungen sollten dabei so konkret wie möglich sein. Dies dient dazu, dass der Klient sich ganz auf das Bild einlassen kann und neben dem „Tun“ in seiner Vorstellung auch einen *Zugang zu den dabei entstehenden Emotionen* bekommt. Hilfreiche Fragen in dieser Phase:

- » Wie würde Ihr Alltag aussehen? Beschreiben Sie mir einen typischen Tag in Ihrem neuen Leben. Was tun Sie als erstes, wenn Sie aufgestanden sind? Wie verläuft der Vormittag? Was tun Sie am Nachmittag? Wie verläuft der Abend?
- » Mit wem verbringen Sie Ihren Tag?
- » Was ist Ihnen in Ihrem neuen Leben besonders wichtig?
- » Welche Atmosphäre / Stimmungen haben Sie wahrgenommen?
- » Woran denken Sie, wenn Sie am Abend ins Bett gehen?
- » Was tut Ihnen besonders gut?
- » Was haben Sie bewusst nicht getan?

Der Coach lädt den Klienten ein, sich ein möglichst konkretes Bild von seiner „neuen Welt“ zu machen. Je konkreter der Klient diese beschreibt, desto eher kann er auch erleben, wie sich die Situation für ihn anfühlt. Der Coach kann diese Reise durch offene Fragen und über eingeforderte Beschreibungen aktiv begleiten. Wichtig in dieser Phase ist, in dem Zukunftsbild zu bleiben und es nicht durch Vergleiche mit der aktuellen Realität zu beschränken. *Einschränkungen sollten hier grundsätzlich keinen Raum haben.*

2. Schritt

Im nächsten Schritt geht es darum, zu klären, welche Bilder dem Klienten besonders wichtig waren. Dazu ist es wichtig, im *Modus des Erwünschten* zu verweilen. Wenn der Klient die Augen geschlossen hat, kann der Coach ihn bitten, diese jetzt wieder zu öffnen. Hilfreiche Fragen in dieser Phase können sein:

- » Welche Bilder, die bei Ihnen entstanden sind, hatten besonders viel Kraft?
- » Was erschien Ihnen in diesem neuen Alltag besonders wichtig und erstrebenswert?
- » Wer hat eine wichtige Rolle gespielt?

- » Wo ist für Sie Energie entstanden? Wie hat sich das angefühlt?
- » Wo waren Sie ganz bei sich / in Ihrem Element?

Die Ergebnisse sollten wiederum schriftlich festgehalten werden. Hierfür eignen sich Karten ebenso wie eine Flipchart. Der Coach achtet darauf, dass die Begriffe, die für die Karten gewählt werden, vom Klienten kommen. So sind sie gut mit den Erinnerungen aus der Gedankenreise verknüpft.

3. Schritt

Im dritten Schritt geht es darum, mit dem Klienten zu klären, welche der Bilder für ihn so wichtig sind, dass er dafür *auch ohne Lottogewinn* bereit wäre, sein Leben umzustellen. Dazu kann der Coach einleitend erklären, dass der Lottogewinn im realen Leben (noch) nicht erfolgt ist. Die Erkenntnisse dieses „anderen Alltags“ können jetzt aber genutzt werden, um zu prüfen, was davon wirklich wichtig ist und unbedingt zukünftig integriert werden sollte, und zwar unabhängig vom finanziellen Aspekt. Daneben geht es auch darum, zu erkennen, welche Themen zukünftig nicht mehr wichtig genug sind und welche der Klient eventuell hinter sich lassen möchte. Es kann hilfreich sein, zu hinterfragen, warum bestimmte Themen bisher keinen Platz im Leben des Klienten fanden. Hierbei können Muster zum Vorschein kommen, welche beruflichen oder privaten Aktivitäten im Umfeld des Klienten akzeptiert sind und welche nicht. So können bestimmte Felder, die dem Klienten sehr wichtig sind, wie z.B. künstlerisch aktiv zu werden, auch aus anderen Gründen nicht ausgelebt worden sein, z.B. weil dies im Widerspruch zu den Erwartungen der eigenen Eltern stand. Hier ist es am Coach, den Klienten sensibel auf seiner Themenreise zu begleiten und konstruktiv nachzufragen.

Auch kann der Coach in dieser Phase Beobachtungen anbieten, z.B. dann, wenn er den Klienten sehr intensiv in einem bestimmten Thema erlebt hat. Er kann dem Klienten spiegeln, welche Reaktionen er gesehen hat, was ihm aufgefallen ist. Dies ist vor allem dann re-

levant, wenn der Coach eine starke Reaktion wahrgenommen hat, dieses Thema sich jedoch bei den anschließenden Beschreibungen nicht wiederfindet. Der Coach sollte dabei allerdings sehr aufmerksam und achtsam mit seinen Beobachtungen umgehen, da die Gefahr besteht, in die eigene Wirklichkeitskonstruktion hineinzurutschen. Hilfreiche Fragen hierzu sind:

- » Was haben Sie in dem von Ihnen beschriebenen Alltag getan, das Ihnen besonders viel Spaß gemacht hat?
- » Was haben Sie gelassen?
- » Was fällt Ihnen auf?
- » Wie ist das, wenn Sie sich Ihre Flipchart mit den relevanten Themen anschauen? Fehlt etwas?
- » Gibt es noch Ergänzungen?
- » Stellen Sie sich vor, Sie gehen hier (aus der Coaching-Sitzung) raus und können die drei wichtigsten Themen problemlos in Ihren Alltag integrieren? Welche Themen wären das? Was wäre dann anders?
- » Was ist Ihnen am wichtigsten?
- » Wenn ich Ihren besten Freund fragen würde, welches der Themen Ihnen besonders am Herzen liegt, was würde er antworten?
- » Was lohnt sich noch zu behalten?
- » Gibt es etwas, das Sie nicht mehr tun wollen?

Die Aufgabe des Coachs ist es hierbei, darauf zu achten, dass der Klient alle für ihn wichtigen Themen betrachten und bewerten kann. Weiterhin ist es seine Aufgabe, den Klienten bei der Sondierung der Themen gut zu begleiten.

4. Schritt

Nun geht es darum, zu klären, welche *Konsequenzen* die Umsetzung dieser Themen hätte und ob der Klient bereit ist, diese zu tragen. Hilfreiche Fragen könnten sein:

- » Stellen Sie sich vor, eine gute Fee kommt und genau Ihre drei wichtigsten Themen sind ab heute Teil Ihres Alltags? Wie wäre das?
- » Welche Konsequenzen hätte es, wenn Sie das Thema X leben würden? Was könnten Sie dann nicht mehr tun? Worauf müssten Sie verzichten?
- » Wie fühlt sich das an, auf Y zu verzichten?

Betrifft das außer Ihnen noch jemanden?

- » Wem würde es auffallen, wenn Sie zukünftig das Thema X leben?
- » Hand aufs Herz: Warum haben Sie das Thema X bisher noch nicht in den Alltag integrieren können? Was sprach dagegen?
- » Wenn Sie Ihrem zukünftigen Leben eine Überschrift geben sollten, wie würde diese lauten?

Wichtig ist in diesem Schritt die *Verknüpfung der Bilder mit den Emotionen* des Klienten. Da der Klient vermutlich rational schon oft über einige Themen nachgedacht hat, hat er so einen anderen Zugang und kann intuitiver entscheiden.

5. Schritt

Im letzten Schritt geht es um die ganz konkrete *Umsetzung in den Alltag*. Dazu sollte sich der Klient aus den aufgeschriebenen Themen maximal drei herausuchen, die er künftig umsetzen möchte. Es sollten nicht mehr als drei Themen sein, da es um eine realistische Umsetzung geht. Dies ist relevant, damit der Klient im Nachgang nicht frustriert ist, weil er sich zu viel auf einmal vorgenommen hat. Zirkuläre und skalierende Fragen können den Prozess unterstützen. Hilfreiche Fragen könnten sein:

- » Nach all diesen Überlegungen: Was davon, wer davon wollen Sie sein?
- » Welche sind für Sie die drei wichtigsten Themen, auf die Sie in Zukunft nicht verzichten werden?
- » Warum haben Sie sich für diese Themen entschieden?
- » Wie können Sie das möglich machen? Was braucht es dazu?
- » Wer kann Sie dabei unterstützen?
- » Wen sollten Sie in die Umsetzung einbeziehen?
- » Was ist der konkrete nächste Schritt?
- » Bis wann wollen Sie diesen gegangen sein?

Als Abschluss sollte der Coach den Klienten nach seinen wichtigsten Erkenntnissen fragen und die vereinbarten nächsten Schritte verifizieren. Hier kann der kritische Blick auf die Umsetzbarkeit hilfreich sein, um von der Euphorie des „Lotto-Millionärs“ zum Alltags-Check zu kommen.

Beispiel: Manager in der Krise

Herr K. ist Leiter des Controlling-Bereichs eines großen Mittelständlers und seit sechs Jahren in dieser Funktion. Er ist verheiratet, hat zwei Kinder und vor kurzem ein Haus gebaut.

Zum Coaching kommt er, weil er seine nächsten Karriereschritte planen will. Seine aktuelle Funktion füllt ihn nicht mehr aus, er sieht keine Herausforderungen mehr. Gleichzeitig schätzt er seine Arbeit, weil es eine sichere Stelle ist, die es ihm ermöglicht, seiner Familie einen gewissen Lebensstandard zu ermöglichen, den er ungern aufgeben will. Ideen für neue Tätigkeitsfelder gibt es immer wieder, sie scheitern bei der Konkretisierung aber am finanziellen Risiko für die Familie. Herr K. spricht von einem Dilemma, aus dem er nicht herauskann.

Coach und Klient führen die Übung „Wenn ich Millionär wäre“ durch. In der Gedankenreise, frei von finanziellen Verpflichtungen, sprudelt Herr K. nur so vor Ideen. Er interessiert sich privat sehr für das Thema Digitalisierung und für die Start-up-Branche und wünscht sich zudem seit Jahren, ein Musikinstrument zu erlernen. Diesen Neigungen geht er auf der Gedankenreise nach. Er sieht sich als Gründer eines Unternehmens, das Apps für Spezialanwendungen entwickelt.

Bei der Konkretisierung im Anschluss zeigt sich, dass Herr K. die Kreativität, die er in diesem Arbeiten sieht, in seiner aktuellen Tätigkeit komplett fehlt. Bei der gedanklichen Ausgestaltung entwickelt Herr K. neue Ideen. Er möchte in seinem Unternehmen die App-Entwicklung vorantreiben und einen Teil seiner Arbeitszeit darauf verwenden. Eine andere Idee ist, im Gründerzentrum seiner Stadt nach Gleichgesinnten zu suchen und die Idee nebenberuflich auszuprobieren. Auch konkretisiert er den Wunsch, ein Instrument zu erlernen. In seiner Jugend hat er sich immer als Gitarrist gesehen. Diese Vorstellung findet auch in der Gedankenreise einen Platz. Er entwickelt ein Bild, in dem er und sein Sohn gemeinsam Gitarrenunterricht nehmen.

Herr K. ist sehr begeistert von seinen Ideen. Im Anschluss überprüft er, angeleitet durch Fragen des Coachs, kritisch diese Ideen, z.B. im Hinblick auf die zeitliche Umsetzbarkeit.

Auch hier erarbeitet er verschiedene Ansätze. Dabei stellt sich heraus, dass Herr K. seine aktuelle Stelle auch deshalb nicht aufgeben will, weil ihm die Wertschätzung im Team und im Unternehmen sehr wichtig ist und er sich dort grundsätzlich sehr wohl fühlt. Auch passt eine radikale Veränderung vom Angestellten zum Gründer nicht zu seinen Werten. Vor allem sein Sicherheitsbedürfnis steht diesem Schritt entgegen.

Diese Erkenntnis bringt ihn stärker in die Selbststeuerung. Seine Arbeit ist ihm wichtig. Es gibt verschiedene Möglichkeiten, wie er seine Kreativität ausleben kann, ohne seine Verpflichtungen als Miternährer der Familie zu vernachlässigen.

In der nächsten Coaching-Sitzung hat Herr K. schon einige Schritte gemacht. Der Unternehmensleitung hat er die Idee mit der App-Entwicklung vorgestellt und sowohl ein zeitliches als auch ein finanzielles Budget platzieren können. Parallel hat er Kontakt zum Gründerzentrum aufgenommen und ist im Gespräch mit potenziellen Programmierern. Er verfolgt nun zwei Optionen:

- » im Rahmen seiner Tätigkeit als Angestellter als Projektleiter das Produkt entwickeln oder
- » bei einer geringen Reduzierung der Arbeitszeit das Projekt nebenberuflich auf die Beine zu stellen

Auch hat er in der Familie seine beruflichen Ideen und den Wunsch, Gitarre zu lernen, besprochen. Zwar findet er in seinem Sohn keinen Mitstreiter im Erlernen eines Instruments. Doch die Unterstützung bei der Umsetzung seiner Ideen hat er sich gesichert.

Das Bild, mit einem Anteil seiner Arbeitszeit neue Wege zu gehen und gleichzeitig die bisherige Rolle nicht aufgeben zu müssen, passt gut in sein Wertesystem. Er kann sich ausprobieren mit einem geringen finanziel-

len Risiko. Auch ohne die Lotto-Millionen kann er seinen Traum in die Wirklichkeit umsetzen.

Voraussetzungen

Der Coach sollte sich mit dem Tool auseinandergesetzt haben und verschiedene Fragetechniken beherrschen, mit denen er den Prozess gut begleiten kann. Eine aufmerksame Beobachtungsgabe ist für den Prozess sehr hilfreich und unterstützt den Klienten.

Persönlicher Hinweis

Wichtig ist bei diesem Tool die professionelle Begleitung zur Umsetzung in den Alltag. Beim Schritt vom „Millionär“ zurück zur aktuellen Lebenssituation sollte nicht die finanzielle Veränderung im Mittelpunkt stehen, sondern die Inhalte des angestrebten Lebens, die der Klient beschrieben hat.

Auch wenn sich vermutlich nicht alles parallel verwirklichen lässt, ist es wichtig, den Klienten in seinen wichtigsten Themen zu bestärken. Ein bis drei Ziele aus dieser Gedankenreise in den künftigen Alltag umzusetzen, könnte ein angestrebtes Ziel sein. In einer nachfolgenden Sitzung können Coach und Klient bei Bedarf auf die Umsetzbarkeit im Alltag schauen.

Technische Hinweise

Die Durchführung des Tools nimmt ca. 120 Minuten in Anspruch. Hilfreich ist die Nutzung einer Flipchart und / oder das Beschreiben von Karten. Hier kann der Klient im Anschluss an die Gedankenreise seine wichtigsten Ziele aufschreiben und mitnehmen.

Ebenfalls wichtig ist eine Atmosphäre, in der sich der Klient ganz auf die Gedankenreise einlassen kann. Ein ruhiger Raum ist wichtig. Diese Reise sollte nicht im Büro des Klienten stattfinden, da dies zu nah am aktuellen Arbeitsalltag und die Gefahr von Unterbrechungen zu hoch ist.

Weiterführende Literatur

- » **Radatz, Sonja (2013)**. Beratung ohne Ratschlag. Wien: Verlag systemisches Management.
- » **Fischer-Epe, Maren (2011)**. Coaching: Miteinander Ziele erreichen. Reinbek: Rowohlt.
- » **Clark, Tim; Osterwalder, Alexander & Pigneur, Yves (2012)**. Business Model You. Frankfurt am Main: Campus.

Die Autorin



Foto: Imke Folkerts

Pia Gerdes, geboren 1975, ist als Business-Coach, Personalentwicklerin und Beraterin aktiv. Die Konzeption und Umsetzung von Personalentwicklungsmaßnahmen bilden einen wichtigen Schwerpunkt. Daneben begleitet sie Teamentwicklungen und führt Trainings mit den Schwerpunkten (Selbst)-Führung, Kommunikation und Personalauswahl durch. Veränderungsvorhaben bilden sowohl in der Beratung als auch in Coaching-Prozessen einen thematischen Schwerpunkt.

www.pia-gerdes.de



Der Coach-Ausbilder als Vorbild?

Wann und warum ein Coach-Ausbilder zum schlechten Vorbild wird

Von Nina Meier

Bekannterweise darf sich jeder „Coach“ nennen und als solcher seine Dienste anbieten. Schließlich ist der Beruf nicht geschützt, jedwede Ausbildung also gar nicht nötig. Entscheidet man sich aber für den professionellen Weg einer soliden Ausbildung, so kommen die ersten Fragen auf: Welcher Ansatz passt zu mir, komme ich mit dem Ausbilder klar? Leider gibt es gerade unter den Ausbildern gelegentlich schlechte Coaches, die damit zu schlechten Vorbildern werden und so schlechtes Coaching lehren und verbreiten. Wie kann man sie erkennen und was gilt es bei der Wahl des Ausbilders zu beachten?

Wer sich entschließt, sich mit Coaching auseinanderzusetzen, hat vielfältige Aspekte zu berücksichtigen, um eine passende Entscheidung treffen zu können:

- » Will ich gecoacht werden oder coachen können?
- » Welchen Benefit hat eine Coaching-Ausbildung für mich? Ist der ROI realistisch?
- » Welcher Coaching-Ansatz ist für mich passend?
- » Wie wird Coaching in der Ausbildung erklärt und erlebbar gemacht?
- » Wie geht der Coach-Ausbilder mit kritischen Fragen um?
- » Kann er grundsätzlich Andersartigkeit akzeptieren?
- » Hat er eine feste Vorstellung vom Leben mit hoher Lebensqualität oder ist er flexibel und traut seinen Klienten zu, selbst beurteilen zu können, was für sie ein Leben mit hoher Lebensqualität ist?
- » Welcher Mensch ist mir als Coach-Ausbilder und Mentor sympathisch?
- » Passt das Image des Coaching-Instituts zu mir?
- » Passen die Werte der Coaching-Theorie bzw. des -Ansatzes zu meiner Art, mit Menschen umzugehen?

Neben diesen Klassikern sollte man sich mit dem Beruf oder der Berufung als Coach auseinandersetzen. Nicht nur für sich selbst, sondern auch die Position des Coach-Ausbilders sollte dazu einbezogen werden. Denn diese Entscheidungen haben Folgen, weil man mit dem Ausbilder öffentlich verbunden bleibt. Sicherlich gibt es einen Unterschied, ob man selbstständiger Coach wird oder intern coachen darf bzw. mithilfe der Coaching-Ausbildung seine (Führungs-)Aufgaben wertschöpfender ausüben kann. Aber was passiert, wenn der Coach-Ausbilder ein schlechtes Vorbild ist?

Erwartungshaltung an Coach-Ausbilder und Coach

Sowohl Coaching als auch das Lehren von Coaching ist eine Tätigkeit zur Personalentwicklung, da es Hilfe zur Selbsthilfe darstellt. Mittlerweile ist beides akzeptiert und wird weder auf ein Podest gestellt noch als letzter Rettungsversuch zur Problembewältigung ange-

sehen. Dennoch wird Coaching als eine besondere Intervention der Personal- und Führungskräfteentwicklung genutzt. Insofern heißt es, dass Coaching *Haltung und kein Handwerk ist*.

Grundsätzlich wird erwartet, dass man nicht manipuliert oder von anderen abhängig gemacht wird. Respektloses und autoritäres Verhalten wird abgelehnt. Die Hilflosigkeit des Menschen dürfe man nicht ausnutzen, weder emotional noch sonst wie. Man solle dazu berufen sein und es nicht als klassische Tätigkeit zum Geldverdienen ansehen. Mal mehr und mal minder sind Verbandszugehörigkeiten wichtig, mal mehr und mal weniger steht die Qualität und Werteorientierung im Fokus. Insofern differieren Erwartungen und Anforderungen immer mal wieder. Ausnahmen bestätigen bekanntlich die Regel:

Man erwartet, dass der Mensch, der etwas lehrt, dies auch selber lebt. Ein klassisches Vorbild eben. Denn ein Vorbild ist ein richtungsweisendes, idealisiertes Muster, mit dem man sich identifizieren kann. Ein Vorbild ist also ein Abbild eines Ideals, eines starken standhaften Wertes. Der Identifikation folgt der Wunsch einer mehr oder weniger umfangreichen Nachahmung. So entsteht eine Abhängigkeit. Diese sollte positiv sein, um eigenes Denken und Entscheiden nicht zu behindern. In der Coaching-Welt erwartet man dies ebenfalls. Diese Erwartung bezieht sich auf das Verhalten, authentische Auftreten und die Integrität des Coachs bzw. Coach-Ausbilders. Konkrete Anforderungen sind:

- » Bodenständigkeit, authentisches Selbstbewusstsein, Kenntnis der eigenen Stärken und Schwächen
- » Selbstreflexion, Wertschätzung (wie Respekt, Dankbarkeit, Achtsamkeit, Freundlichkeit), Diskussionsfähigkeit, Kritikfähigkeit
- » Vielfältige Erfahrungen mit Menschen
- » Fähigkeit zur sozialen Interaktionen aus diversen Perspektiven
- » Wunsch zur steten Weiterbildung und -entwicklung

Die Messlatte für einen Coach scheint höher zu liegen als für einen Berater oder Trainer, weil Coaching auf das Auslösen von Motiva-

tion ausgerichtet ist, sodass der Klient seine eigenen Ressourcen bewerten und für sich einsetzen kann, wie er es für gut empfindet. Hinderliche Ressourcen werden soweit bearbeitet, dass sie Sinn und Nutzen stiften oder vermieden werden können. Falls dem Klienten Ressourcen fehlen, hat er die Chance, diese Lücke zu schließen. Die Tätigkeit des Coach-Ausbilders zielt eher auf die Entwicklung von Talenten und Entfaltung von Potenzialen ab, die eng mit der Persönlichkeit des Menschen verbunden sind. Diese emotionale Verbindung muss nicht nur respektiert, sondern achtsam behandelt werden; Entwicklungen müssen bedacht gesteuert werden. Dafür muss der Ausbilder integer, selbstbewusst und sensitiv sein sowie die Fähigkeit haben, in dem Gegenüber das Gefühl von Sicherheit und Vertrauen zu schaffen, um letztlich die Motivation zur Veränderung auslösen zu können. Geduld und Disziplin sind die Grundsteine, emotionale Ausbrüche sollten nicht passieren – aber Gefühlsregungen werden durchaus erwartet.

Schlechtes Vorbild

Der Beruf Coach ist staatlich nicht geschützt, sodass sich jeder ans Coachen machen kann – oder eben an die Ausbildung neuer Coaches. Entsprechend gibt es viele Coaching-Ausbildungen, die qualitativ von sehr gut bis grotesk einzustufen sind und die ebenso qualifizierte Coaches auf den Markt bringen.

Negativbeispiele solcher Ausbilder können dann z.B. nicht erklären, was Coaching ist, geschweige denn die Abgrenzung zu Beratung, Training, Führung und Krankenbehandlung konkret erläutern. Hier herrschen Schlagwörter vor, die fast schon inhaltlich variabel eingesetzt werden können: Man gehe mal auf Personalmessen zu diversen Coaching-Ständen oder lasse sich die Dienstleistung Coaching und Coach-Ausbildung auf einigen Infoabenden erklären. Entertainment pur, weil das erzählt wird, was der potenzielle Kunde hören will, um zu buchen. Inhalte und Wissen machen Platz für eine besondere Art des Verkaufs und Vertriebs.

Beispielsweise wird/werden

- » der systemische Ansatz mit dem Konstruktivismus oder als „Prozess“ erklärt, „systemisch“ und „Systemtheorie“ synonym verwendet,
- » ein Coaching-Prozess nach Ursache-Wirkung in einer Linearität erklärt,
- » Coaching als erlernbares Handwerk dargestellt, das nichts mit einer Werthaltung zu tun hat,
- » abgestritten, dass „reines Coaching“ existiere, weil man immer noch Trainer, Berater oder/und Therapeut sein müsse,
- » Coaching als Feedbackgespräch verkauft, damit man dem Kunden seine Stärken und Schwächen konkret benennen und Tipps und Lösungen geben kann, wie man das zu ändern hätte,
- » Coaching als Beratung bezeichnet, damit der Coach seine Sicht der Dinge anderen aufzwingen kann,
- » die Beziehung zwischen Coach und Klient als irrelevant klassifiziert, weil Gefühlsduselei nicht erlaubt sei,
- » eine gute Coaching-Beziehung und damit der Wirkfaktor emotionale Unterstützung abgelehnt, obwohl sie signifikant auf die Zielfindung und Zielerreichung des Klienten Einfluss nimmt,
- » therapeutische Ansätze zur Arbeit mit gesunden Menschen gelehrt,
- » die Bearbeitung von psychischen Krankheiten im Coaching gelehrt, damit die künftigen Coaches u.a. Depressionen, suizidale Gedanken, Angstzustände, Süchte oder maladaptive Verhaltensweisen „coachen“ können,
- » Coaching als Gelddruckmaschine angepriesen,
- » die Verbindung der eigenen Persönlichkeit mit „Coaching“, um authentisch aufzutreten und zu coachen, vollkommen vermieden, sodass ein stupides Abspielen des Gelernten erfolgen muss,
- » der Coaching-Schüler als dumm dargestellt, sodass der Coach-Ausbilder immer wieder korrigieren und sich als perfektes Vorbild inszenieren kann,
- » die Kommunikation plötzlich schlechter oder bricht ab, weil der Coaching-Schüler (auch kritische) Fragen äußert.

Weiterhin kann man es als unprofessionell bezeichnen, wenn ein Coach-Ausbilder selbst nicht coacht, sprich das nicht anwenden kann, was er selbst lehrt.

Der Einfluss des Images

Über den Coaching-Ansatz, die Kompetenzen als Coach und die Erfahrungen mit den unterschiedlichsten Persönlichkeiten und Themen baut man sich nicht nur ein kostbares Repertoire, sondern auch ein gewisses Image auf. Ein Coach-Ausbilder hat ein gewichtigeres Image als ein Coach, weil seine Taten Auswirkungen auf seine ausgebildeten Coaches haben. Wer also coacht, der steht auch – bewusst oder unbewusst – in einer gewissen Verbindung zu seiner „Coaching-Schule“. Denn wer coacht, versucht zunächst das anzuwenden, was er in der Ausbildung gelernt hat. Wirkt dies nicht oder reicht es nicht, bildet er sich autodidaktisch weiter.

Problematisch wird es, wenn der ausgebildete Coach weiterhin mit seinem Zertifikat oder Abschluss bei einer bestimmten Schule wirbt, obwohl der Coach-Ausbilder fragwürdige Methoden vertritt und lehrt – die man anfangs vielleicht nicht als solche erkannt hat. Gleiches gilt, wenn der Ausbilder im Laufe der Zeit seine Lehren ins Negative gewandelt oder Fragwürdiges zum Coaching publiziert hat. Das alles löst diverse Assoziationen aus, die letztlich das Image des ausgebildeten Coaches treffen. Zumal ein Image selten von Fakten, sondern eher von subjektiven Eindrücken, Assoziationen und der Zugehörigkeit lebt: Dann ist es manchmal irrelevant, ob man die Meinung des dubiosen Coach-Ausbilders nicht teilt, egal, ob man von seinen Taten Kenntnis hatte. Jeder Mensch konstruiert sich seine eigene Sicht der Dinge, hinterfragt dies bis zu einem bestimmten Punkt und bildet sich eine darauf basierende eigene Meinung.

Entsprechend sollte man sich unbedingt fragen: Möchte ich zu einer Coaching-Schule gehören, dessen Coach-Ausbilder ein schlechtes Image hat? Möchte ich, dass meine Arbeit abgewertet wird, weil mein Ausbilder essenzielle Werte missachtet, fragwürdige Lehren vertritt oder sogar andere, z.B. Konkurrenten, öffentlich herabwürdigt?

Fazit

Wertschätzung, Freundlichkeit, Achtsamkeit, Diskussionsbereitschaft und Freude an der Arbeit mit anderen Menschen sind zentrale Voraussetzungen für einen Coach und v.a. Coach-Ausbilder. Natürlich gibt es auch hier Sympathien und Antipathien bezüglich der Personen aber auch der Methoden. Intoleranz und Ignoranz sollten keinen Platz in der Arbeit mit Menschen haben.

Schauen Sie sich mindestens drei unterschiedliche Coaches bzw. Coaching-Ausbildungsinstitute an, lassen Sie die Eindrücke auf sich wirken, schlafen Sie ein paar Nächte drüber und ggf. sprechen Sie über das Thema mit Ihrem Partner oder Freunden. Wichtig ist jedoch, dass Sie die Entscheidung letztlich selbst treffen und sich nirgendwo hineinreden lassen.

Die Autorin



Foto: Alexandra Strutz

Nina Meier, Dipl.-iur., Rechtsanwältin und Coach, Coach-Ausbilderin, Mentorin, Trainerin. Seit 2005 verbindet sie Recht und Coaching, sodass Hilfe in der Sache und für die Person professionell angeboten und ausgebildet wird; denn der Coach trägt die Prozessverantwortung, nicht die Verantwortung zur Lösungsfindung oder für das Ergebnis, sodass auch eine Abgrenzung zu Führung, Beratung, Training und Therapie zwingend erfolgen muss.

www.die-coaches.de



E-Coaching

Neuland, das es sich zu betreten lohnt?

Von Dorothea C. Adler und Dr. Astrid Carolus

Moderne Kommunikationsmedien sind allgegenwärtig. Ihr Einsatz wird auch im Bereich des Coachings längst umfassend diskutiert. Die hier vorgestellte Studie fragt: Welche Medien werden unter Coaches als geeignet empfunden, in welchem Umfang kommen sie bereits im Coaching zum Einsatz und wie steht es um die grundsätzliche Akzeptanz neuer Medien unter Coaches? Ein besonderes Augenmerk liegt hierbei auf der Frage nach alters- und geschlechtsspezifischen Unterschieden.

Neue Medien lassen sich kaum mehr aus Berufs- und Privatleben wegdenken. Wer ist nicht im Besitz eines Computers, Tablets oder Mobiltelefons? Diese neuen Technologien haben auch die Arbeitswelt grundlegend verändert. Flexibilisierung und Technisierung scheinen unaufhaltsam voranzuschreiten: Auf den Einzug der Computer ab den 80ern folgte in den 90ern das Internet. Der Trend heute: mobile Endgeräte. Als Folge ist ein ortsunabhängiges Arbeiten möglich geworden. Dieser Wandel der Kommunikationskanäle und mit ihnen der Wandel der Arbeits- und Organisationsstrukturen stellt eine Herausforderung dar – für Unternehmen, für die Arbeitswelt und die Gesellschaft insgesamt. Und auch für das Coaching.

Im Dschungel der Begrifflichkeiten

Eine Reaktion der Coaching-Branche scheint in einer Fülle neuer Begrifflichkeiten zu bestehen: Virtuelles Coaching, Blended-Coaching, Distance-Coaching oder E-Coaching. Gemein ist all diesen Formen, dass Coaching mit Unterstützung neuer Medien erfolgt. Eine klare Ordnungsstruktur fällt dann allerdings deutlich schwerer, ergibt doch die Literaturrecherche ein begriffliches Durcheinander aus unklaren, teils widersprüchlichen Definitionen und schwammigen Abgrenzungen. Allerdings werden Schwerpunkte im Ausmaß der eingesetzten Medien deutlich, anhand derer im Folgenden ein gemeinsames Verständnis sowie eine Arbeitsdefinition von E-Coaching geschaffen werden können.

Wesentlich für E-Coaching ist, dass sich Coach und Klient in den Sitzungen nicht persönlich treffen. Stattdessen kommunizieren sie internetbasiert – via Smartphone, Tablet oder Desktop-PC (Clutterbuck, 2010). Der Kontakt kann schriftlich erfolgen (z.B. zeitversetzt via E-Mail oder zeitgleich via Chat), auditiv (Audioübertragung) oder audio-visuell, sprich mittels Videotelefonie (Ribbers & Waringa, 2015). Folglich kann das „Treffen“ unabhängig von Raum bzw. Raum und Zeit stattfinden. Mit Blick auf eine globalisierte Arbeitswelt ergeben sich für das Coaching „anytime and

anywhere“ neue Möglichkeiten: Wobei die technische Realisierbarkeit allein nur die notwendige, keinesfalls eine hinreichende Bedingung für die tatsächliche Nutzung von E-Coaching darstellt. Was technisch möglich ist, wird nicht automatisch auch umgesetzt. Theoretische, methodische *aber auch persönliche* Gründe können dagegensprechen. Wie steht es also um die *Verbreitung und die Akzeptanz* von E-Coaching bei den Coaches selbst?

Coaching am liebsten von Angesicht zu Angesicht

Der Blick in bisherige Befunde zeigt: Das klassische Setting von Angesicht zu Angesicht ist bei den Coaches (immer noch) am beliebtesten, medial vermittelte Varianten eher weniger (Middendorf, 2016). Aber warum eigentlich? Aus welchen Gründen scheinen Coaches medienbasierte Formate abzulehnen?

Nicht nur im Bereich des Coachings ein zentrales Argument, das geradezu reflexartig aufblitzt: Medial vermittelte Kommunikation sei immer defizitär. Aus einer medienpsychologischen Perspektive greift diese pauschale Annahme allerdings zu kurz. Die Forschung zu E-Psychotherapie liefert erste Hinweise, wurden hier doch bereits früh erste Schritte in die computervermittelte Auslagerung der therapeutischen Praxis gewagt. Empirische Befunde lassen dabei ein Potential der computer- und internetbasierten Therapie erkennen. Diese erzielt beispielsweise bei der Behandlung von Depressionen Erfolge, die mit der klassischen Psychotherapie via Face-to-Face-Kommunikation durchaus vergleichbar sind (Andersson & Cuijpers, 2009). Zahlreiche weitere Studien bekräftigen diese Befundlage (Andersson & Titov, 2014; Richards & Richardson, 2012). Allerdings ist der Erfolg der Interventionen von einem entscheidenden Faktor abhängig: der Ausgestaltung des Kontakts von Therapeut und Patient. Es macht einen Unterschied, ob dieser computervermittelte Austausch vor, nach oder während des gesamten Therapiezeitraums stattfindet. Ein kontinuierlicher Kontakt – im Sinne einer Kombination aus vorherigem, prozessbegleitendem und abschließendem Austausch – schneidet am bes-

ten ab (Johansson & Andersson, 2012). Verkürzt formuliert kann demnach festgehalten werden: Unter bestimmten Bedingungen kann E-Psychotherapie ebenso gut funktionieren wie die klassische.

Was bedeutet dies nun für das E-Coaching? Oder anders gefragt: Warum sollten medial vermittelte Angebote hier nicht auch vergleichbare Erfolge erzielen? Eine zentrale Sorge wurde bereits angedeutet: Kommunikation im Netz sei immer beschränkt, sodass sich *keine Beziehung* etablieren könne. Eine Prämisse, die medienpsychologische Ideen und Konzepte in ihrer Pauschalität bezweifeln. Denn menschliche Bedürfnisse – z.B. nach Nähe und Kontakt – werden in Kommunikationsformen, die nicht von Angesicht zu Angesicht stattfinden, nicht einfach ausgeknipst. Ein Beispiel: Gehen Gesprächspartner von einem weiteren zukünftigen Austausch aus, legen sie auf eine freundliche und beziehungsorientierte Interaktion besonderen Wert (Walther, 1992). Zudem können scheinbare Einschränkungen (das Gegenüber wird z.B. nicht gesehen) durch eine geschickte Adaption kompensiert werden. Auch hier ein Beispiel: So alt wie die textbasierte Kommunikation via Computer selbst sind wohl auch die Ansätze, ihre Reduziertheit zu kompensieren. Was aufgrund fehlender Sinneseindrücke fehlt (z.B. Mimik, Gestik), wird versucht, mit den zur Verfügung stehenden Mitteln auszugleichen. Man denke nur an die Popularität der Emoticons oder an die Vielzahl der versendeten Fotos. Dass diese Bemühungen, die Sinneseindrücke der Kommunikation von Angesicht zu Angesicht nicht komplett ausgleichen können, steht dabei außer Frage. Die *kommunikative Reichhaltigkeit bleibt reduziert*. Dennoch deutet die medienpsychologische Perspektive darauf hin, dass dieser Mangel durch die Kommunikationspartner *bis zu einem gewissen Punkt ausgeglichen* werden kann. Und dass als Konsequenz ein Austausch möglich wird, der die Akteure in eine für den Rahmen tragfähige Beziehung treten lassen kann. Mit Blick auf die heutigen gesellschaftlichen Prozesse bietet der Einsatz von Medien Chancen, Herausforderungen zu begegnen. Der abschließliche Blick auf die Nachteile bzw. eine



pauschale Ablehnung könnte diese Chancen zu leichtfertig verfallen lassen.

Die erste, hier behandelte Fragestellung lautet daher: *Wie verbreitet ist der Einsatz von digitalen Kommunikationsmedien im Coaching? Wie hoch ist die Akzeptanz von E-Coaching? Und: Hängt diese möglicherweise von spezifischen Personenmerkmalen ab, die wir aus anderen Bereichen der Medien- und Internetnutzung bereits kennen?*

Was die „early adopters“ über Alter und Geschlecht vermuten lassen

Studien zur Mediennutzung zeigen immer wieder: Alter und Geschlecht sind zentrale Faktoren, wenn es darum geht, die Akzeptanz sowie die konkrete Anwendung von Medienangeboten vorherzusagen (Hargittai, 2010). Ein Befund der sich mit der Idee der sogenannten „early adopters“ deckt: Die frühen Anwender neuer Technologien sind demnach typischerweise eher männlich und jünger. Dabei gilt für den Alterseffekt: Aus dem Zusammenspiel verschiedener, sich über die Lebensspanne verändernder Faktoren (Motorik, Anatomie, aber auch Kognitionen)

resultieren eine zurückhaltendere bis skeptischere Einstellung sowie eine deutlich geringere Nutzung der verschiedenen Computertechnologien. (Wagner, Hassanein & Head, 2010).

Ähnliche Effekte lassen sich für den Faktor Geschlecht ausmachen. Wenn die frühen Nutzer von Computer und Internet in der Mehrheit männlich waren, passt der Befund früher Studien zu Geschlechtereffekten, dass Frauen eher eine negative Einstellung zum Netz sowie ein geringeres Selbstwirksamkeitsempfinden haben (Durdell & Haag, 2002). Übertragen auf den Coaching-Kontext, ist – zweitens – zu fragen: Gibt es *Alters- und Geschlechtsunterschiede in der Akzeptanz von E-Coaching?*

Die Studie

Eine Online-Befragung deutschsprachiger Coaches ging diesen Fragen nach. Vom 4. Februar bis 31. März 2017 wurden Coaches per Post oder E-Mail zur Teilnahme an der Studie eingeladen, die (1) nach der *generellen Nutzung* (Item: Welche Kommunikationskanäle in Coachings nutzen Sie?) und *wahrgenommenen Eignung von Medien für das Coaching* (Item: Für wie geeignet halten

Sie folgende Formen des Coachings?) sowie (2) ihrer *E-Coaching-Akzeptanz* fragte. Die Messung zur E-Coaching-Akzeptanz bezieht sich direkt auf den eingeschränkten Medieneinsatz im E-Coaching und wurde auf folgenden Dimensionen durchgeführt: *wahrgenommene Einfachheit* in der Anwendung, *wahrgenommener Nutzen* sowie die *affektive Einstellung* zu E-Coaching. Medien, wie beispielsweise das Telefon, wurden explizit aus den Bewertungen der Akzeptanz ausgeschlossen, da es nicht unter den definitorischen Rahmen des E-Coachings fällt. Insgesamt nahmen 408 Coaches teil – darunter u.a. auch Coaches mit Fokus auf Themen außerhalb des Business-Kontextes oder solche, die noch in Ausbildung waren. Da mit der Studie allerdings Aussagen über den Bereich des Business-Coachings getroffen werden sollten, wurden beide Subgruppen aus der Auswertung ausgeschlossen. Es resultierte ein finaler Stichprobenumfang von 266 Coaches (127 männlich und 139 weiblich) im Alter von 31 bis 69 Jahren ($M = 51,82$).

Face-to-Face-Coaching ist Spitzenreiter

Der Blick in die Daten zeigt deutlich: Das Face-to-Face-Coaching liegt erwartungsgemäß ganz

weit vorne. 99,2 Prozent der Coaches coachen von Angesicht zu Angesicht. Wie der Abbildung zu entnehmen, folgt der Medieneinsatz in dieser Mehrfachauswahl weit abgeschlagen. Spitzenreiter bei den Medien ist das Telefon mit einer Nutzung von 65,4 Prozent durch alle Befragten. Auf Platz zwei der Medien wird von 48,9 Prozent der Coaches auf das Mobiltelefon zurückgegriffen. Platz drei nimmt die schriftliche asynchrone Kommunikation mit 46,6 Prozent ein.

Fragt man die Coaches nach ihrer Einschätzung zur Eignung der unterschiedlichen Formate auf einer Skala von 1 (sehr geeignet) bis 5 (völlig ungeeignet), ist die Antwort erneut eindeutig: Face-to-Face-Coaching ist am geeignetsten ($M = 1.01$). Gefragt nach der Eignung der verschiedenen medialen Kanäle wird mit der Videübertragung ($M = 2.59$) genau der Kanal genannt, der der Face-to-Face-Kommunikation am nächsten kommt. Auf dem zweiten und dritten Platz liegen das Festnetztelefon ($M = 2.81$) und Internettelefonie ($M = 3.03$) allerdings schon in einem Beurteilungsbereich, der eher auf Ablehnung hindeutet. Der letzte Platz für mobile Instant Messenger oder Textnachrichten ($M = 4.08$) unterstreicht noch einmal, dass sich die Anforderungen, die im Coaching an die Kommunikation gelten, von denen der Alltagskommunikation unterscheiden: Während Messenger in ihrer Verbreitung und ihrer Nutzungshäufigkeit immer mehr das Telefonieren ablösen und sich Videotelefonie in der privaten Kommunikation kaum durchgesetzt hat, fällt die Einschätzung der Experten für das Coaching gegenteilig aus.

Alter und Geschlecht haben kaum einen Effekt

Die zweite Frage nach möglichen Alters- und Geschlechtereffekten auf die Akzeptanz von E-Coaching kann kurz und knapp beantwortet werden: Es finden sich kaum signifikante Unterschiede. Unabhängig von ihrem Alter schätzen Coaches die Einfachheit und den Nutzen von E-Coaching vergleichbar ein. Die simple Annahme, je älter der Coach, desto weniger wird E-Coaching als einfach und nutzenbringend wahrgenommen, ist hier also

nicht haltbar. Jedoch konnte ein signifikanter Zusammenhang zwischen dem Alter und der (affektiven) Einstellung zu E-Coaching festgestellt werden, die sich mit zunehmendem Alter verschlechtert. Allerdings fiel dieser Zusammenhang eher gering aus.

Die Frage danach, ob es Geschlechterunterschiede in Bezug auf die E-Coaching-Akzeptanz gibt, kann ebenfalls kurz und knapp beantwortet werden: Nein. Weder in der wahrgenommenen Einfachheit noch in dem wahrgenommenen Nutzen von E-Coaching unterscheiden sich männliche und weibliche Coaches voneinander. Auch in ihrer Einstellung zu E-Coaching herrscht Einigkeit. Sämtliche Werte liegen dabei allgemein in einem Bereich, der in den Gruppen weder auf direkte Ablehnung noch besondere Akzeptanz von E-Coaching hindeutet.

Fazit und Ausblick

Face-to-Face-Coaching ist nach wie vor der Spitzenreiter der gegenwärtigen Coaching-Praxis, Medieneinsatz wird eher kritisch gesehen. Zwar geben 65,4 Prozent der Befragten an, das Telefon im Coaching zu verwenden, doch deutet die Studie darauf hin, dass die Videokonferenz das geeignetste Medium für

Coaching sein könnte. Mit ihrer Nähe zur Face-to-Face-Kommunikation eher wenig überraschend. Das Telefon wird wohl weniger für das Abhalten kompletter Sitzungen genutzt, sondern eher für die Klärung wenig komplexer Fragen. Hier ergibt sich weiterer Forschungsbedarf: Die Frage nach der zugrundeliegenden Motivation und dem Verwendungszweck versprechen weiteren Aufschluss. Ebenso die Frage danach, warum bestimmte Medien nicht verwendet werden.

Erstaunlich mit Blick auf typische Befunde zur Mediennutzung allgemein: Für E-Coaching zeigen sich kaum Alters- und Geschlechterunterschiede. Als mögliche Erklärung könnte dienen, dass Computer- und Internetnutzung grundsätzlich in der Zielgruppe etabliert ist. Denn mit zunehmender Popularität und Verbreitung eines Mediums steigt die Akzeptanz auch bei Menschen jenseits der early adopters. Heutige Verbesserungen der Gebrauchstauglichkeit können Chancen mit Blick auf altersbedingte physische Beeinträchtigungen ergeben. Gerade hier kann Technik kompensieren und unterstützen – wenn sie als intuitiv, effektiv und effizient erlebt wird. Sinkende technische Hürden könnten dann auch die Einstellungen gegenüber den Medien positiv beeinflussen. Ohne die Defizite medial vermittelter Kom-

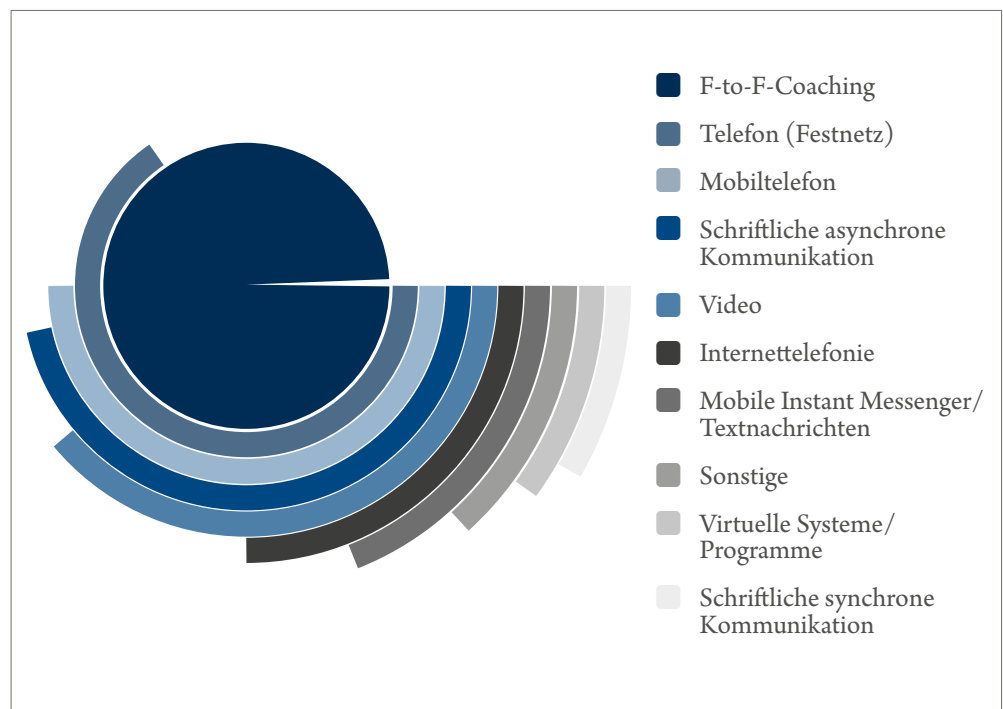


Abb.: Anteil der Nutzung von Face-to-Face-Coaching und Medien

munikation zu negieren, fällt der Blick dann vielleicht eher auf die Chancen, die mit modernen Medien verbunden sein können.

Die nicht vorhandenen Geschlechterunterschiede könnten als Indiz für diese Annahme gelten. Mit kleiner werdender Kluft zwischen den Geschlechtern bezüglich der Computernutzung und dem daraus resultierenden Gefühl erhöhter Selbstwirksamkeit sinkt die Sorge im Umgang mit der Technologie (Venkatesh & Bala, 2008).

Es kann daher festgehalten werden, dass für die Verwendung von E-Coaching weniger die technischen Hürden entscheidend zu sein scheinen, sondern vielmehr *die Motivation* der Beteiligten. Alters- und Geschlechterunterschiede scheinen sich für etablierte Kommunikationswege aufzulösen. Wer E-Coaching nutzen will, kann das auch. Mit Verweis auf die Erfolge der E-Psychotherapie sowie dem Hinweis auf mögliche eigene Vorurteile oder auch Ängste, die den Umgang mit neuen Medien generell prägen, soll abschließend gefragt werden, ob hier nicht zu schnell Potentiale ungenutzt bleiben.

Die Autorinnen



Foto: Julius-Maximilians-Universität Würzburg

Dorothea C. Adler studiert Medienkommunikation an der Julius-Maximilians-Universität Würzburg. Der Artikel zu E-Coaching basiert auf ihrer Masterarbeit am Lehrstuhl für Medienpsychologie. Dabei wird neben dem allgemeinen Medieneinsatz im Coaching auch die Akzeptanz von E-Coaching unter deutschsprachigen Coaches beleuchtet.

dorothea.adler@uni-wuerzburg.de



Foto: privat

Dr. Astrid Carolus studierte Psychologie und BWL an der Universität des Saarlandes, promovierte 2012 am Institut Mensch-Computer-Medien der Universität Würzburg und wurde 2016 zur Akademischen Rätin ernannt. In Forschung und Lehre liegt ihr Fokus auf der Nutzung sowie den psychologischen Funktionen und Effekten digitaler Medien. Seit 2007 ist sie freiberuflich als Trainerin, Beraterin und Coach tätig.

astrid.carolus@uni-wuerzburg.de

Literatur

- » **Andersson, Gerhard & Cuijpers, Pim (2009)**. Internet-based and other computerized psychological treatments for adult depression. In *Cognitive Behaviour Therapy*, 4/2009, S. 196–205.
- » **Andersson, Gerhard & Titov, Nikolai (2014)**. Advantages and limitations of internet-based interventions for common mental disorders. In *World Psychiatry*, 1/2014, S. 4–11.
- » **Clutterbuck, David (2010)**. Welcome to the world of virtual coaching and mentoring. In David Clutterbuck & Zulfi Hussain (Hrsg.). *Virtual Coach, Virtual Mentor*. Charlotte: Information Age Publishing. S. 3–29.
- » **Durndell, Alan & Haag, Zsolt (2002)**. Computer self efficacy, computer anxiety, attitudes towards the Internet and reported experience with the Internet, by gender, in an East European sample. In *Computers in Human Behavior*, 5/2002, S. 521–535.
- » **Hargittai, Eszter (2010)**. Digital na(t)ives? In *Sociological Inquiry*, 1/2010, S. 92–113.
- » **Johansson, Robert & Andersson, Gerhard (2012)**. Internet-based psychological treatments for depression. In *Expert Review of Neurotherapeutics*, 7/2012, S. 861–870.
- » **Middendorf, Jörg (2016)**. 14. Coaching-Umfrage Deutschland 2015/2016. Büro für Coaching und Organisationsberatung (BCO).
- » **Rees, Helen & Noyes, Jan M. (2007)**. Mobile telephones, computers, and the internet. In *CyberPsychology & Behavior*, 3/2007, S. 482–484.
- » **Ribbers, Anne & Waringa, Alexander (2015)**. *E-Coaching*. London: Routledge.
- » **Richards, Derek & Richardson, Thomas (2012)**. Computer-based psychological treatments for depression. In *Clinical Psychology Review*, 4/2012, S. 329–342.
- » **Venkatesh, Viswanath & Bala, Hillol (2008)**. Technology acceptance model 3 and a research agenda on interventions. In *Decision Sciences*, 2/2008, S. 273–315.
- » **Wagner, Nicole; Hassanein, Khaled & Head, Milena (2010)**. Computer use by older adults. In *Computers in Human Behavior*, 5/2010, S. 870–882.
- » **Walther, Joseph B. (1992)**. Interpersonal effects in computer-mediated interaction. In *Communication Research*, 1/2010, S. 52–90.



Mit Selbst-Coaching zu sinnorientierter Führung

Warum die Arbeit an der inneren Haltung für gute Führung entscheidend ist

Von Dr. Bernd Ahrendt

Führungskräfte haben erheblichen Anteil daran, ob ihre Mitarbeiter ihren Job als sinnerfüllend oder als notwendiges Übel erleben. Ist dauerhaft Letzteres der Fall, können gesundheitliche Belastungen entstehen. Umso wichtiger ist, dass Vorgesetzte ihren Weg zu einem sinnorientierten Führungsstil finden. Möglich ist dies, wie hier dargestellt, mittels Selbst-Coaching, das als ständiger Prozess der Selbstreflexion verstanden wird.

Beschäftigt man sich mit den unterschiedlichen Management-by-Konzepten oder schaut sich die vielen Führungsstile an, die in der Literatur beschrieben werden, so kann leicht der Eindruck entstehen, dass die Fragestellung, auf welche Weise Mitarbeiter zu führen sind, hinreichend erforscht und die Erkenntnisse für prosperierende Unternehmen zu einer Selbstverständlichkeit geworden sind. Dieser Eindruck täuscht: Das Thema „Gute Führung“ wird derzeit wieder intensiv diskutiert und wird als „*Conditio sine qua non* erfolgreichen Unternehmertums“ (Achouri, 2015; S. 165) angesehen. Führungskräfte müssen sensibler werden im Umgang mit ihren Mitarbeitern (Stifterverband für die deutsche Wirtschaft e.V., 2016).

Doch woran liegt es, dass das Rätsel der guten Führung noch immer nicht gelöst ist? Ist es möglich, dass all die Führungskonzepte und -stile zwar auf hinreichenden Analysen aufbauen, jedoch den wichtigsten Baustein zu wenig berücksichtigen: Den Menschen in seiner Führungsrolle? Dieser Frage und den hieraus resultierenden Folgerungen widmet sich dieser Artikel. Im Ergebnis wird dafür plädiert, dass Führungskräfte mittels Selbst-Coaching bereit sein sollten, sich stärker mit ihren eigenen Werten, Denk- und Verhaltensmustern auseinanderzusetzen und ihre *innere Haltung* weiterzuentwickeln, um zu lernen, Führung auf effektive Weise umzusetzen.

Grundlegende Rahmenbedingungen von Führung in Unternehmen

Ziel jeder Führungskraft ist es, die Aufgabenerfüllung innerhalb ihres Verantwortungsbereiches zu gewährleisten. Hierbei ist die Bandbreite, die es an Rahmenbedingungen zu berücksichtigen gilt, erheblich. Diese reichen von technologischen Aspekten über rechtliche Entwicklungen und Markt- und Branchenspezifika bis hin zu verändertem und sich weiter im Wandel befindlichem Kundenverhalten. Zwei Bedingungen stechen hierbei branchenübergreifend heraus: Die Zunahme an *komplexen Entscheidungssituationen* und die *geänderten Mitarbeiteransprüche*.

Die Dynamik, in der sich Unternehmen befinden, nimmt stetig zu – und damit die Komplexität von Entscheidungssituationen. Dies drückt sich etwa durch die zunehmende Vernetzung von Aufgabenstellungen und der zunehmenden Unbestimmtheit von Entscheidungssituationen aus (Braun, 2010). Entsprechend sind Führungskräfte kaum noch in der Lage, eine Situation vollständig erfassen zu können; sie müssen Mehrdeutigkeit, Widersprüche und Unsicherheit von Situationen ertragen.

Ein weiterer wichtiger Faktor, der das Thema Führung beeinflusst, ist der gesellschaftliche Wandel, der sich in den letzten Jahrzehnten vollzogen und zu höheren Ansprüchen der Menschen geführt hat. Trends wie etwa die Säkularisierung vieler Lebensbereiche, die hohe Bedeutung sozialer Kontakte und Freizeitorientierung, die Ablehnung von Unterordnung und Verpflichtung sowie die Bedeutung des eigenen Lebensgenusses und der eigenen Selbstverwirklichung beeinflussen in hohem Maße die Einstellungen der Arbeitnehmer in ihrem arbeitsrelevanten Kontext: Statt Fleiß und Pflichtgefühl fallen die genannten Faktoren immer stärker ins Gewicht. Spaß an der Arbeit, herausfordernde Aufgaben und Entwicklungsmöglichkeiten sind Faktoren, die für Mitarbeiter – und gerade für hoch qualifizierte – immer wichtiger werden. Work-Life-Balance als gelungene Verbindung von individueller Karriere und Privatleben ist zu einem wichtigen Thema geworden. Somit treten zwei Aspekte in den Vordergrund, die bei der weiteren Betrachtung von Bedeutung sind: Die *Grundbedürfnisse eines Menschen* und eine *sinnorientierte Haltung der Führungskraft*.

Die Grundbedürfnisse des Menschen

Sobald eine Person mit dem Führen von Mitarbeitern beginnt, handelt sie im Spannungsfeld zwischen Aufgaben- und Mitarbeiterorientierung. Dieses Spannungsfeld wird noch dadurch verschärft, dass das Ziel jeder Führung darauf ausgerichtet ist, durch Umsetzung des Unternehmenszweckes das System „Unternehmen“ zu erhalten und weiterzuentwickeln und damit die Basis für die Entlohnung auch der

Mitarbeiter zu gewährleisten. Dies führt häufig dazu, dass sich das Führungsdenken auf die Aufgabenorientierung konzentriert. Dieser mechanistische Ansatz greift zu kurz, da der Mitarbeiter auf seine Rolle als „technischer Erfüllungsgehilfe“ reduziert und nicht mehr als Mensch mit seinen Bedürfnissen gesehen wird. Um jedoch kraftvoll führen zu können, ist es erforderlich, dass die Führungskraft ein Verständnis dafür entwickelt, welche Grundbedürfnisse jeder Mensch besitzt. Grawe (2000) unterscheidet hierbei vier Grundbedürfnisse:

- » *Orientierung und Kontrolle*: Jeder Mensch entwickelt sein Modell der Wirklichkeit und versucht, dieses aufrechtzuerhalten. Er hat das Bedürfnis, die Realität zu verstehen und zu kontrollieren, sich in Bezug auf Situationen einen angemessenen Überblick zu verschaffen und dabei auch ein Feedback zu seinem Verhalten zu bekommen.
- » *Lustgewinn und Unlustvermeidung*: Dieses Grundbedürfnis umfasst die grundsätzliche Neigung, dass ein Mensch erfreuliche Erfahrungen herbeiführt und schmerzhaftes vermeiden möchte. Es ist ein angeborenes Bedürfnis und bleibt über das Leben hinweg „[...] das wichtigste Feedback zur Ausbildung umweltangepassten Verhaltens“ (S. 393).
- » *Bindung*: Die Bindung umfasst das Bedürfnis eines Menschen nach Entwicklung einer Beziehung zu einer Bezugsperson, also nach einem stabilen Verhältnis zu ihr, das Sicherheit vermittelt. Bindungserfahrungen werden bereits im frühkindlichen Alter gemacht, die in bestimmte Bindungsmuster unterteilt werden können und das Bindungsverhalten eines Menschen grundsätzlich prägen.
- » *Selbstwert*: Jeder Mensch möchte positiv über sich denken können, das Gefühl haben, kompetent und wertvoll zu sein und von Dritten angenommen zu werden. Es besteht das grundlegende Bedürfnis, das eigene Selbstwertgefühl zu steigern und diesbezügliche Verletzungen zu vermeiden.

Die Grundbedürfnisse sind miteinander vernetzt und beeinflussen sich gegenseitig. Jeder

Mensch versucht, alle vier zu befriedigen. Dies führt dazu, dass solche Ereignisse bevorzugt werden, die dieser Befriedigung dienen, während solche, die eine Befriedigung gefährden, möglichst abgewehrt bzw. vermieden werden. Werden einzelne Bedürfnisse verletzt oder bleiben sie (dauerhaft) unerfüllt, kann es dazu führen, dass der Mensch psychisch geschädigt wird. Umgekehrt ermöglicht eine nachhaltige Befriedigung der Grundbedürfnisse, dass ein Mensch sich psychisch stabil entwickeln und Vertrauen bilden kann: Vertrauen, dass er in der Lage ist, Herausforderungen allein bewältigen zu können, Vertrauen darauf, dass Probleme, die er nicht allein lösen kann, mit anderen gemeinsam lösbar sind, sowie Vertrauen, dass das Leben einen Sinn hat (Hüther, 2006). Hieraus folgt, dass neben der Befriedigung der Grundbedürfnisse jedem Menschen auch ein *Bedürfnis nach Sinn im Leben* innewohnt. Diese Sinnorientierung stellt nach Frankl das tiefste aller menschlichen Bedürfnisse dar. Sinn kann vom Menschen jedoch nicht eingefordert oder erhofft, sondern er muss individuell gefunden werden (Pircher-Friedrich, 2011).

Die sinnorientierte Haltung

Aus der Beschäftigung mit den menschlichen Bedürfnissen folgt für die Führungskraft, dass eine ausschließliche Aufgabenorientierung nicht hinreichend ist – hinzukommen muss eine *bewusste Berücksichtigung der Sinnfindung*. Sinn nach Frankl bedeutet, dass Handlungen auf ihren inneren Gehalt geprüft werden, also auf ihren Nutzen. Sinn entsteht, wenn das Resultat für alle Beteiligten (und somit auch für die Mitarbeiter) als positiv erlebt wird. Sinnverwirklichung geht stets mit der Realisierung von Werten einher, die die Leitlinien für ein gelingendes Leben und Arbeiten darstellen. Allerdings können nicht immer alle Werte gleichzeitig erfüllt werden. Die Erfüllung einzelner Werte, die in einer Situation als besonders wichtig angesehen werden, führt in der Regel zu einem bewussten Verzicht auf andere Werte. Sinnorientierte Führung bedeutet somit immer auch das Entscheiden für oder gegen bestimmte Möglichkeiten. Dieses „opfern“ bestimmter Werte, um andere Werte realisieren zu können, muss eine Führungskraft

stets im Blick haben und aushalten können (Pircher-Friedrich, 2011). Die Durchsetzung einer sinnorientierten Haltung führt zu einem Perspektivwechsel beim Mitarbeiter, da sich seine Wahrnehmung, was an seiner Aufgabe wichtig ist (Bedeutung der Aufgabe) verändert.

Eine sinnorientierte Haltung fordert ein Umdenken, das den Menschen in seiner Ganzheit erkennt. Führen wird in diesem Sinne zu einer Bringschuld der Führungskraft gegenüber ihren Mitarbeitern. Sie erkennt, dass nicht dem Mitarbeiter eine Aufgabe übergeben wurde, die er gegenüber der Führungskraft zu erfüllen hat, sondern die Führungskraft selbst übernimmt eine Aufgabe, die sie allein nicht realisieren kann, so dass sie weitere Mit-Arbeitende benötigt.

Dieser Perspektivwechsel verdeutlicht, dass es gar nicht darum geht, im Rahmen der Führungsdiskussionen immer neue Tools zu entwickeln und einzusetzen; vielmehr ist von der Führungskraft eine bestimmte, auf den



n|w Fachhochschule
Nordwestschweiz

5. Internationaler Coachingkongress

12./13. Juni 2018, Olten/Schweiz

«Coaching meets Research ... Organisation, Digitalisierung und Design»

Das Zusammenspiel von Person und Organisation ist Gegenstand fast jedes Coachings. Die fortschreitende Digitalisierung hat zur Folge, dass sich Organisationen rasant entwickeln und tiefgreifende Veränderungen durchlaufen: neue Formen der Führung, mediengestützte Kommunikation, Demokratisierung von Entscheidungen, wachsende Mitverantwortung, virtuelle Teamarbeit und Internationalisierung. Neue Formen und Designs von Coaching, mehr als face-to-face, antworten darauf.

Der Call for Speakers ist jetzt online!

www.coaching-meets-research.ch

nachhaltigen Unternehmenserfolg ausgerichtete Denkhaltung einzufordern. Damit rückt die geistige Ressource der Führungskraft in den Mittelpunkt, die sich mit der Frage zu beschäftigen hat, welchen Sinn das Handeln als Führungskraft darstellt, also welchen Grund sie für ihr Engagement und das Miteinander im Unternehmen hat (Pircher-Friedrich, 2011).

Die bisherigen Überlegungen verdeutlichen, dass sich jede Führungskraft diese grundlegenden Rahmenbedingungen bewusst zu machen hat und sich mit ihnen aktiv beschäftigen sollte: Was bedeuten sie für meinen Verantwortungsbereich? Wie gelingt es mir als Führungskraft, mit diesen Anforderungen kompetent und angemessen umgehen zu können? Damit sind wichtige Fragen gestellt, die auf die *Führungskraft als Mensch* verweisen – auf ihre Denk- und Verhaltensmuster und damit im Kern auf ihre innere Haltung.

Arbeit an der inneren Haltung als Bedingung guter Führung

Aus Sicht guter Führung ist es entscheidend, dass die Führungskraft in eine *Selbstreflexion durch Selbst-Coaching* kommt. Sie sollte erkennen, dass sie sowohl im Unternehmenskontext als auch im Privatleben bestimmte Rollen einnimmt. Sie sollte realisieren, dass sie ein Individuum mit ihren eigenen Bedürfnissen, Wünschen, Erwartungen und Ängsten ist. Sie sollte sich bewusst machen, dass sie im Laufe ihres bisherigen Lebens eine *individuelle* Sicht auf die Welt und damit ihr persönliches Realitätsmodell, das die *Grundlage für ihren individuellen Umgang mit der Komplexität und den Ansprüchen der Mitarbeiter* darstellt, entwickelt hat. Und sie sollte verinnerlichen, dass die Mitarbeiter ebenfalls Individuen mit ihren spezifischen Realitätsmodellen sind.

Das Realitätsmodell drückt sich als Essenz in der jeweiligen Haltung des Menschen aus, verstanden als individuelle Art und Weise, wie sich die Person zu sich selbst und zu ihrer relevanten Umwelt in Beziehung bringt, sie ihre Beziehungen gestaltet, wie sie denkt und wahrnimmt.

Die erforderliche Selbstreflexion stellt einen *ständigen Prozess* der Selbstbegleitung dar und muss erlernt werden. Ziel ist es, dass die Führungskraft Distanz zu sich und ihren Denk- und Handlungsmustern schafft und ihr eigenes Ich aus einer Beobachterposition heraus betrachtet. Auf diese Weise gelingt es ihr, andere Betrachtungsperspektiven einzunehmen und das eigene Ich zu überprüfen.

Die kontinuierliche Selbstreflexion führt zu einem lebenslangen Lernen in Bezug auf das Ich. Selbstkenntnis wird zur Voraussetzung erfolgreicher Führung. Aus einem kompetenten Umgang mit sich selbst erwächst die Möglichkeit eines kompetenten Umgangs mit den Mitarbeitern (soziale Ebene) und mit komplexen Entscheidungssituationen (Handlungsebene).

Selbst- und Fremdwahrnehmung von Führungskräften

Erfahrungen zeigen, dass diese Überlegungen von vielen Menschen zunächst als „oberflächlich“ und „banal“ zur Seite geschoben werden. Da mag eine gute Portion Arroganz („Ich denke doch schon genug über mich nach und bin schon reif genug für Führung.“) oder Angst („Wenn ich Schwächen zeige, werde ich als Führungskraft nicht mehr anerkannt.“) dahinter stecken. Viele Unternehmen merken jedoch aufgrund ihrer wirtschaftlichen Entwicklung und dem Umgang zwischen den Vorgesetzten und ihren Mitarbeitern, dass sie mit einem „weiter so wie bisher“ kaum noch Erfolg haben und dass eine individualisierte Begleitung der Führungskräfte Möglichkeiten für einen besseren Umgang mit den Mitarbeitern und Vorgesetzten ermöglicht. Dies wird durch eine Umfrage von Towers Watson (2012) bestätigt, dass Führungskräfte in Bezug auf das Erkennen von eigenen Stärken und Schwächen einen hohen Nachholbedarf haben.

Wie Selbstreflexion gelingen kann

Doch wie kann Selbstreflexion gelingen? Einen möglichen Weg weist das Konzept der *inneren Landkarte*, das sich in der systemischen Therapie entwickelt hat (Schlippe &

Schweitzer, 2012). Das Konzept *fokussiert auf das individuelle Realitätsmodell* der Führungskraft und die Art, wie sie als Person die Wirklichkeit wahrnimmt. Die Landkarte unterstützt bei der Selbstreflexion, indem die Führungskraft durch ein Erkunden dieser Landkarte sich selbst besser kennenlernen und annehmen kann. Dadurch gelingt es ihr, den eigenen Spielraum stetig weiterzuentwickeln sowie den eigenen Wirkungsraum zu vergrößern. Das Konzept der inneren Landkarte umfasst drei Perspektiven: *Sinn, Wirksamkeit* und *Bindung*.

Sinn: Jede Person besitzt ihre Sicht auf die Welt, die von Haltungen und Werten bestimmt wird, die für sie wichtig sind. Dabei können diese in Übereinstimmung oder in Kontrast zu der eigenen Lebenspraxis stehen. Insofern werden bei dieser Perspektive die Haltungen, Werte und die Frage nach dem Sinn im Leben beleuchtet. Die Führungskraft kann sich mittels Selbstreflexion ihrer individuellen Weltsicht bewusst werden und prüfen, welche Lebensaspekte für sie eine hohe Bedeutung haben und inwiefern diese mit der erlebten Praxis kompatibel sind. Bestehende Spannungen können auf diese Weise von der Führungskraft wahrgenommen werden, so dass eine aktive Auseinandersetzung stattfinden kann.

Wirksamkeit: Hier steht die Führungskraft als Person im Mittelpunkt. Sie lernt sich im Rahmen der Systeme „Beruf“, „Familie“ und „Freizeit“ kennen und anzunehmen und reflektiert die Erfahrungen der eigenen Grenzen als Begrenzung, aber auch als Chance. Der Führungskraft werden die Möglichkeiten bewusst, über welchen Grad an Einflussnahme und Eigenbestimmtheit sie innerhalb eines bestimmten Systems verfügt, und sie setzt sich mit Fragestellungen von Machtverteilung und Hierarchie auseinander. Auf dieser Basis lernt sie, ihre Selbstwirksamkeit zu erkennen und zu verstehen. Die Führungskraft lernt, zu reflektieren, welche Ansprüche sie selber innerhalb eines Systems hat, lernt gleichzeitig aber auch, sich über die Ansprüche der anderen Systemmitglieder bewusst zu werden und sich zu öffnen. In komplexen Entscheidungssituati-

onen bezieht die Führungskraft immer mehr Variablen und ihre wechselseitigen Beziehungen in ihre Überlegungen ein. Im Endeffekt ermöglicht diese Selbstreflexion, den eigenen Weg als gute Führungskraft zu finden, deren Wirksamkeit auf Persönlichkeit und Präsenz beruht und nicht auf der formalen Weisungs- und Entscheidungsbefugnis.

Bindung: Die Bindung fokussiert auf die Gefühlsebene der Führungskraft. Die Gesamtheit der menschlichen Gefühle ist evolutionsbiologisch sinnvoll und erforderlich; es existieren per se keine „guten“ oder „schlechten“ Gefühle, sondern lediglich solche, die kontextbezogen angemessen oder unangemessen sind (Hülshoff, 2006). Dabei steht die Gefühlsebene in einer direkten Beziehung zu den vegetativen Prozessen und körperlichen Empfindungen der Person und drückt sich in bestimmten Verhaltensweisen aus. Insofern spielen sie auch eine wichtige Rolle bei der Bindung zu anderen Menschen und dem Umgang mit anderen Menschen. Hierbei können sich solche Bindungen und der Umgang teilweise als widersprüchlich und kompliziert darstellen.

Im Kontext der Führung dient die Selbstreflexion dazu, auf die eigene Gefühlsebene zu

schauen, Gefühle wahrzunehmen und sich ihrer nicht schämen zu müssen. Durch diese Auseinandersetzung gelingt es der Führungskraft, sowohl die Gesamtheit ihres Gefühlsspektrums als auch *sich selbst als Persönlichkeit anzunehmen*. Des Weiteren wird ermöglicht, auch *die Gefühlsebene anderer Personen zu akzeptieren* und sich teilweise in sie einzufühlen. Die Führungskraft lernt einen *situationsangemessenen Umgang mit Emotionen*, indem sie die eigenen Gefühle und die der anderen wahrnimmt und in ihrer Bedeutung und Funktion zu reflektieren vermag, wodurch sie sich für neue Erfahrungen öffnet.

Schlussbemerkung

Das Thema „Gute Führung“ zeigt in seiner Breite, dass der Umgang mit komplexen Entscheidungssituationen sowie mit den Interessen der Mitarbeiter hohe Anforderungen an Führungskräfte stellt. Aufgabe jeder Führungskraft ist es, sich mittels eines ständigen Selbst-Coaching-Prozesses mit der eigenen inneren Haltung nachhaltig und erfolgreich auseinanderzusetzen. Dies kann sie mittels des Konzeptes der inneren Landkarte, die ihr die *Brücke zu einem tieferen Selbstverständnis und zu größerer Selbstakzeptanz und -wirksamkeit* baut. Die permanente Auseinandersetzung mit

der inneren Haltung führt dazu, dass sich die Führungskraft im Zeitablauf weiterentwickelt und immer besser in komplexen Entscheidungssituationen zu agieren weiß. Sie trifft Entscheidungen in der Weise, dass hierdurch die operative und strategische Anpassungsfähigkeit des Unternehmens erhöht wird. Sie wird umsichtiger, leistungsstärker und sozial kompetenter und reift zu einer individuellen Führungspersönlichkeit.

Literatur

- » **Achouri, Cyrus (2015)**. Human Resources Management. Eine praxisbasierte Einführung. Wiesbaden: Gabler.
- » **Braun, Walter (2010)**. Die (Psycho)Logik des Entscheidens, Fallstricke, Strategien und Techniken im Umgang mit schwierigen Situationen. Bern: Hans Huber.
- » **Grawe, Klaus (2000)**. Psychologische Therapie. 2. Auflage. Göttingen: Hogrefe.
- » **Hülshoff, Thomas (2006)**. Emotionen. München: UTB.
- » **Hüther, Gerald (2006)**. Nahrung für die Seele. In Die Bank, 11/2006, S. 80–82.
- » **Pircher-Friedrich, Anna M. (2011)**. Mit Sinn zum nachhaltigen Erfolg. Anleitung zur werte- und wertorientierten Führung. 3. Auflage. Berlin: Erich Schmidt Verlag.
- » **Schlippe, Arist von & Schweitzer, Jochen (2012)**. Lehrbuch der systemischen Therapie und Beratung I: Das Grundlagenwissen. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.
- » **Stifterverband für die deutsche Wirtschaft e.V. (2016)**. Hochschul-Bildungs-Report 2020: Hochschulbildung für die Arbeitswelt 4.0. Essen.
- » **Towers Watson (2012)**. Global Workforce Study. Geld, Karriere, Sicherheit? Was Mitarbeiter motiviert und in ihren Unternehmen hält. Ergebnisse für Deutschland 2012/13. Frankfurt am Main.

Der Autor



Foto: studioline Photostudios GmbH, Dänischenhagen

Dr. Bernd Ahrendt lehrt an der FOM Hochschule für Oekonomie und Management in den Bereichen Human Resources, Unternehmensführung, -organisation und ist als Coach und psychotherapeutischer Heilpraktiker tätig. Dr. Ahrendt ist Autor zahlreicher Veröffentlichungen, u.a. zu den Schwerpunkten Unternehmensführung und -organisation.
www.berndahrendt.de

Transformationsmanagement-Trainings erfolgreich leiten.

Rezension von Dr. Tasso Enzweiler

Regine Hinkelmann ist eine versierte Expertin im Veränderungsmanagement: Mit über 20 Jahren Erfahrung als Coach, Beraterin und Change-Managerin berät sie sowohl Einzelpersonen als auch internationale Unternehmen. Ihre Praxiskenntnisse im Bereich des Change-Managements hat sie nun als Seminarkonzept in Buchform zusammengefasst.

Mit „Transformationsmanagement-Trainings erfolgreich leiten“ legt die Autorin einen wissenschaftlich fundierten und zugleich praxisnahen Leitfaden zur Gestaltung von Wandlungsprozessen in Unternehmen, Behörden und Non-Profit-Organisationen vor. Das Buch lässt Veränderungsprozesse in all ihren Facetten begreif- und durchführbar werden. Hinkelmann legt Rahmenbedingungen für ein gelungenes dreitägiges Transformationsseminar dar, kombiniert mit einer Vielfalt an Change-Modellen, Interventionen und Arbeitsmethoden. So können Führungskräfte, die einen Change-Prozess intern begleiten, den notwendigen Perspektivwechsel vollziehen, indem sie auf diesen strukturierten Leitfaden zurückgreifen.

Den Lesern werden Konzepte und Methoden vorgestellt, die durch konkrete und praxisnahe Übungen vertieft werden. Darauf aufbauend werden Instrumente vermittelt, mit deren Hilfe sich die Transformationsprozesse umsetzen und gestalten lassen. Zu Beginn wird von der Autorin ein Trainingstag beschrieben, in dem den Teilnehmern ausgewählte Modelle praxisnah und mit vielen Übungen vermittelt werden. Im Folgenden werden zwei weitere Trainingstage detailliert beschrieben. Besonders erwähnenswert sind zum Beispiel die Durchführung von Visionsworkshops, der mehrphasige Verlauf eines Coaching-Prozesses sowie die Planung professioneller Kommunikation im Veränderungsprozess.

Das Buch ist so gestaltet, dass jeder Trainer es nach seinen eigenen Vorstellungen oder den Bedürfnissen seiner Kunden anpassen kann. Die Autorin bündelt somit geschickt den Kanon des umfangreichen Wissens zum Transformationsmanagement in einem dreitägigen

*„Dieses Buch basiert auf einem Konzept des Führens, das im angelsächsischen Sprachraum als Leadership bezeichnet wird und sich von der Thematik des Managements abhebt.“
(Regine Hinkelmann, S. 7)*

Training. Dabei greift sie auf eine umfassende Auswahl an systemischen, personenzentrierten und transaktionsanalytischen Tools zurück.

Das Werk ist übersichtlich aufgebaut, die einzelnen Trainingsbausteine werden detailliert beschrieben. Zu jedem Baustein gibt es einen kurzen Überblick über die Lernziele und Inhalte. Damit können sich Leser schnell einen Überblick über Inhalte des Trainings verschaffen. Dies ist insbesondere hilfreich, wenn ein Dozent sich ein eigenes Training zusammenstellen will. Die präzise beschriebenen Übun-

gen machen es auch Seminarleitern mit wenig Erfahrung in Change-Management-Trainings leicht, solche Übungen selbst zu verwenden. Doch auch langjährig praktizierende Dozenten erhalten viele Vorschläge, mit denen sie ihr eigenes Repertoire anreichern können. Zusätzlich erhalten Leser über den Online-Zugang weitere wertvolle Hilfsmittel.

Fazit: „Transformationsmanagement-Trainings erfolgreich leiten“ ist ein sehr zu empfehlendes Buch für Trainer, Berater, Coaches und Führungskräfte – kurz: für alle, die sich für einen erfolgreichen Transformationsprozess verantwortlich zeichnen.

Dr. Tasso Enzweiler
Enzweiler & Partner
www.enzweiler-partner.com

Bei amazon.de bestellen:
[www.amazon.de/exec/obidos/
ASIN/3958910270/cr](http://www.amazon.de/exec/obidos/ASIN/3958910270/cr)



Hinkelmann, Regine (2017).
**Transformationsmanagement-
Trainings erfolgreich leiten.**

Bonn: managerSeminare
ISBN: 978-3-95891-027-0
320 S.; 49,90 €

Wirksam werden im Kontakt. Die systemische Haltung im Coaching.

Rezension von Thomas Webers

Haltung! Das klingt nach Disziplin. Nach Militär oder Tanzschule. Nichts für Freigeister: Dresscode, Etikette, Stil – soll man sich daran etwa festhalten? Altmodisches Gehabe. Wofür soll das gut sein? Wer in der Tanzschule aufgepasst hat, wird sich aber vielleicht daran erinnern: Kopf aufrichten, Schultern nach hinten und unten, die Arme bilden einen Rahmen, die Bewegung wirkt leicht und elegant. Ohne Körperhaltung, ohne Körperspannung wird es eben nichts mit dem Tanzen.

Aber dann gibt es da noch etwas anderes: Geisteshaltung. Und bezogen aufs Coaching hat man dann schnell ein paar Dinge aufgezählt, die wichtig sind in der Interaktion: Die Autonomie des Klienten. Der Respekt des Coachs, dessen Empathie und Wahrhaftigkeit, dem Klienten gegenüber. Die gemeinsame Augenhöhe im Coaching. Damit hätte man schon einen Großteil angesprochen. Doch reicht das für ein ganzes Buch?

Mechthild Erpenbeck reicht das nicht. Denn die studierte Pädagogin, Senior Coach (DBVC) und Supervisorin (DGSv) ist ebenfalls als Theaterregisseurin tätig – und hat etliche Geschichten aus ihrer Coach-Praxis parat, die diese Prinzipien konkret in der Praxis spiegeln. Und es lohnt in der Tat, ihr in diese Geschichten zu folgen. Denn sie hält etliche Erkenntnisse bereit, die man nur durch Erfahrung sammeln kann.

Dabei gibt sie die Parole aus, dass Achtsamkeit im Coaching die Metakompetenz schlechthin ist. Damit ist nicht das modische Missverständnis gemeint, bei dem Achtsamkeit mit Empathie oder Konzentration verwechselt wird. Sondern eher das, was Psychoanalytiker mit freischwebender Aufmerksamkeit bezeichnen. Wobei Erpenbecks theoretische Heimat – neben der Theaterarbeit – primär

im systemischen Denken und in der Gruppendynamik liegt.

*„Ein Coach ist ein Hansdampf
in allen Gassen. Einer,
der jedem Taxifahrer sagen kann:
,Bringen Sie mich irgendwo hin,
ich werde überall gebraucht‘.“
(Mechthild Erpenbeck,
S. 99)*

Immer wieder spielt die Autorin spannende, eigene Fallgeschichten ein, wenn sie sich durch Stichworte wie Macht, Verantwortung oder Konflikt durch- und voranarbeitet – wie durch Akte eines Theaterstücks. Dabei kann man ihr über die Schultern schauen und bekommt so einen guten Einblick in ihre hochprofessionelle Arbeitsweise. Zu den Highlights gehören die Ausführungen zur Rolle des Coachs, wenn sie verschmitzt über die Abgründe der „Coachisierung“ lästert. Um einige Seiten später den Coach als „Anwalt der Ambivalenz“ (S. 114) zu bezeichnen.

Zum Schluss legt die Autorin noch sechs ethische Leitideen vor, mit denen sie ihre Erfah-

rungen und Erkenntnisse schön zusammenfasst. Den Abschluss bildet (unvermeidlich) ein Epilog.

Fazit: Ein schönes Lesebuch, das die Praxis lebendig ausleuchtet und professionelle Haltung verständlich werden lässt.

Thomas Webers
coaching@thomas-webers.de

Bei amazon.de bestellen:
[www.amazon.de/exec/obidos/
ASIN/3849701832/cr](http://www.amazon.de/exec/obidos/ASIN/3849701832/cr)

Haben auch Sie Interesse, eine Rezension im Coaching-Magazin zu veröffentlichen? Unsere umfangreiche Literatursammlung hält bestimmt auch etwas Interessantes für Sie bereit – oder haben Sie selbst einen Buchvorschlag? Wenden Sie sich bitte entweder an redaktion@rauen.de oder rufen Sie uns an unter 0541 98256-776.

Wir freuen uns auf Sie!



**Erpenbeck, Mechthild (2017).
Wirksam werden im Kontakt.
Die systemische Haltung im Coaching.**

Heidelberg: Carl-Auer
ISBN: 978-3-8497-0183-3
130 S.; 17,95 €

Ressourcenaktivierung. Ein Manual für Psychotherapie, Coaching und Beratung.

Rezension von Dr. Daniela Riess-Beger

Wissenschaftliche Studien belegen, dass Ressourcenaktivierung ein wesentlicher Erfolgsfaktor im Coaching ist. Wie aber funktioniert Ressourcenorientierung in Beratungsprozessen? Dazu haben Christoph Flückiger und Günther Wüsten bereits 2008 ein Buch vorgelegt, das 2015 in einer aktualisierten und erweiterten Fassung erschienen ist.

Die Autoren sind ausgewiesene Experten zu diesem Thema. Flückiger ist Privatdozent an der Universität Bern mit dem Arbeitsschwerpunkt „Wirkungsforschung in der Psychotherapie“. Wüsten, Professor für Soziale Arbeit und Gesundheit an der Fachhochschule Nordwestschweiz, beschreibt als einen seiner Themenschwerpunkte „Ressourcenorientierte Beratung“.

Das Anliegen der Autoren ist es, ihren Lesern ein praktisches Manual für den Beratungsprozess an die Hand zu geben. Vier Hauptkapitel umfasst der knapp 100 Seiten starke Band: Kapitel 1 stellt Möglichkeiten zur „Systematischen Ressourcenanalyse“ vor, Kapitel 2 beschreibt strukturiert verschiedene Ebenen der Gesprächsführung aus ressourcenorientierter Perspektive. Der dritte Teil fasst „Ressourcenorientierte Strukturinterventionen“ – gemeint sind hier Übungen und Verfahren – zusammen. Viele dieser zuletzt genannten Methoden sind durchaus bekannt – etwa aus dem lösungsorientierten Coaching. Der Band schließt mit einem knappen vierten Kapitel zu Forschungsergebnissen.

Der Wert des Buches liegt vor allem in den ersten beiden Teilen. Sie liefern Ideen zu der Frage: Wie gestalten Coaches den Prozess ressourcenaktivierend, wenn der Klient die stärkenorientierte Sicht gerade nicht teilen kann, da sein Problem für ihn im Fokus ist? Wie gelingt also der Spagat zwischen Problemaktualisierung und Ressourcenaktivierung so,

dass der Klient sich im Prozess mit seinem Problem ernst genommen fühlt?

Die Autoren formulieren dazu in Kapitel 1 eine Anleitung zur systematischen Ressourcenanalyse. Weiterführend ist hier der Hinweis, diese

*„Bei der Lösung von Problemen besteht die Gefahr, dass die Ressourcen einer Person durch die Fokussierung auf problematische Aspekte vorschnell aus dem Blickwinkel der Aufmerksamkeit verschwinden [...] und so die negative Sicht der hilfesuchenden Person übernommen wird [...].“
(Christoph Flückiger & Günther Wüsten, S. 10)*

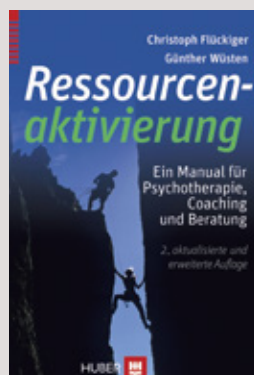
Ressourcenanalyse für „Ressourcenpriming“ zu nutzen. Die Autoren regen damit an, dass sich der Coach vor der Sitzung die Ressourcen seiner Klienten bewusst macht, um in einer entsprechenden Haltung in den dialogischen Prozess zu gehen. Mit diesem Ansatz wenden die Autoren die aktuellen Ergebnisse der Psychotherapieforschung für die konkrete Beratungspraxis an.

Das zweite Kapitel beschreibt die Ebenen ressourcenorientierter Gesprächsführung. Lehrreich sind besonders die Dialogbeispiele. Sie machen deutlich, wie bereits kleine sprachliche Veränderungen einen ressourcenaktivierenden Bezugsrahmen erzeugen. Dass es sich lohnt, als Coach sprachlich und prozessual genau zu sein, zeigt ein Ausblick zu Risiken und Nebenwirkungen ressourcenorientierten Arbeitens.

Fazit: Der Verdienst dieses Buches liegt vor allem darin, ressourcenorientiertes Arbeiten in Beratungsprozessen systematisch und praxisbezogen darzustellen. Der psychotherapeutische Hintergrund der Autoren ist spürbar – der Coach muss sich die Übersetzung in seine Profession selbst herstellen. Für Coach-Ausbilder sollte der Band dennoch Pflichtlektüre sein. Und für alle, die ihre Arbeit als Coach ressourcenaktivierend gestalten möchten, ist dieses Praxismanual ein Gewinn.

Dr. Daniela Riess-Beger
Beratung Training Coaching
www.starnberg-coaching.de

Bei amazon.de bestellen:
[www.amazon.de/exec/obidos/
ASIN/3456850921/cr](http://www.amazon.de/exec/obidos/ASIN/3456850921/cr)



Flückiger, Christoph & Wüsten, Günther (2015).
**Ressourcenaktivierung. Ein Manual für
Psychotherapie, Coaching und Beratung.**

Bern: Hans Huber/Hogrefe
ISBN: 978-3-456-85092-4
96 S.; 19,95 €



Fachhochschule Nordwestschweiz
Hochschule für Soziale Arbeit

Coaching Masterclasses FHNW

- **Laufbahncoaching als Zusatzmethode**
mit Denise Grauwiler
vom 13. bis 15. September 2017
- **Gesundheitscoaching – Health Coaching**
mit Marie-Theres Hofmann
vom 18. bis 20. Oktober 2017
- **Supervision in Aktion**
mit Dr. Michael Loebbert
vom 23. bis 25. November 2017
- **Coaching von Führungskräften und Executives**
mit Markus Rettich
vom 30. November bis 2. Dezember 2017

... sind für Coaches und Beratende aktuelle
Impulse und State of the Art im Praxisfeld.

www.coaching-studies.ch



INSTITUT FÜR FORT- UND WEITERBILDUNG

WEITERBILDUNG ZUM SYSTEMISCHEN COACH

Fundierte zweijährige Qualifizierung.
Berufsbegleitend in 10 Modulen.

Für Führungskräfte und künftige Coaches.
Schärfung des eigenen Potentials.

Renommiert & zertifiziert.
Kurzweilig, intensiv, praxisnah.

Auf Augenhöhe mit Weitblick.
Kompetenz seit über 20 Jahren.

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

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



dehner academy
coaching. training.

- CoachingAusbildung
- IntrovisionCoaching
- Coaching als Führungsinstrument
- BeratungsTools für Personaler
- Persönliche Entwicklung

Konstanz, Berlin.



www.dehner.academy

leveraging potential.



INSTITUT AN DER HUMBOLDT-UNIVERSITÄT BERLIN

Verleihen Sie Ihren
Coachinggesprächen
mehr Tiefe!

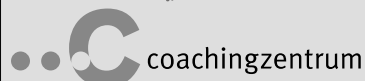
Neue Weiterbildung
Start: 05.02.2018

Gestalttherapeutische
Ansätze
in Coaching und
Organisationsberatung

www.artop.de

Ausbildungsorte
Basel, Bern, Luzern, Olten und Zürich

Betr. Mentor/in mit
eidg. Fachausweis



Beratungsausbildung mit Wirkung

Coaching, Mentoring,
Supervision und Resilienztraining

Eidg. Fachausweis und eidg.
Diplom, CAS und MAS Zertifikate



CAS- und MAS-Angebote
in Kooperation mit dem IZB der PH Zug
Coachingzentrum Olten GmbH
T +41 (0)62 926 43 93
www.coachingzentrum.ch

Coachingausbildung
vom **DBVC** anerkannt



Mit uns lernen, wo das Herz
für **Coaching** schlägt

Kurse Coachingausbildung 2017 / 2018

Gruppe 37 Start 28. Sept. 2017
Gruppe 38 Start 27. März 2018

Weiterbildung für qualifizierte Coaches

Ausbildung zum
Teamcoach
Start 17./18. Oktober 2017

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

#Coaching wirkt

– so unsere Studienergebnisse.
Neugierig?

besuchen Sie uns:
www.die-coaches.de

DIE COACHES
Dipl.-Iur. Nina Meier
Tel. / Fax: 04191 / 80 27 66
E-Mail: nina.meier@die-coaches.de
Homepage: www.die-coaches.de



Rang	www.coaching-report.de/literatur	www.amazon.de
1	 <p>Die Coaching-Schatzkiste Wehrle, Martin managerSeminare, 49,90 €</p>	 <p>Beratung ohne Ratschlag Radatz, Sonja Verlag Systemisches Management, 38,81 €</p>
2	 <p>Systemtheorie für Coaches Kriz, Jürgen Springer, 9,99 €</p>	 <p>Coaching: Miteinander Ziele erreichen Fischer-Epe, Maren Rowohlt, 9,99 €</p>
3	 <p>Bildimpulse kompakt Heragon, Claus Heragon, 6,80 €</p>	 <p>Die Coaching-Schatzkiste Wehrle, Martin managerSeminare, 49,90 €</p>
4	 <p>Coaching: Miteinander Ziele erreichen Fischer-Epe, Maren Rowohlt, 9,99 €</p>	 <p>Die 100 besten Coaching-Übungen Wehrle, Martin managerSeminare, 49,90 €</p>
5	 <p>Beratung ohne Ratschlag Radatz, Sonja Verlag Systemisches Management, 38,81 €</p>	 <p>Einführung in das systemische Coaching Radatz, Sonja Carl-Auer, 14,95 €</p>
6	 <p>Bildbar – Das Kartenset Gut, Jimmy & Kühne-Eisendle, Margit managerSeminare, 39,90 €</p>	 <p>Selbstcoaching Fischer-Epe, Maren & Epe, Claus Rowohlt, 8,99 €</p>
7	 <p>Coaching-Tools Rauen, Christopher (Hrsg.) managerSeminare, 49,90 €</p>	 <p>Coach dich selbst, sonst coacht dich keiner! Miedaner, Talane mvg, 9,90 €</p>
8	 <p>Coaching Rauen, Christopher Hogrefe, 24,95 €</p>	 <p>Die 50 kreativsten Coaching-Ideen Wehrle, Martin managerSeminare, 49,90 €</p>
9	 <p>Handbuch Coaching Rauen, Christopher (Hrsg.) Hogrefe, 49,95 €</p>	 <p>Change-Talk. Coachen lernen! Schmidt-Tanger, Martina & Stahl, Thies Junfermann, 50,00 €</p>
10	 <p>Coaching-Tools III Rauen, Christopher (Hrsg.) managerSeminare, 49,90 €</p>	 <p>Micro-Inputs Veränderungscoaching Egger, Anna & Nohl, Martina managerSeminare, 49,90 €</p>

Moderne Arbeitswelten



Impressum

Herausgeber:

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

Vertretungsberechtigter Geschäftsführer:

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

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

Redaktion:

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

E-Mail an die Redaktion:

redaktion@coaching-magazin.de

Abonnement: Jahresabo (4 Ausgaben) | Print: 59,80 €
inkl. USt. zzgl. Versandkosten (Deutschland 1,50 € pro
Ausgabe, EU & Schweiz 4,00 € pro Ausgabe, weltweit
6,00 € pro Ausgabe); Digital: ab 49,80 € inkl. USt.
www.coaching-magazin.de/abo

Erscheinungsweise: Vierteljährlich

Anzeigenredaktion:

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

Mediadaten & Anzeigenpreise:

www.coaching-magazin.de/mediadaten.htm

Konzeption & Gestaltung: www.werdelwelt.info

Bild-Quellenachweis: Titelseite © Matej Kastelic
S. 4, 22 © Billion Photos | S. 4, 27, 29 © frankie's | S. 4, 32 © SPIO
CRACHO | S. 5, 38 © Pan Xubin | S. 5, 50 © Have a nice day Photo
S. 5, 55, 57 © Who is Danny | S. 9 © T.Dallas | S. 43 © Pressmaster
S. 47 © Gemini Create | S. 52 © Rawpixel
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: 1868-2243

Das Letzte



BARCZYNSKI: Nun, jetzt ist es an der Zeit,
auch an dieser Stelle „Auf Wiedersehen“ zu
sagen.

RAUEN: Und das mit einem lachenden und
einem weinenden Auge. Einerseits freut es
mich für Sie, dass Sie Ihrer alten Leidenschaft,
der Belletristik, nun auch beruflich nachgehen
können, andererseits ...

BARCZYNSKI: Es ist sicherlich kein Trost,
aber es war keine leichte Entscheidung. Ein
Team, wie das unsere, zu einem Zeitpunkt
zu verlassen, an dem alles perfekt eingespielt
ist und man sich blind aufeinander verlassen
kann, da muss man sich sehr sicher sein. Aller-
dings – besser so, als dem Chaos zu entfliehen
oder es zu hinterlassen.

RAUEN: Ja, das stimmt. Und wer weiß? Viel-
leicht ergeben sich ja auch zukünftig Koopera-
tionsmöglichkeiten. So ein Coaching-Roman
könnte ja ganz spannend sein. Und nebenbei
könnte er auch einer breiteren Öffentlichkeit
einen genaueren Eindruck vermitteln, was
Coaching ist.

BARCZYNSKI: Keine schlechte Idee! Der
Coach müsste dann die positive Hauptfigur
sein, wobei ein Schauerroman oder Thriller
durchaus spannend wären: „Der Coach des
Grauens“ oder „Das Schweigen der Coaches“.
Will man einen Bestseller landen, so sollte es

was mit Vampiren und/oder speziellen Bett-
szenen sein ...

RAUEN: Na das sind ja Aussichten! Da bleibe
ich doch lieber bei Fachbüchern ... obwohl ...
manchmal sind die auch gruselig ...

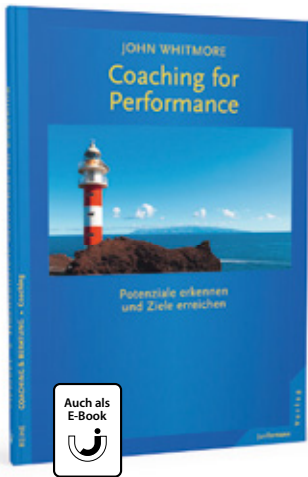
BARCZYNSKI: Vor allem, weil die Au-
toren von Fachbüchern es mit ihrem Inhalt
„ernst“ meinen. Wir sind ein bisschen vom
Thema abgekommen, was nicht wundern
sollte: Sich zu verabschieden (auch in dem
Glauben, dass man sich immer zweimal im
Leben begegnet), ist eine merkwürdig stack-
sige, holprige Angelegenheit. Was soll man
sagen?

RAUEN: Wie wäre es mit Lyrik? „Und jedem
Anfang wohnt ein Zauber inne ...“

BARCZYNSKI: Mal schauen, wie viel Zau-
ber dieser Anfang bieten wird. Anfänge sind ja
zunächst wie Blind-Dates: Man beschnuppert
sich und hofft aufs Beste.

RAUEN: Ja, wenn man vorher immer wüsste,
wie viel klüger man hinterher ist ... Jedenfalls
wünsche ich Ihnen das Beste, spannende Auf-
gaben, ein tolles neues Team und viele zufrie-
dene Leserinnen und Leser!

224 S., kart. • € (D) 23,00 • ISBN 978-3-95571-036-1



**John Whitmore
Coaching for Performance**

Mit diesem Buch legte Sir John Whitmore in den 80er Jahren den Grundstein für die heutige Coaching-Branche. Die vorliegende Ausgabe basiert auf einer vollständig überarbeiteten Version des Originals und behandelt u. a. Themen wie: der Übergang von Coaching zu Führung, emotionale Intelligenz, die Zukunft des Coachings und seine Anwendung in sich wandelnden Zeiten und Krisen.

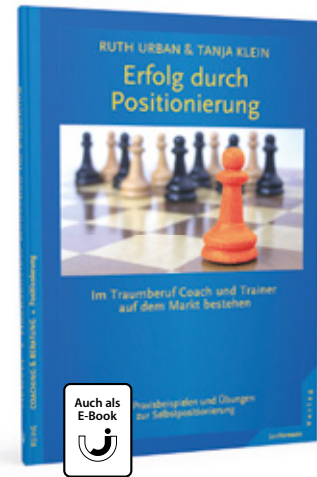
256 S., kart. • € (D) 30,00 • ISBN 978-3-95571-499-4



**Gary L. Cooper et al.
Resilienz als Erfolgsfaktor**

Die Autoren beschäftigen sich mit den Hauptstressoren im Arbeitsleben und gehen darauf ein, wie sich Resilienz aufbauen lässt, am Arbeitsplatz, aber auch in anderen Lebensbereichen. Es geht um nachhaltige Strategien, sich zu erholen und seine Performance zu verbessern. Das Buch richtet sich an Führungskräfte und im Coaching bzw. Training Tätige, die das Thema Resilienz in der Arbeitswelt etablieren möchten.

208 S., kart. • € (D) 26,00 • ISBN 978-3-95571-484-0



**Ruth Urban & Tanja Klein
Erfolg durch Positionierung**

Immer mehr Coachs, aber auch Trainer, Dozenten und Berater drängen auf den Markt. Sich dort zu behaupten ist alles andere als einfach. Drei Schlüsselfaktoren – Motivatoren, Fähigkeiten und Berufung – helfen, für sich eine authentische Positionierung zu finden und diese mit Leben zu füllen. Dazu gibt es Übungen in diesem Buch und viele Praxisbeispiele, die zeigen, wie andere Coachs die Herausforderung gemeistert haben.



PRAXIS KOMMUNIKATION

Das Magazin für Profis. Und solche, die es werden wollen.

- Sie sind im Coaching, Training und in der Beratung unterwegs und möchten gern erfahren, was Ihre KollegInnen so treiben?
- Sie studieren noch oder befinden sich in einer Ausbildung und sind brennend daran interessiert, was auf dem weiten Feld der Trainings- und Beratungsbranche aktuell geschieht?
- Sie lieben es, wenn Lektüre Sie inspiriert und unterhält – und gleichermaßen Orientierung gibt über Methoden, Konzepte und Trends?
- Sie wünschen sich Praxis-Berichte über die Veränderungsarbeit und öffnen sich ebenso gern theoretischen Ansätzen und Forschungserkenntnissen, die verständlich aufbereitet sind?
- Sie schätzen ein geistiges Umfeld, das sich am humanistischen Menschenbild orientiert?

Testen Sie PRAXIS KOMMUNIKATION!

Mit unserem günstigen Probe-Abo: **3 Ausgaben für 20 €**.
Jetzt informieren & bestellen unter 05251-134414 oder unter www.junfermann.de



COACH
Datenbank

Für qualifizierte Business-Coaches
Erfolgreich seit über 15 Jahren

Jetzt neue Kunden gewinnen!

Hier online anmelden: www.coach-datenbank.de/anmelden

Die RAUEN Coach-Datenbank präsentiert über 500 professionelle Business-Coaches aus Deutschland, Österreich und der Schweiz.

- ✓ Detailliertes Coach-Profil mit Selbstbeschreibung
- ✓ Online-Anfragefunktion für Kunden
- ✓ Individueller Veranstaltungskalender
- ✓ Integriertes Ausschreibungssystem
- ✓ Erhöhte Sichtbarkeit bei Suchmaschinen
- ✓ Persönliche Mitgliederbetreuung

Haben Sie Fragen?

Wir beraten Sie gerne und schicken Ihnen weitere Infos zu – kontaktieren Sie uns!

Tel.: +49 541 98256-777 | E-Mail: datenbank@rauen.de | www.coach-datenbank.de