

Coaching Magazin

ISSN 1866-4849

Ausgabe 3/2014

Wissen will frei sein

Danke für Ihre Fairness!

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

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

www.coaching-magazin.de/abo



Praxis erleben | Wissen erweitern

Coaching Magazin

ISSN 1868-2243

Konzeption

Arbeiten mit Geschichten | S 19

Praxis

Chinesen coachen | S 24

Bad Practice

Machtmissbrauch | S 46

Coaches sind Zehnkämpfer: Sie müssen alle Perspektiven der Organisation im Blick haben

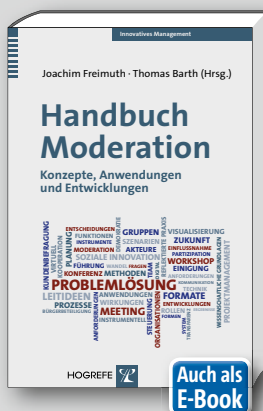
Dr. Bernd Schmid im Interview | S 12



Ausgabe 3|2014

www.coaching-magazin.de

D: 12,80 € | A/CH: 15,80 €



Joachim Freimuth
Thomas Barth (Hrsg.)

Handbuch Moderation

Konzepte, Anwendungen
und Entwicklungen

(Reihe: »Innovatives Management,
Band 18). 2014, 486 Seiten, geb.,
€ 49,95 / CHF 66,90
ISBN 978-3-8017-2375-0

In diesem Handbuch wird gezeigt, was professionelle Moderation leisten kann, welche Anwendungsfelder sich entwickelt haben und wo sich künftig Einsatzmöglichkeiten abzeichnen. Hierzu werden die konzeptionellen Grundlagen von professioneller Moderation reflektiert und verschiedene Instrumente, Methoden und Formate der Moderation vorgestellt. Zudem werden Anwendungen und Entwicklungen der Moderation vorgestellt, die auf Anforderungen der postindustriellen Gesellschaft und der globalen Ökonomie reagieren.



Jörg Felfe · Franziska Franke

Führungskräfte- trainings

(Reihe: »Praxis der Personal-
psychologie«, Band 30)
2014, VII/129 Seiten,
€ 24,95 / CHF 35,50
(Im Reihenabonnement
€ 19,95 / CHF 28,50)
ISBN 978-3-8017-2388-0

Der vorliegende Band stellt die wesentlichen Trainingsansätze und Methoden der Führungskräfteentwicklung vor und unterstützt den Leser dabei, sich in der Vielfalt der Angebote leichter zurechtzufinden und konkrete Maßnahmen besser verstehen, einordnen und bewerten zu können. Die dargestellten Inhalte sind von Interesse für Personalmanager, Führungskräfte und wissenschaftlich interessierte Praktiker, die sich in kompakter Form einen Überblick über diejenigen Methoden verschaffen möchten, die sich im Trainingsalltag als nützlich und unerlässlich erwiesen haben.



Uwe Peter Kanning

ISK-360°

Inventar zur Messung
sozialer Kompetenzen
in Selbst- und Fremdbild

2014, Best.-Nr. 01 446 01
Test komplett: € 228,- / CHF 294,-

Mit Hilfe des ISK-360° werden grundlegende soziale Kompetenzen in Selbst- und Fremdbild erfasst. Das Instrument besteht im Kern aus einem Fragebogen zur Erfassung des Selbstbildes (ISK-360°-S) und einem Fragebogen zur Erfassung des Fremdbildes (ISK-360°-F), welche beide je 32 Items beinhalten. Untersucht werden vier soziale Kompetenzen: Soziale Orientierung, Offensivität, Selbststeuerung, Reflexibilität. Das primäre Ziele des ISK-360° ist ein Vergleich zwischen dem Selbstbild einer Person sowie einem oder mehreren Fremdbildern derselben Person, die von anderen Menschen generiert werden. Zusätzlich ist ein Vergleich des Selbstbildes mit Normwerten möglich.



Heinz Schuler · Petra Gelléri
Julia Winzen · Yvonne Görlich

DBK-PG

Diagnose
berufsbezogener
Kreativität

Planung und Gestaltung

2013, Best.-Nr. 01 351 01
Test komplett: € 224,- / CHF 289,-

Die DBK-PG wurde entwickelt, um eine umfassende Feststellung berufsbezogener kreativer Leistungsfähigkeit zu ermöglichen. Das Verfahren basiert auf einem achtstufigen Prozessmodell der Kreativität (Problemidentifikation, Informationssuche, -aufnahme und -bewertung, Kombination von Konzepten, Ideenfindung, Ausarbeitung und Entwicklung eines Lösungsansatzes, Ideenbewertung, Anpassung und Umsetzung, Implementierung), das explizit für den Kontext der Personalpsychologie erarbeitet wurde und vorangehende theoretische und empirische Befunde zur Kreativitätsprozessforschung integriert.

HOGREFE



Hogrefe Verlag GmbH & Co. KG

Merkelstraße 3 · 37085 Göttingen · Tel.: (0551) 99950-0 · Fax: -111
E-Mail: verlag@hogrefe.de · Internet: www.hogrefe.de

Editorial



Uns interessiert immer sehr, was Sie über die Inhalte des Coaching-Magazins denken. Deshalb lesen wir Ihre zugesandten Kommentare und Anregungen zu den erschienenen Artikeln und Themen auch gerne. Doch haben wir beim Lesen öfters das Gefühl, dass das Zugesandte besonders gut geeignet wäre, um öffentlich diskutiert zu werden – ganz klassisch in einem *Forum*, in dem jeder, unter Einhaltung bestimmter Gepflogenheiten, seine Stimme erheben und seinen Standpunkt vertreten kann.

Um dem Rechnung zu tragen, haben wir im *Coaching-Board* (www.coaching-board.de) ein solches Forum mit dem Titel „Coaching-Magazin“ eingerichtet, in dem Sie zu den im Coaching-Magazin aufgenommenen Themen weiterführende Fragen, Ihre Meinung oder Ihre Kritik äußern können: Vielleicht interessierte Sie ein Aspekt, der im Text aber nicht oder nur am Rande erwähnt wurde? Vielleicht haben Sie einen in „Praxis“ dargestellten Coaching-Fall selbst so ähnlich erlebt und können das Gesagte ergänzen? Oder vielleicht stimmen Sie den Schlussfolgerungen in „Konzeption“, „Spotlight“ oder „Wissenschaft“ nicht zu, weil Sie andere Daten, andere Studienergebnisse kennen, die das Dargestellte widerlegen?

Und in dieser Ausgabe steht Ihnen z.B. das Thema „Machtmissbrauch im Coaching“ der Rubrik „Bad Practice“ zur Diskussion offen. Hier wird der Frage nachgegangen, inwiefern Coaches ihre Position gegenüber dem Klienten so einrichten – bzw. „missbrauchen“ – können, dass ein Machtgefälle entsteht, der Coach sich also über den Klienten erhebt und ihn aufgrund seiner „Machtposition“ beeinflussen kann.

Falls Sie Erfahrungen im interkulturellen Coaching haben oder Sie dieses Thema besonders interessiert, dann ist der Artikel „Chinesen coachen“ (Rubrik „Praxis“) das Richtige für Sie. Sicherlich ist China das neue „Land der unbegrenzten Möglichkeiten“, doch ist es auch ein sehr fremdes Land mit anderen kulturellen Gepflogenheiten – diese sollte man aber auch als Coach kennen, um nicht ins Fettnäpfchen zu treten.

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

Ihr

A handwritten signature in blue ink that reads "Dawid Barczynski".

Dawid Barczynski
(Chefredakteur)

– Editorial –

Das Erste | S 3

– Szene –

Stiftung Warentest veröffentlicht Special
zum Thema „Coach-Suche“ | S 6

SWR2-Sendung „Zauberwort Coaching“ | S 6

HAM-Coaching-Kongress 2015 in Erding | S 6

Nachlese zum 3. Internationalen Fachkongress
„Coaching meets Research ...“ | S 7

– Verbandslandschaft –

ACC: Coaching-Spezial erschienen | S 9

DBVC Symposium 2014 richtet Fokus auf Zukunft
der Arbeitswelt und Business-Coaching | S 9

DBVC wächst auf über 300 Mitglieder | S 10

DCV: Coach-Zertifikate online prüfen“ | S 10

Neuer DCV-Vorstand | S 10

dvct-Kongress „Zeit für Qualität“ | S 10

QRC-Coaching-Kongress 2014 | S 11

ICF: „Coaching-Bewusstsein“ nimmt zu | S 11

– Portrait –

Dr. Bernd Schmid | S 12

– Konzeption –

Arbeiten mit Geschichten. Narrative Methoden im Coaching | S 19

– Praxis –

Chinesen coachen | S 24

Vom Tanz auf dem spiegelglatten politischen Parkett | S 30

– FAQ –

Fragen an Klaus Eidenschink | S 36



– Portrait –

Dr. Bernd Schmid

Coaches sind Zehnkämpfer: Sie müssen alle Perspektiven der
Organisation im Blick haben.

| S 12



– Konzeption –

Arbeiten mit Geschichten

Erzählen ist für jeden Coach ein vertrautes Werkzeug,
doch steckt darin mehr Potenzial, als in der Coaching-Praxis
in der Regel genutzt wird.

| S 19



– Praxis –

**Chinesen coachen –
eine interkulturelle
Expedition**

| S 24



– Praxis –

**Vom Tanz auf dem
spiegelglatten
politischen Parkett**

| S 30



– Spotlight –

Authentisches Marketing für Coaches

Authentizität bedeutet eine klare Positionierung im Markt anhand individueller Fähigkeiten, Stärken und Wünsche sowie die Nutzung von Werbemitteln, die zur eigenen Persönlichkeit passen.

| S 37



– Wissenschaft –

Erfolgsfaktoren im Einzel-Coaching

Persönlichkeit, Coaching-Struktur und -Prozess gelten gemeinhin als wichtigste Wirk- und Erfolgsfaktoren im Coaching. Ob sie empirisch belegbar sind, beantwortet eine quantitative Studie.

| S 49

– Philosophie/Ethik –

Der kriminelle Klient – Teil 2

Der zweite Teil stellt sich der Frage nach der Strafbarkeit des Coachs selbst, der seinen kriminellen Klienten tatkräftig unterstützt oder ihm durch eine Falschaussage helfen will.

| S 54



– Spotlight –

Authentisches Marketing für Coaches

| S 37

– Coaching-Tool –

CIQme. Corporate IQ zur individuellen Entwicklung

| S 42

– Bad Practice –

Machtmissbrauch im Coaching

| S 46

– Wissenschaft –

Erfolgsfaktoren im Einzel-Coaching

| S 49

– Philosophie/Ethik –

Der kriminelle Klient – Teil 2

| S 54

– Rezensionen –

Train the Coach

| S 60

Was wirklich zählt!

| S 61

– Coach-Ausbilder –

| S 62

– Top 10 Coaching-Bücher –

| S 64

– Conrad Coach –

Management of Emotion

| S 65

– Dialog –

Impressum

| S 66

Das Letzte

| S 66

Stiftung Warentest veröffentlicht Special zum Thema „Coach-Suche“

Die Stiftung Warentest gibt in einem Special Ratschläge zum Thema „Den richtigen Coach finden“ und verweist dabei auf Coaching-Verbände und Coach-Datenbanken.

Wo können Menschen ansetzen, die – beispielsweise vor dem Hintergrund eines beruflichen Veränderungswunsches oder beruflicher Herausforderungen – einen qualifizierten und für ihr spezifisches Anliegen geeigneten Coach suchen? Mit dieser Frage beschäftigt sich die Stiftung Warentest in ihrem im April online veröffentlichten und kostenpflichtig abrufbaren Spezial-Artikel „Den richtigen Coach finden“. Im Zuge der Recherchen nahmen neben einer Autorin fünf weitere Testpersonen verdeckt jeweils ein Coaching-Erstgespräch wahr. Zudem befragte Stiftung Warentest in Deutschland aktive Coaching-Verbände insbesondere hinsichtlich ihrer Aufnahmekriterien und kam zu folgenden Erkenntnissen: Als geeignete Ausgangspunkte für die Suche können Mitglieds-Datenbanken der Coaching-Verbände und weitere, verbandsunabhängige Coach-Datenbanken dienen, resümiert Stiftung Warentest und verweist u.a. auf die RAU-EN Coach-Datenbank (www.coach-datenbank.de), die im Rahmen der Recherchen zum Artikel genutzt wurde. Der Vorteil für die Coach-Suchenden: Um in einen Verband bzw. in eine Coach-Datenbank aufgenommen zu werden, müssen Coaches in der Regel Qualitätskriterien und Ethikrichtlinien erfüllen. Das Risiko, ein unseriöses Angebot wahrzunehmen, werde dadurch verringert, so die Stiftung.

Keine einheitlichen Qualitätskriterien

Einheitliche Qualitätskriterien bestehen jedoch nicht. Die insgesamt 22 von der Stiftung Warentest diesbezüglich befragten Coaching-Verbände setzen Mitgliedschaften stark unterschiedlich hohe Anforderungen an Ausbildung, Coach-Ausbildung und Berufserfahrung voraus. Coach-Suchende, so empfiehlt die Stiftung Warentest, sollten die jeweiligen Aufnahmekriterien prüfen. Hierbei sei zudem zu hinterfragen, welche Zugangsvoraussetzungen

Coach-Ausbildungen, die Teil der jeweiligen Aufnahmekriterien sind, zugrunde liegen.

Stiftung Warentest zum Thema Coaching

Bereits 2013 beschäftigte sich die Stiftung Warentest mit dem Thema Coaching. Dabei lag der Schwerpunkt auf Coaching-Ausbildungen. Das Institut testete Weiterbildungsangebote für Einsteiger. Zudem wurde ein Kriterienkatalog mit Angaben zu Teilnahmevoraussetzungen, Zielen der Coaching-Qualifizierung, konkreten Inhalten, Dauer und Umfang der Ausbildung veröffentlicht. (*de, aw*)

goo.gl/FRW73Z



SWR2-Sendung „Zauberwort Coaching“

In einem Hörfunk-Beitrag behandelte der SWR2 diverse Fragen rund um das Thema Coaching. Als Interviewpartner war Business-Coach und 1. Vorsitzender des DBVC Christopher Rauen zu Gast.

Was macht einen guten Coach bzw. ein gutes Coaching aus? Worauf ist bei der Suche nach einem Coach zu achten? Wie entwickelt sich der Coaching-Markt? Diese und weitere Fragen beantwortete Christopher Rauen, Business-Coach sowie Gründer und Vorsitzender des Deutschen Bundesverbandes Coaching (DBVC), im Rahmen der SWR2-Tandem-Ausgabe „Zauberwort Coaching“.

„Passung“ wichtige Coaching-Voraussetzung

Neben einer geeigneten Qualifikation mache insbesondere die „innere Haltung“, mit der einem Klienten und seinem Anliegen begegnet wird, einen guten Coach aus, so Rauen, der zudem „die Passung“ des beauftragten Coachs zum Klienten bzw. Unternehmen und jeweiligen Anliegen als wichtige Voraussetzung eines erfolgreichen Coachings erachtet. Coach-Suchende, so die Empfehlung, sollten daher immer mehrere Angebote vergleichen, auf die Qualifikationen, Erfahrungen und Spe-

zialisierungen der Coaches achten und sich keinesfalls zu einem Vertragsabschluss drängen lassen.

Positive Marktentwicklung im Business-Bereich

Die Marktentwicklung im Bereich Business-Coaching bewertet Rauen positiv. Habe der Umstand, dass die Berufsbezeichnung „Coach“ nicht geschützt ist, zunächst ein „Scharlatanerie-Problem“ begünstigt, so habe insbesondere eine Professionalisierung der nachfragenden Unternehmen und Personalverantwortlichen auf dem Gebiet des Coachings in den letzten zehn Jahren dazu beigetragen, dieses Problem stark abzumildern. Den DBVC sieht Rauen in einer ähnlichen Verantwortung. Ein Ziel des Verbandes sei es demnach, den Markt über unseriöse Coaching-Praktiken aufzuklären und hinsichtlich der Frage, was gutes Coaching ausmacht, Orientierung zu bieten.

Der Beitrag wurde am 25.04.2014 gesendet und kann online kostenlos nachgehört und heruntergeladen werden. (*de*)

goo.gl/bCeqrP



2. HAM-Coaching- Kongress 2015 in Erding

Der zweite HAM-Coaching-Kongress findet im März 2015 in Erding statt. Der Kongress soll einen Austausch zwischen Coaching-Experten aus Wirtschaft, Praxis und Forschung zum Thema „Coaching heute: Zwischen Vertraulichkeit und Firmeninteressen“ herstellen. Im Rahmen der Veranstaltung wird der „Erdinger Coaching-Preis für Forschungsarbeiten“ verliehen.

Vom 26.–27.03.2015 veranstaltet die Fakultät für Wirtschaftspsychologie der Hochschule für angewandtes Management (HAM) den zweiten HAM-Coaching-Kongress in der Stadthalle Erding. Ermöglicht werden soll ein Austausch zwischen Coaching-Experten aus Wirtschaft, Praxis und Forschung. Bei

dem Kongress-Thema handle es sich um ein bisher weniger beachtetes Spannungsfeld, so die Veranstalter: Unter dem Motto „Coaching heute: Zwischen Vertraulichkeit und Firmeninteressen“ wird Coaching als vertraulicher Veränderungsprozess in einem Spannungsverhältnis zu den Interessen der Unternehmen betrachtet, die es als Personalentwicklungsinstrument einsetzen. So soll der Kongress – u.a. in einer Podiumsdiskussion mit Experten aus Praxis und Forschung – Antworten auf die Frage geben, wofür Vertraulichkeit im Coaching nötig und was im Sinne der Firmeninteressen möglich ist.

Das Programm umfasst Vorträge, Workshops und Live-Coachings, die praktische und konzeptionelle Einblicke in die Kongress-Thematik bieten und dabei die Frage, was die Qualität des Coachings ausmache, berücksichtigen sollen. Unter anderem werden Dr. Walter Schwertl (Schwertl & Partner Beratergruppe Frankfurt), Dr. Alfons J. Üffing (Audi-Akademie), Jörg Middendorf (BCO), Michaela Reimann (Kienbaum Management Consultants GmbH) sowie Prof. Dr. Carsten Schermuly (SRH Hochschule Berlin), Preisträger des „Erdinger Coaching-Preises für Forschungsarbeiten“ des Jahres 2014, mit Vorträgen zum Kongressthema vertreten sein.

Auszeichnung der besten

Forschungs- und Abschlussarbeit

Im Rahmen der Veranstaltung verleiht die HAM den „Erdinger Coaching-Preis für Forschungsarbeiten“ in zwei Kategorien. Ausgezeichnet wird sowohl die beste Abschlussarbeit (B.A., M.A.) als auch die beste veröffentlichte Forschungsarbeit (Dissertation, Artikel peer reviewed, Buch). Für die Teilnahme können bis zum 30.11.2014 Arbeiten aus dem Themenfeld Coaching eingereicht werden. Zudem nehmen die Veranstalter bis zum 30.10.2014 Bewerbungen für Posterbeiträge zum Kongress-Thema entgegen.

Der Kongress richtet sich an Führungskräfte, Unternehmensvertreter aus dem HR-Bereich, Studierende sowie Experten aus Coaching-Forschung und -Praxis. Bis Mitte Dezember besteht die Möglichkeit, die Teilnahme zum

Frühbucherpreis (20 Prozent Ermäßigung) zu buchen. (de)

goo.gl/2qfmkM



Nachlese zum 3. Internationalen Fachkongress „Coaching meets Research ...“

Der 3. Internationale Fachkongress „Coaching meets Research ...“ der FHNW fand im Juni statt. Unter dem Motto „Coaching in der Gesellschaft von morgen“ widmete sich der Kongress u.a. der Frage, welche Rolle Coaching in modernen, sich fortwährend entwickelnden und zunehmend komplexer werdenden Gesellschaften einnehmen kann.

Der 3. Internationale Fachkongress „Coaching meets Research ... Coaching in der Gesellschaft von morgen“ der Fachhochschule Nordwestschweiz (FHNW) fand vom 17.–18.06.2014 an der Hochschule für Soziale Arbeit (HSA) der FHNW in Olten (Schweiz) statt. Auch vor dem Hintergrund eines immer größer werdenden, über den Wirtschafts- und Sportkontext hinausführenden Wirkungsfeldes von Coaching folgte der Kongress den Fragen, welche Bedeutung Coaching für die Gesellschaft (von morgen) hat und inwiefern Coaching zu einer Kraft gesellschaftlicher Entwicklung wird bzw. werden kann. Über 200 Personen aus der Schweiz, Deutschland, Österreich, England, Dänemark und Spanien nahmen laut FHNW am Kongress teil. Das Fazit der Veranstalter: Coaching stehe eine aussichtsreiche Zukunft bevor. So könne Coaching unter den Bedingungen einer zunehmend komplexen Gesellschaft effektiv zu individueller Orientierung verhelfen.

Nach einem von Dr. Michael Loebbert (Studienleiter MAS Coaching) moderierten Forschungskolloquium wurde der Fachkongress durch Prof. Agnès Fritze, Leiterin des Instituts Beratung, Coaching und Sozialmanagement (ICSO) der HSA, und dem Kongressleiter Ro-

bert Wegener (wissenschaftlicher Mitarbeiter, ICSO) eröffnet. Das erste Keynote-Referat hielt Prof. Dr. Dirk Baecker, Inhaber des Lehrstuhls für Kulturanalyse und -theorie an der Zeppelin Universität Friedrichshafen. Baecker und Dr. Reinhard Stelter (Professor für Coaching-Psychologie, Universität Kopenhagen), der am zweiten Tag referierte, waren sich einig: In einer (hyper)komplexen Gesellschaft seien die Möglichkeiten individueller Selbstrealisierung kaum noch überschaubar. Nicht nur die Zahl der Entscheidungsmöglichkeiten steige, sondern auch die Unmöglichkeit, deren Rahmenbedingungen zu beeinflussen (Kontingenz). Orientierung in einer komplexen Gesellschaft bedürfe demnach ständiger Reflexion und Neusortierung in Bezug auf veränderte Ausgangssituationen und Werte sowie die eigene persönliche Entwicklung. Coaching werde zu einem möglichen „Ort“, an dem diese Reflexion stattfinden und die von manchen als bedrohlich wahrgenommene Vielfalt an möglichen Selbstrealisierungen konstruktiv bearbeitet werden könne. Coaching sei folglich keine „Eintagsfliege“.

Den inhaltlichen Abschluss des ersten Tages bildete ein Keynote-Referat von Prof. Dr. Erik de Haan, Leiter des Ashridge Centre for Coaching und Inhaber des Lehrstuhls für OE und Coaching an der Freien Universität Amsterdam. De Haan fokussierte aktuelle Erkenntnisse der Coaching-Ergebnisforschung sowie aktuelle Resultate einer Coaching-Studie mit rund 4.000 Teilnehmenden. Zentrales Ergebnis: Weniger die Techniken, sondern insbesondere die Qualität der Beziehung zwischen Coach und Klient seien für den Coaching-Erfolg von maßgeblicher Bedeutung.

Der zweite Kongresstag wurde von Dr. Tatiana Bachkirova eröffnet, Dozentin u.a. im M.A.-Studiengang „Mentoring and Coaching“ der Oxford Brookes Universität und Leiterin des gleichnamigen Masterstudiengangs an der Hong Kong Universität. Bachkirova stellte ihren „Developmental Coaching“-Ansatz vor. Darin wird Coaching nicht nur als Passung von Organisation und Klient, sondern auch als Möglichkeit der psychologischen Entwicklung der Klienten gedacht. Entwicklung sei

dabei auf unterschiedlichen Ebenen möglich: Bedürfnisse, Gedanken, Spiritualität, Gefühle, Selbst, Moral und Werte. Jede im „Außen“ begründete Aufgabe (z.B. neue Führungsaufgabe) sei immer auch gebunden an eine innere Entwicklungsaufgabe (z.B. Werteklarheit). In der zukünftigen Gesellschaft, so Bachkirovas These, brauche es reife Persönlichkeiten – reif nicht nur in Bezug auf deren Leistungsfähigkeit, sondern auch auf weitere Ebenen ihres Seins.

Nach dem Eröffnungsreferat präsentierte Prof. Dr. Heidi Möller, Professorin für Theorie und Methodik der Beratung an der Universität Kassel, die zentralen Erkenntnisse einer gegenwärtig laufenden Studie zur Einstellung praktizierender Coaches gegenüber der Coaching-Forschung. Mit dem Vortrag von Prof. Dr. Stelter nahm der zweite Kongress sein Ende. Zusätzlich zu seiner gesellschaftlichen Analyse im Sinne gegenwärtiger Bedingungen für das „Coaching von heute“ präsentierte Stelter den von ihm begründeten

„Third Generation Coaching“-Ansatz: Im Kontext von Hyperkomplexität und Kontingenz könne Stabilität durch die Arbeit an Werten und Sinn ermöglicht werden, so die Kernaussage.

Zwischen den Vorträgen waren die Teilnehmenden eingeladen, in zwei Großgruppensequenzen Prognosen bezüglich der Merkmale des „Coachings von morgen“ sowie Anforderungen und Wünsche an die zukünftige Coaching-Forschung zu formulieren. Prognostiziert wurden z.B. eine zunehmende Professionalisierung sowie Sinn- und Werteorientierung, der Einsatz neuer Medien und eine systemische Ausrichtung des Coachings. Auch wird eine gesteigerte gesellschaftliche Akzeptanz sowie eine gesteigerte Flexibilität von Coaching erwartet. An die Forschung wurden u.a. die Forderungen formuliert, Anliegen aus der Coaching-Praxis aktiv aufzugreifen, Antworten auf spezifische Fragen zu liefern und weiterhin Erfolg bzw. die Wirkung von Coaching zu untersuchen. Zudem wur-

de der Wunsch eines stärkeren Austausches zwischen Coaching-Forschung und -Praxis vielfach geäußert.

Alle Keynote-Referate sowie zwei Themen-Labs („Next Coaching“, „Health Coaching“) können unter www.coaching-meets-research.ch als Webinare kostenpflichtig abgerufen werden. Mit dem Internationalen Fachkongress „Coaching meets Research ...“ soll eine Brücke zwischen Coaching-Forschung und -Praxis geschlagen werden. Coaches, Verantwortliche für Coaching-Weiterbildung und -Forschung sollen einen gemeinsamen Dialograum erhalten, um ihre Wissensperspektiven miteinander in Beziehung setzen zu können. Der 4. Internationale Coaching-Fachkongress findet vom 14.–15.06.2016 erneut in Olten statt. (de)

goo.gl/cPbQxl



„Wir nehmen Fahrt auf!“



- Suchen Sie einen Berufsverband, in dem Professionalität und wechselseitige Wertschätzung spürbar sind?
- Möchten Sie sich mit Kolleginnen und Kollegen fachlich austauschen und miteinander in Bewegung sein?
- Streben Sie ein anerkanntes Qualitätssiegel für Ihre Arbeit als Coach, Lehrcoach oder für Ihr Coachinausbildungsinstitut an?

Werden Sie Mitglied in Deutschlands erstem Coachingverband mit Ethikrichtlinie.

Das neue Vorstandsteam:
Karsten Ritschl, Stefanie Schäfer,
Margot Böhm (vormals Abstiens),
Günter Paus (v.l.)



Qualität von Anfang an.

www.coachingverband.org



ACC: Coaching-Spezial erschienen

In Zusammenarbeit mit dem ACC gab „BILDUNGaktuell“ eine Coaching-Sonderausgabe heraus. Diese ist als Online-Magazin kostenlos erhältlich.

Das österreichische Online-Magazin „BILDUNGaktuell“ veröffentlichte im Juni die Coaching-Sonderausgabe „COACHINGaktuell“. Die kostenlos abrufbare, zwölfseitige Online-Ausgabe entstand im Auftrag des Austrian Coaching Council (ACC). Inhaltlich befasse sich das Magazin mit professionellen Rahmenbedingungen und Qualitätskriterien des Coachings und zeige auf, wie Coaching beruflich und privat weiterhelfen könne, heißt es in einer Mitteilung der Herausgeber. Die Sonderausgabe umfasst vier von den Präsidiumsmitgliedern des ACC verfasste Artikel:

(1) In seinem Beitrag „Beziehungsarbeit“ setzt sich Günther Kampitsch mit den Faktoren auseinander, die ein Coaching aus Sicht des Autors von anderen Formen eines „anspruchsvollen Dialogs“ unterscheiden: professionelle Rahmenbedingungen und Interventionstechniken.

(2) Dr. Werner Vogelauer befasst sich im Artikel „Führungshilfe“ mit dem „richtigen Zeitpunkt für das richtige Coaching“. Beschrieben werden unterschiedliche Phasen der Organisationsentwicklung, mit denen bestimmte Führungsmuster verbunden sind, und aus ihnen resultierende, führungs-musterspezifische Coaching-Anliegen.

(3) „Profi gesucht“ lautet der Beitrag des ACC-Obmanns Michael Tomaschek. Der Autor setzt sich mit der Professionalisierung des Berufsbildes „Coach“ und der Qualitätssicherung in der Coaching-Branche anhand von Qualitätskriterien in Coaching-Praxis und Coaching-Ausbildung auseinander.

(4) Der von Elfriede Konas verfasste Artikel „Reflektieren und Erkennen“ basiert auf der These, ein längerer beruflicher Coaching-Prozess führe immer auch zur Weiterentwicklung des Klienten auf persönlicher Ebene. Coaching und Persönlichkeitsentwicklung seien eng miteinander verwoben, da die Reflexion beruflichen Handelns zwangsläufig mit den Hinterfragen von Werthaltungen und Einstellungen einhergehe. (de)

www.coachingdachverband.at



DBVC Symposium 2014 richtet Fokus auf Zukunft der Arbeitswelt und Business-Coaching

Anlässlich des 10-jährigen Verbandsjubiläums veranstaltet der DBVC im Oktober ein Symposium zur „Zukunft der Profession Business Coaching“. Auch wird im Rahmen der Veranstaltung zum vierten Mal der Deutsche Coaching-Preis verliehen, dessen Finalisten seit Juli feststehen.

Vom 17.–18.10.2014 veranstaltet der Deutsche Bundesverband Coaching e.V. (DBVC) anlässlich seines 10-jährigen Bestehens ein Symposium zum Thema „Zukunft der Profession Business Coaching“ im Swissôtel Bremen. Thematisch wird es um die Zukunft der Arbeitswelt im Allgemeinen und des Business-Coachings im Speziellen gehen.

Keynote von Prof. Dr. Kruse und moderierte „Zukunftskonferenz“

Als Keynote-Speaker wird Prof. Dr. Peter Kruse, geschäftsführender Gesellschafter des Instituts für Zukunft- und Trendforschung nextpractice GmbH, in seinem Vortrag zum Thema „Führung und Coaching – zwischen Wunsch und Wirklichkeit“ u.a. erste Ergebnisse des vom DBVC in Kooperation mit der nextpractice GmbH initiierten Zukunfts-Projekts „Coaching 2024“ vorstellen. Mit dem Projekt

verfolgt der DBVC das Ziel, die Professionalisierung von Coaching zu fördern, indem Coaching-Angebote – auch angesichts eines prognostizierten Paradigmenwechsels in der Führungspraxis – passgenauer auf die tatsächlichen Bedürfnisse von Führungskräften ausgerichtet werden. Weitere Impulsreferenten aus den Bereichen Wirtschaft, Technologie, Beratung und Kirche hat der DBVC eingeladen, um in puncto Wandel der Arbeitswelt und des Business-Coachings einen Blick über den Tellerrand zu wagen.

Im Rahmen einer moderierten „Zukunftskonferenz“ zum Thema „Coaching 2024“ sollen aus der Keynote und den Impulsreferaten Handlungsimpulse und Strategien für die Zukunft der Coaching-Branche abgeleitet werden. Dabei kommt das Konferenz- und Vernetzungstool nextmoderator der nextpractice GmbH zum Einsatz.

Finalisten des Deutschen Coaching-Preises nominiert

Vier Finalisten hat die Jury des diesjährigen Deutschen Coaching-Preises, der im Rahmen des Symposiums zum vierten Mal vom DBVC verliehen wird, nominiert und bekannt gegeben. Mit dem Preis zeichnet der Verband Organisationen und Wissenschaftler aus, die sich um das Thema Coaching verdient gemacht haben. Der Wissenschaftspreis geht an Personen, die einer Hochschule oder einer hochschulnahen Forschungseinrichtung angehören und sich durch hervorragende wissenschaftliche Leistungen für die Auszeichnung empfehlen. Der Preis ist mit 5.000 Euro dotiert.

Der Preis für die Organisationen würdigt Personalverantwortliche und Unternehmensvertreter, die sich durch innovative und erfolgreiche Formen der Implementierung von Coaching-Programmen in Organisationen hervorragen haben.

Die Finalisten in der Kategorie „Organisationen“:

Kai Lichterfeld, SAP (Schweiz) AG: „Coaching und Change Management mit Komplementärberatung“

Andrea Otto, VOLKSWOHL BUND Versicherungen: „Übergang coaching für Führungskräfte in erster Führungsverantwortung – ein Instrument der Unterstützung und Wertschätzung“

Die Finalisten in der Kategorie „Wissenschaft“:

Peter Behrendt, freiburg INSTITUT: „Erfolgsrelevantes Verhalten in Coaching und Führung – Ein wissenschaftlich fundiertes Coachingprogramm für Führungskräfte“

Prof. Dr. Carsten C. Schermuly, SRH Hochschule Berlin: „Zu Risiken und Nebenwirkungen lesen Sie ... – Negative Effekte von Business-Coachings für Coachees und Coaches“

Für die Teilnahme am Symposium ist eine Anmeldung erforderlich. Die Teilnehmerzahl ist begrenzt. (aw, de)

www.dbvc.de/symposium



DBVC wächst auf über 300 Mitglieder

Im Juni 2014 übersprang der DBVC die Schwelle von über 300 Mitgliedern. Damit zählt er zu den mitgliedsstärksten originären Coaching-Verbänden im Bereich Business-Coaching.

In einer Pressemitteilung verkündete der Deutsche Bundesverband Coaching e.V. (DBVC) im Juni die Aufnahme seines 300. Mitglieds. Damit zählt der Verband zu den mitgliedsstärksten im Bereich Business-Coaching. „Unser Einsatz für Seriosität, Qualitätsstandards und Professionalität im Coaching-Bereich wird gesehen und findet wachsende Akzeptanz. Wir haben den richtigen Weg eingeschlagen und das freut uns sehr“, kommentierte Christopher Rauen, 1. Vorsitzender des Vorstands, die positive Entwicklung der Mitgliederzahlen.

Der Deutsche Bundesverband Coaching e.V. hat sich als originärer Coaching-Verband auf die Bereiche Business-Coaching und Leader-

ship fokussiert und setzt sich für Qualitätsstandards im Coaching-Bereich und dessen Professionalisierung ein. Bekannte und profilierte Coaching-Experten der Branche sind – zum Teil seit der Verbandsgründung im Jahre 2004 – Mitglieder im Verband: Dr. Wolfgang Looss, Dr. Bernd Schmid, Dr. Astrid Schreyögg, Dr. Gunther Schmidt, Christopher Rauen und viele mehr. (aw)

www.dbvc.de



Coach-Zertifikate online prüfen

Der DCV führt die Kennzeichnung von Coach-Zertifikaten durch QR-Codes ein. Hiermit soll das onlinebasierte Überprüfen von Aktualität und Authentizität der Zertifikate ermöglicht werden.

Der Deutsche Coaching Verband e.V. (DCV) kündigte im Mai an, seine Coach-Zertifikate fortan mit QR-Codes zu versehen. Hierdurch soll ein Beitrag zur Qualitätssicherung geleistet und Qualitätsprüfung ermöglicht werden: „Der DCV möchte mit dieser Maßnahme die Authentizität und Aktualität von Coach-Zertifikaten überprüfbar machen und die Transparenz und Qualitätssicherung in der Coaching-Landschaft unterstützen“, heißt es in einer DCV-Meldung.

Anhand der Codes, die beispielsweise mittels Smartphone einzulesen sind und Nutzer auf eine Homepage des DCV weiterleiten, sollen Klienten online nachprüfen können, ob ein Zertifikat Gültigkeit besitzt und Richtlinien der Qualitätssicherung wie etwa eine regelmäßige Weiterbildungspflicht vom Coach eingehalten wurden. (de)

www.coachingverband.org



Neuer DCV-Vorstand

Der DCV wählte im Rahmen seiner Mitgliederversammlung einen neuen Vorstand.

Die Jahresmitgliederversammlung des Deutschen Coaching Verbands e.V. (DCV) wählte am 04.04.2014 in Berlin einen neuen, personell veränderten Vorstand. Dieser setzt sich fortan aus Margot Böhm (Vorstandssprecherin), Günter Paus (Finanzen), Stefanie Schäfer (Mitgliederangelegenheiten, Fach- und Regionalgruppenbetreuung) und Karsten Ritschl (Öffentlichkeitsarbeit) zusammen. Ein Ziel der künftigen Verbandsarbeit sei es, „zum einen Coaching als Profession und zum anderen DCV-Coaches selber fachlich und unternehmerisch zu stärken“, so Vorstandssprecherin Margot Böhm.

Laut DCV-Satzung entscheidet die Mitgliederversammlung im Zweijahresrhythmus über die Zusammensetzung des Vorstandes. Der DCV wurde im Jahr 2005 gegründet und hat derzeit nach eigenen Angaben 200 Mitglieder. Der Verband zählt u.a. die Etablierung und Professionalisierung des Berufsbildes „Coach“ zu seinen Zielen und ist Mitglied des Roundtables der Coaching-Verbände (RTC). (de)

www.coachingverband.org



dvct-Kongress Zeit für Qualität

Der dvct-Kongress „Zeit für Qualität“ findet im November in Hamburg statt. Mit der Veranstaltung richtet sich der Verband an Coaches, Trainer, Unternehmensvertreter und Weiterbildner.

„Zeit für Qualität“ lautet das Motto des zweiten Kongresses des Deutschen Verbandes für Coaching und Training e.V. (dvct), der am

10.11.2014 im Hotel Radisson Blu, Hamburg stattfinden wird. Mit einem Programm aus Vorträgen und Workshops, die nach Angaben des dvct aktuelle Fragestellungen rund um das Thema „Qualität“ behandeln, sowie einem Ausstellungsbereich möchte der Verband Coaches, Trainer, Unternehmensvertreter und Weiterbildner ansprechen. Als Gastredner wird Musiker und Extremsportler Joey Kelly zum Thema „No Limits – Wie schaffe ich mein Ziel?“ sprechen.

Die insgesamt 16 Vorträge und Workshops – diese werden parallel in vier Räumen durchgeführt – behandeln u.a. die Themen „Coaching internationaler Projektteams“, „Arbeit mit der Persönlichkeit im Coaching“, „Selbstorganisiertes Coaching“, „Organisationsinternes Coaching“ oder „Resilienz als Führungsaufgabe“. Die Teilnahmegebühr beträgt 149 Euro für dvct-Mitglieder bzw. 179 Euro für Nichtmitglieder. (de)

www.dvct.de



QRC-Coaching-Kongress 2014

Der QRC-Coaching-Kongress „Grundlagen des Coachings“ findet am dritten Septemberwochenende in Würzburg statt.

Vom 20.–21.09.2014 veranstaltet der Qualitätsring Coaching und Beratung e.V. (QRC) in den Würzburger Barockhäusern seinen Coaching-Kongress „Grundlagen des Coachings“. Das Thema der Veranstaltung lautet „Was verlangt der Markt, was kennzeichnet den professionellen Coach? Der Spagat zwischen Anforderung und Angebot“.

Neben Impulsvorträgen zu den Themen „Buddhismus und Coaching“ (Jens Korz) und

„Integrales Coaching“ (Rolf Lutterbeck) hat der QRC am ersten Kongresstag das Angebot folgender, zum Teil parallel stattfindender Workshops vorgesehen:

- » „Das Wesentliche ist für die Augen unsichtbar ... Oder: Nur kopfgewollt findet man noch lange keine Kunden“ (Jürgen Weist & Sabine Babnick)
- » „Demonstration einer integral-systemischen Analyse eines Coachees“ (Rolf Lutterbeck)
- » „Wie weit verbiege ich mich für meine Kunden? – oder: Wie setze ich meine Werte im Coaching-Alltag um und auf welcher „Werteskala“ bin ich justiert?“ (Manfred Krone)
- » „Den eigenen Erfolg modellieren in 3 D“ (Isabel Hammermann-Merker)

Für den zweiten Kongresstag sind ein dreistündiger, interaktiver Vortrag von Walter Kohl (Zentrum für eigene Lebensgestaltung) über das „Selbst-Bewusst-Sein als Coach“ sowie eine abschließende Veranstaltungsevaluation vorgesehen.

Die Teilnahmegebühr beträgt 185 Euro für QRC-Mitglieder bzw. 215 Euro für Nichtmitglieder. Tageskarten sind für 120 Euro erhältlich. (de)

www.qrc-verband.de



„Coaching-Bewusstsein“ nimmt zu

Gemäß der „2014 ICF Global Consumer Awareness Study“ hat die Bekanntheit der Profession Coaching gegenüber 2010 weltweit zugenommen. Professionelles Coaching ist zudem im Bewusstsein jüngerer Menschen stärker verankert als in der Gruppe der über 55-Jährigen.

Das Bewusstsein bezüglich der Existenz professionellen Business- und Life-Coachings hat in weiten Teilen der Welt zugenommen.

Zu diesem Ergebnis kommt die International Coach Federation (ICF) in ihrer „2014 ICF Global Consumer Awareness Study“. Unter den Befragten der in der Studie repräsentierten kontinental-europäischen Länder ermittelte die ICF eine Coaching-Bekanntheit von insgesamt 49 Prozent. Gegenüber einer Vorgängerstudie aus dem Jahr 2010 wurde in kontinental-europäischen Ländern eine durchschnittliche Steigerung von neun Prozentpunkten ermittelt. Das am stärksten ausgeprägte „Coaching-Bewusstsein“ konnte erwartungsgemäß in der von der ICF als „Big Four“ bezeichneten Ländergruppe, bestehend aus den USA, Kanada, Großbritannien und Australien, gemessen werden. Der ermittelte Wert von 70 Prozent entspricht einer Steigerung von fünf Prozentpunkten. In weiteren, sowohl 2010 als auch 2014 repräsentierten Ländern wurde eine Steigerung von acht Prozentpunkten ermittelt.

„Coaching-Bewusstsein“ bei Jüngeren ausgeprägter

Bezüglich der Bekanntheit professionellen Coachings sowie der Bereitschaft, Coaching in Anspruch zu nehmen, bestehen – im globalen Durchschnitt – signifikante, altersspezifische Unterschiede. Laut der Umfrage ist Coaching als Profession stärker im Bewusstsein Jüngerer verankert. 67 Prozent der Befragten im Alter zwischen 25 und 34 Jahren gaben an, sich der Existenz professionellen Coachings „einigermaßen“ oder „sehr“ bewusst zu sein. In der Gruppe ab 55 Jahren ist die Profession Coaching mit 48 Prozent weniger bekannt. Die altersspezifischen Unterschiede hinsichtlich der Coaching-Bekanntheit spiegeln sich den Studienergebnissen zufolge zudem in der altersspezifischen Bereitschaft wider, ein professionelles Coaching einzugehen.

Die Studie basiert auf einer Online-Umfrage, die weltweit unter 18.819 Personen in insgesamt 25 Ländern durchgeführt wurde. Hierbei handelt es sich um die Länder mit den meisten ICF-Mitgliedern. (de)

www.coachfederation.org



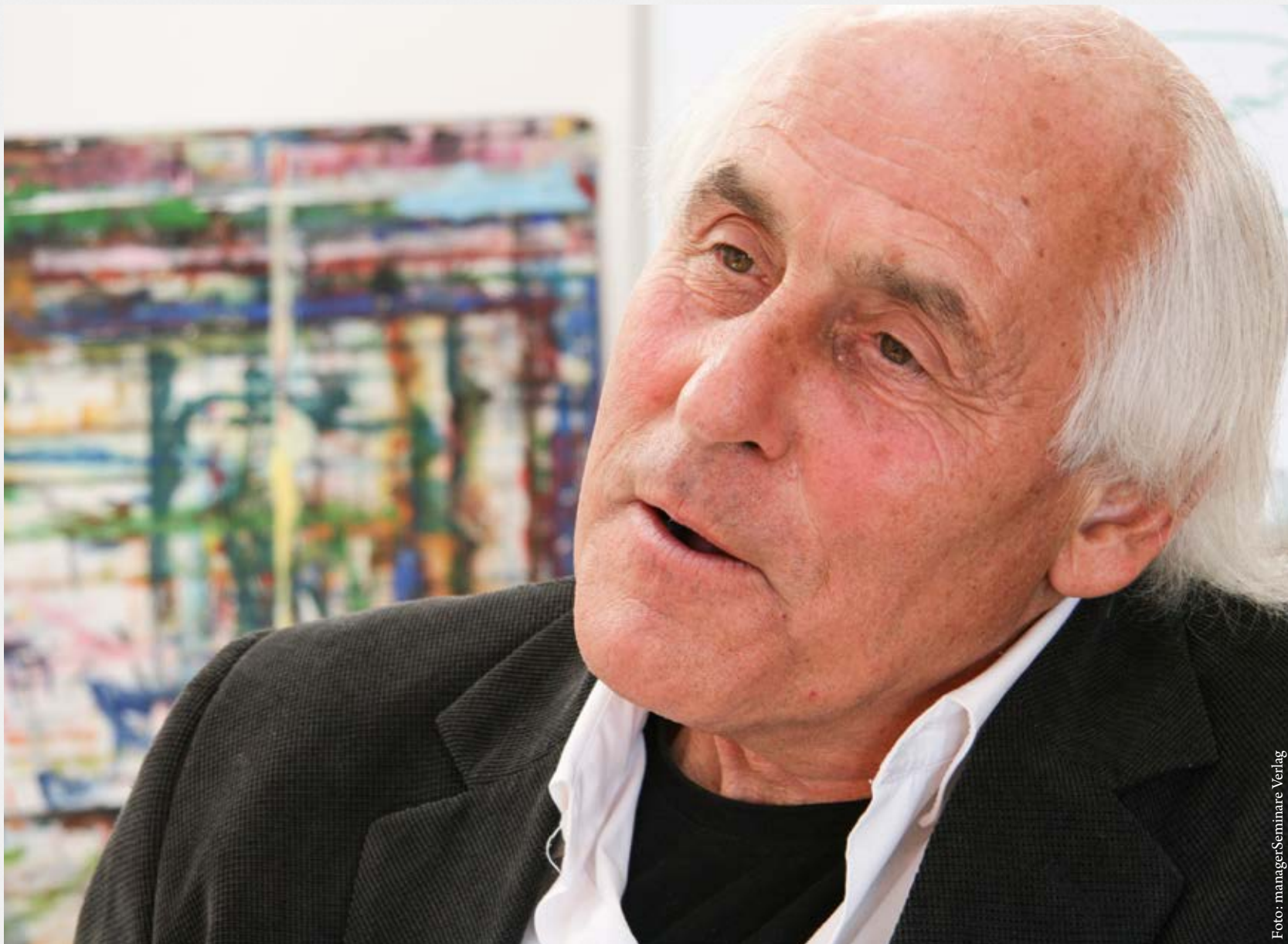


Foto: managerSeminare Verlag

Interview mit Dr. Bernd Schmid

Coaches sind Zehnkämpfer: Sie müssen alle Perspektiven der Organisation im Blick haben

Ein Gespräch mit Dawid Barczynski

Dr. Bernd Schmid gehört zu den Pionieren der Coaching-Branche und seine Konzepte, sowohl für den Umgang mit Menschen als auch mit Organisationen entwickelt, sind im Coaching mittlerweile kaum wegzudenken, wie das international sehr gefragte „Drei-Welten-Modell“. In seinem Verständnis ist der Coach ein „Zehnkämpfer“: Er muss die Belange der Organisation in allen ihren Aspekten begreifen und so ganzheitlich in ihrer Entwicklung unterstützen. Das Herauspicken und künstliche „Aufblähen“ von lediglich Teilperspektiven greift zu kurz. Daneben schadet es keinesfalls, sein Weltbild immer wieder zu hinterfragen und so für neue Ideen und Konzepte offen zu bleiben.

Wenn Sie auf Ihr Leben zurückblicken, was sehen Sie?

Tatsächlich bin ich in einem Alter, in dem man auf sein Leben zurückblickt und etwas aufräumt. Dabei fügt sich auch ein Bild der Dinge, die man gelernt und begriffen hat, zusammen. An vielem darf man sich erfreuen und mit anderem muss man sich versöhnen. Auch sollte man Abschied nehmen von den Dingen, die man wahrscheinlich nicht mehr tun kann und sich dabei bewusst werden, was man eigentlich mit dem Rest seiner Zeit tun möchte – so wird man mit seiner Zeit wählerischer. Insgesamt bin ich zufrieden damit, dass diese in Beziehungen oft ungeschickte, aber auch voller unausgereifter Talente und Ambitionen steckende junge kraftvolle Person, die ich war, ihren Weg gefunden hat. Ich bin auch froh, dass ich es geschafft habe, jeweils das zu tun, was für mich stimmig war. Das Ringen um Resonanz für meine Sichtweisen hat letztlich doch zu vielen Früchten geführt. Es ist ja auch bereichernd, dass das Leben weit mehr zu bieten hat an Schönerem wie auch an Schmerzlicherem als man sich das als junger Mensch vorstellen kann. Und ich habe noch vieles vor!

Ein Ausblick auf weitere Arbeitsperspektiven?



Foto: privat

Ja, wobei ich nicht mehr in Hektik und Lieferdruck lebe – ich gebe selbst in meinem Unternehmen isb keine Seminare mehr, habe alle operativen Positionen besetzt und kann wirklich strategisch und orientierend tätig sein und etwas ganz Neues aufbauen, wie die Schmid-Stiftung, zu der wir noch sicherlich kommen. Daneben habe ich Zeit zum Denken, Reden und Schreiben. Ich schreibe seit 40 Jahren und lerne es allmählich. Schreiben wird wie Fotografieren für mich zunehmend zur Selbsterfahrung und zum Selbstausdruck. Meine Essays bieten vielen im Berufsfeld eine geistige Erholungspause im Berufsalltag.

Weiter zurückgeblickt: „Coach“ war nicht Ihr Berufswunsch ...

Damals, in den 60ern, gab es den Begriff noch gar nicht – zumindest nicht in meiner Welt.

Sie wollten Handelslehrer werden.

Das ist eine etwas längere Geschichte: Ich war Legastheniker und ich habe es deswegen schwer gehabt in der Schule und habe mich geschämt. Man ging damit damals aber auch nicht sehr zartfühlend um. Damals wusste ich aber nicht, dass mein Problem eine Behinderung bzw. eine Entwicklungsbeeinträchtigung ist, die sich vollständig im Laufe der Jahre auswachsen kann, wie bei mir geschehen. Im Rückblick sehe ich aber, dass in der Legasthenie ein besonderes Talent steckt: Man hat zwar mit vorgegebenen Ordnungen und Zusammenhängen seine Probleme, kann aber Dinge sinnhaft neu zueinanderfügen und damit Konventionen sprengen. Und das konnte ich schon als junger Mann, was mir positive Resonanz eingebracht hat. Dann habe ich mich, obwohl ich ein schlechter Schüler und sitzengeblieben war, als Nachhilfelehrer versucht und gemerkt, dass ich das eigentlich ganz gut kann. Und so wollte ich – in aller Naivität – Lehrer werden. Aber weil ich so ein schlechter Schüler war, kam kein Fach infrage. Als ich hörte, dass man Lehrer in der Wirtschaft werden konnte, habe ich einfach das gemacht und weil man, um Handelslehrer zu werden, ein einjähriges Betriebspraktikum machen musste, habe ich Praktika in einem Industrieunternehmen und

bei der Deutschen Bank geleistet und dabei zugleich größere Unternehmen kennengelernt. Ohnehin war die damalige Generation nicht gut aufgeklärt bezüglich Berufsperspektiven etc. Man hat einfach das Nächstliegende gemacht, wenn es stimmig war. Ich hatte nie einen langfristigen Plan. Aber ich habe immer mehr ein Gefühl dafür entwickelt, welche Richtung stimmt und wohin man noch aufbrechen müsste, damit es noch stimmiger wird. Meine Berufsentwicklung ist so durch Drift und Experiment entstanden. Den Schuldienst habe ich dann ausgeschlossen: Das Klassenzimmer und die Schüler, das hat mir gefallen. Aber als ich das Lehrerzimmer und die Atmosphäre dort erlebte, wusste ich, dass das nicht meine Welt sein konnte.

Weshalb?

Weil mir die Menschen dort irgendwie schmal und verkümmert vorkamen. Das war eine intuitive Entscheidung, die ich als junger Mann für mich getroffen habe. Daraufhin wollte ich eigentlich gerne eine Karriere an der Hochschule machen, denn ich war zwar ein schlechter Schüler, aber ein eifriger Student, der neben seinem Wirtschaftsstudium viel Psychologie und Pädagogik studiert hat. Doch daraus wurde nichts, weil ich dort nirgends reingepasst habe: Den Wirtschaftlern war ich zu pädagogisch, den Pädagogen zu psychologisch, den Psychologen interessierte ich mich zu sehr für Gruppendynamik – ich war einfach ein zu bunter Hund. Dann habe ich irgendwann gehört, wie Evolutionstheoretiker Mutanten nennen, die sich später als erfolgreiche Urväter entpuppen: „hopeful monster“. Der Begriff war mir ein Trost.

Sie sind auch ein „hopeful monster“?

Die Evolution macht viele Experimente und das Schicksal eines Einzelnen interessiert nicht, so dass viele Unangepasste Schiffbruch erleiden und untergehen. Irgendwie haben mich aber glückliche Umstände, einige Talente und Ambitionen sowie viel Fleiß davor bewahrt. Zudem hatte ich immer ein Gespür dafür, wohin sich meine Umwelt entwickeln

wird und lag dabei eigentlich nie wirklich falsch. Im Laufe der Zeit konnte ich das immer besser formulieren und entsprechend agieren, sodass ich dann, wenn auch immer viele Jahre später, auf die in die erahnte Richtung gegangene Entwicklung gut vorbereitet war.

Wie haben Sie es trotz Legasthenie geschafft, zu promovieren?

Ich glaube, dass ich die Legasthenie zu dem Zeitpunkt schon sozusagen überwunden habe. Trotzdem hatte ich eine fürchterliche Orthografie, weil ich nach Gehör geschrieben habe. Das ist natürlich umso schlimmer, wenn man etwas dialekteingefärbt ist. Ich bin auch heute noch ein hauptsächlich auditiver Mensch. Was dazu beigetragen hat, dass sich meine Legasthenie im Laufe der Jahre gelegt hat, weiß ich nicht genau, eher die inoffiziellen Bildungserfahrungen. So war ich z.B. in der Schule Chorsänger und spielte begeistert Schultheater, dann war ich ein engagierter und erfolgreicher Reiter und später habe ich Beat-Musik gemacht. Dadurch habe ich viel über Zusammenspiel, Harmonisierung und Rhythmisierung gelernt. Ähnliches habe ich an meinem Sohn bemerkt, der auch Legasthenie hatte: Sein Grundschullehrer hat immer, wenn es beim Lesen schwierig wurde, eine Gitarre herausgeholt und mit ihm gesungen. Ich denke, da gibt es einen Zusammenhang. Jedenfalls ist Lesen auch heute noch Arbeit für mich, weil ich den Vorgang des Lesens nicht

ausblenden kann. So habe ich schon im Studium wenig gelesen, aber das Wenige habe ich sehr gründlich verarbeitet und es so wirklich verstanden und integriert. Insofern war das für meine Promotion keine Behinderung – Behinderung erlebte ich eher dann, wenn ich mit Desinteresse und intriganten Haltungen zu kämpfen hatte.

Was meinen Sie damit?

Nun, ich hatte mehrere Betreuer, die hauptsächlich damit beschäftigt waren, dass jeder vor dem anderen gut dastand. Gab es im Nachhinein Kritik, wurde alles auf meinen Rücken abgewälzt. Betreuung, Zuverlässigkeit und Rückenstärkung im Rahmen der Promotion – Fehlanzeige. Allerdings gab es auch ganz andere Erfahrungen. So hat ein Professor der VWL meine kritische Art zu schätzen gewusst, mir die Leitung großer Tutorienprogramme übertragen und mir als Student die Veröffentlichung meines ersten Buchs im renommierten Springer-Verlag ermöglicht.

Als sich Ihr Arbeitgeber, die Uni Heidelberg, weigerte, Ihnen für Fortbildungen in den USA, u.a. bei Milton Erickson, unbezahlten Urlaub zu gewähren, haben Sie gekündigt und sind hingeflogen ...

... nur war das nicht so unbedacht, wie es scheint. Damals, 1979 hatte ich schon vie-

le Jahre Gruppendynamik gemacht und so meine ersten Schritte als Freiberufler getan. Zudem stand ich vor dem Abschluss meiner Transaktionsanalyse-Ausbildung, hatte schon eine eigene Therapiegruppe, zu der auch immer mehr Klienten kamen, und so habe ich gemerkt, dass ich davon leben kann. So war das kein Absprung ohne Fallschirm in der Hoffnung, dass er noch geliefert wird. Ich war zuversichtlich, dass das klappt.

Das kam Ihnen im Grunde gelegen?

Es kam mir auch entgegen, weil ich einen ethischen Konflikt gespürt habe. Ich war nämlich an der Studentenberatungsstelle und eigentlich für eine ganzheitliche Beratung von Studenten bezüglich Studienfragen zuständig. Ich wollte aber Psychotherapeut werden und habe hauptsächlich nur Psychotherapie gemacht, was aber nicht der Sinn dieser Stelle war. Irgendwann habe ich auch gespürt, dass der Kanzler, der das immer wieder kritisiert hat, Recht hatte. So war es mir willkommen, diese Nichtstimmigkeit zu beenden und selbst zu verantworten, dass ich Psychotherapie machen wollte – auf eigene Rechnung.

Wie sind Sie dann zum Coaching gekommen?

Um diese längere Geschichte kurz zu fassen: Es gab eine Zeit in den späten 70er und 80er



Foto: privat



Foto: privat

Jahren, da hatten Unternehmen viel Geld und haben die Bildungs- und Personalentwicklungsabteilungen einfach machen lassen. Auch sie haben die neuen Freiheiten der späten 68er Zeit genutzt und sich auf den bunten Psycho-Markt begeben, um Leute einzustellen. Da es nicht auf das Geld ankam und noch keine richtigen Gütekriterien vorhanden waren, wurden auch abenteuerliche Dinge gemacht: Neben humanistischer Psychologie und Gruppendynamik wurde Exotisches wie über glühende Kohlen laufen ausprobiert. In dieser Zeit wurde ich in Unternehmen eingeladen, um sowohl TA zu lehren als auch Teamentwicklung und

Dass „Coaching“ ein neuer Wertbegriff im heutigen Ausmaß werden würde, habe ich damals nicht vorausgesehen.

-beratung zu betreiben. Zunächst habe ich natürlich Methoden aus der Psychologie eingesetzt, verbunden mit meinem Verständnis aus dem Wirtschaftsstudium. Irgendwann wurde ich dann gefragt, ob ich nicht neben meiner Psychotherapeutenausbildung auch speziell für Wirtschaftler eine Weiterbildung aufbauen will. Das habe ich gemacht und es „systemische Beratung“ genannt – „systemisch“ war damals der aktuelle Wertbegriff. Irgendwann

wurde ich auch von Leuten, die als „Coaches“ firmieren wollten, als Lehrer angefragt und musste so den „Coaching“ genannten Container mit neuen Konzepten und neu Konfiguriertem befüllen. Dass „Coaching“ ein neuer Wertbegriff im heutigen Ausmaß werden würde, habe ich damals nicht vorausgesehen. Doch dann kam Christopher Rauen und 2004 die Einladung, den DBVC zu gründen, dann 2008 der Coaching-Kongress des DBVC und erst dann habe ich diesem Begriff zunehmend Bedeutung beigemessen.

Sie haben sehr viele Ausbildungen zur TA, Hypnotherapie ...

... und eine Gesprächspsychotherapieausbildung, eine gruppensystemische Ausbildung und weitere Weiterbildungen ohne formalen Abschluss gemacht u.a. in Jung'scher Psychologie. Ich war schon immer so, dass ich zwar etwas mit großem Eifer, großer Identifikation gelernt habe, aber mich nie eingeschränkt habe in meinem Weltbild. Ich war immer kreativ und habe oft intuitiv etwas anders gemacht als es die Schulen vorsehen. Es braucht einfach sehr viel mehr Horizont, um die ganze Breite des Lebens, mit der ich umgehen wollte, zu bedienen, weshalb ich viele Ausbildungen gemacht und alles ausprobiert habe. Daraus habe ich die für mich relevanten Essenzen rausgezogen und den Rest fallenlassen. Die Enge nur eines (vorgefertigten) Weltbilds war mir immer unbehaglich.

Nach 1985 haben Sie keine Ausbildungen besucht. Haben Sie „ausgelernt“?

Auf keinen Fall! Aber irgendwann habe ich gemerkt, dass sich die Art zu Lernen erschöpft hat und so habe ich 1985 nach meinem internationalen Examen zum TA-Lehrer und -Supervisor beschlossen, für einige Jahre zu pausieren und aus dem Erlernten eigene Entwicklungen zu machen. In den 20 Jahren danach habe ich dann die meisten meiner Konzepte entwickelt. Man sagt auch in der Evolutionsbiologie, dass während der Entwicklung einer neuen Spezies nicht zu viele Rückkreuzungen stattfinden sollten, damit wirklich etwas Neues entstehen kann. Deswegen war es auch ganz gut, dass Wiesloch, der Institutssitz des isb, als abgeschiedenes Biotop eine gewisse Abgeschlossenheit bieten konnte. Gleichzeitig wurde uns gerade deswegen früher öfter gesagt, dass unsere Konzepte zwar sehr kompetent und überzeugend seien, aber man das alles manchmal nach Außen nicht so gut vermitteln könne. Und unsere „Abgeschlossenheit“ nährte den Verdacht, dass auch die Inhalte provinziell sein könnten. Das war für mich der Impuls, mich wieder stärker mit anderen Strömungen der Gesellschaft auseinanderzusetzen, wofür der DBVC und einige dort vertretene Ansätze durchaus geeignet waren. Mittlerweile haben wir bewiesen, dass wir in wichtigen gesellschaftlichen Sphären Nützliches zu bieten haben und anknüpfungsfähig sind. Dabei sind

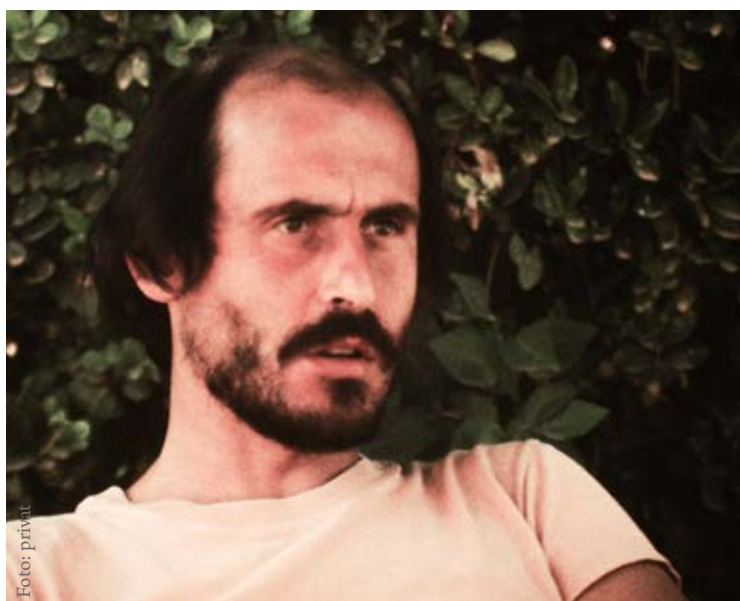


Foto: privat



Foto: privat



Foto: managerSeminare Verlag



Foto: managerSeminare Verlag

uns die Entwicklungen im Zeitgeist und im Professionsfeld entgegengekommen. In diesem Zusammenhang merkte ich auch, dass die deutschen Anbieter weltweit gesehen Gefahr laufen, Hochwertiges zu vertreten, damit aber am Rande zu bleiben. Deswegen habe ich mit Hilfe meiner internationalen Vernetzung in der TA eine Initiative gestartet, um Konzepte etc. auch englischsprachig zu repräsentieren. Das ist auch ein Grund, weshalb ich mich nun in Zusammenarbeit mit dem DBVC der Entwicklung des „International Network for Organizational Coaching“ widme. Die Idee ist, auszuloten, was in die Welt passt, ohne dabei die eigene Identität zu verlieren. Dabei sollten wir eine Pionierfunktion übernehmen.

Ähnlich wie Ihr Drei-Welten-Modell, das international gefragt ist?

Stimmt, ja. Mir hat neulich eine englische Kollegin geschrieben, dass sie es in Japan rauf- und runterlehrt und es sehr gut ankäme. Das Drei-Welten-Modell ist eine Weiterentwicklung des Ich-Zustands-Modells der TA und führt über persönlichkeitspsychologische Betrachtungen hinaus. Diese fand ich für meine Arbeit in Organisationen unzureichend und habe nachgedacht: Welche Rollen sind für eine berufliche Weiterentwicklung relevant, welche für das Unternehmen? Daraufhin habe ich eine Grafik an die Tafel gemalt, aus der ersichtlich wurde, dass man entscheiden muss, ob es im

Moment um Organisationsrollen in der Organisationswelt geht oder ob es um die Berufsentwicklung, für die man überlegen muss, wie die Berufswelt aussieht oder was das alles für die private Welt, für den Lebensstil, für Familie und das sonstige Privatleben bedeutet. Also Rollen verstehen, Rollen einnehmen und Inszenierungen gestalten, die Stücke und Bühnen, auf denen sie gespielt werden, verstehen. Ohne das kann Persönlichkeit nicht gelingen. Eigentlich ist es naheliegend, das Leben als eine Ansammlung von Szenen in Inszenierungen anzusehen, in denen man eine Rolle spielt. Daher arbeiten wir erfolgreich mit der Theater-Metapher. Ein solches Modell erfasst zwar auch psychologische Aspekte, kann aber von jedem Nichtpsychologen sofort verstanden und benutzt werden. Es umfasst viele andere Komponenten von Wirklichkeit, die für Coaches relevant sind, gleichermaßen. Dennoch ist es wichtig, sich mit dem eigenen Agieren auseinanderzusetzen, man muss dafür aber nicht auf klassische psychologische Konzepte zurückgreifen.

Coaching ist also eher Praxis – Psychologie Theorie?

Nein. Psychologie ist eine Teilperspektive in Theorie und Praxis. Teilperspektiven sollten integrativ mit anderen Perspektiven konzipiert werden, um Komplexität nicht unnötig zu erhöhen. Es gibt Traditionen, Coaching als angewandte Psychologie zu betrachten. Das

tue ich nicht. Ich sehe Coaching als spezifische Kompetenz, als integrative Perspektive und ich sage: Coaches sind Zehnkämpfer. Ein Organisations-Coach muss ein Verständnis entwickeln, wie ökonomisch-technische Faktoren, wie Dimensionen des Menschen im Unternehmen, wie unternehmerische Verantwortung und Steuerungsbelange von Organisationen, wie das alles für Mensch und Organisation erfolgreich zusammenspielen kann. Deswegen muss Coaching alle Perspektiven dieser Verantwortung integrieren und kann nicht eine Teilperspektive wie die klassische Psychologie oder sonst etwas, das man gut kann, einseitig hervorheben und aufblähen und es dann anderen Berufsständen überlassen, sich um die anderen Dimensionen zu kümmern. Dann wären wir kein ernstzunehmender Partner für Professionelle und Unternehmen, weil diese eine integrierte Dienstleistung suchen und nicht für jede Fragestellung einen eigenen Fachmann engagieren wollen – was völlig unökonomisch wäre.

Steht Ihre für die Coaching- Branche prognostizierte Marktberreinigung in diesem Zusammenhang?

Ja, wobei es immer Nischen geben wird für Spezialbereiche im Coaching. Man muss aber bedenken, dass mittlerweile viele Führungskräfte und andere Interne Coaching-Ausbildungen besuchen, wodurch sie aufgrund ihrer



Foto: managerseminare Verlag

Kenntnisse höhere Ansprüche an sich und andere stellen können. Diese Leute werden auf Dauer nichts mehr einkaufen, was nicht auch der Organisation und ihrem Daseinsgrund wirklich dienlich ist, sprich was keinen ganzheitlichen Blick auf das Zusammenspiel von Mensch und Unternehmen sowie auf die Ziele des Unternehmens hat. Coaches, die sich ohne Urteilsvermögen und Verantwortung fürs Ganze in ihren Spezialbereichen bewegen, werden wahrscheinlich durch diese zunehmend qualifizierte Nachfrage ausgelesen werden. Auch im Coaching-Weiterbildungsbereich sehe ich eine Auslese kommen: Wer als Coach erfolgreich ist, betätigt sich gerne als Coaching-Weiterbildner, weshalb es mittlerweile ein riesiges Angebot gibt. So werden immer mehr Coaches ausgebildet, die wiederum am liebsten Coaching-Lehrer wären. Aber dadurch bläht sich das Ganze auf, was in einer Wachstumsphase, die wir jetzt hatten, akzeptabel ist. Doch irgendwann ist eine Sättigung erreicht. Dann werden die Coaching-Weiterbildungsanbieter, die es versäumt haben, den Finger in den Wind zu halten

und komplexe, vielschichtige Anforderungen in ihren Weiterbildung zu berücksichtigen, wahrscheinlich einen schweren Stand haben. Ein weiterer Punkt sind die Unternehmensstrukturen der Coaching-Anbieter. Zumindest große, internationale Unternehmen kaufen Dienstleistungen eher bei verlässlichen Anbietern ein. Das ist im IT-Bereich auch so: Wer

*Zumindest große, internationale
Unternehmen kaufen
Dienstleistungen eher bei
verlässlichen Anbietern ein.*

längerfristig mit einem System arbeiten will, kauft nicht in einer Bastelwerkstatt, sondern sucht sich einen Partner, der Kontinuität und Entwicklung über viele Jahre bieten kann, und zwar auch unabhängig davon, ob die Person des Bastlers noch da ist oder nicht. Auf das Coaching-Feld übertragen heißt das, wer län-

gerfristig Partner solcher Nachfrager sein will, muss unternehmerische Formen entwickeln, die deren Erwartungen entsprechen. Doch die meisten Coaches lieben die kleineren spontaneren Formen, auch ich. Um das eine mit dem anderen zu verbinden, gibt es die Alternative unternehmerische Netzwerkstrukturen zu entwickeln. In einem Netzwerk mit genügend Homogenität, Leistungsfähigkeit und der Kompetenz, Hand in Hand zu arbeiten, kann man auch Großaufträge bearbeiten. Doch müssen dafür Geschäftsmodelle und Marktpositionierungen entwickelt werden. Die einen werden sich aufmachen und hauptsächlich Coaching-Unternehmer werden, die anderen vermehrt in solchen Verbünden arbeiten.

**Sie haben die „Schmid-Stiftung“ ins Leben gerufen.
Warum?**

Vielleicht muss man damit anfangen, wie es geschichtlich dazu kam: Unternehmensnachfolge ist überall ein Thema. In meiner Familie gibt es niemanden, dem ich die Bürde aufflas-

ten könnte, mein Unternehmen weiterzuführen. Ein Unternehmen, das so stark kulturgeprägt ist wie das isb, kann man nicht einfach verkaufen und jemandem geben, der diese Kulturtradition nicht auch pflegen kann und möchte. Auch wollte ich nicht einfach aufhören und es offen lassen, was von wem wie weitergetragen wird. Es wäre schade, wenn einem sehr lebendigen Unternehmen und seinem gesellschaftlichen Engagement kein nachhaltiger Rahmen erhalten würde. Aber wie sollte unternehmerische Nachfolge aussehen? Wie meist, unter der Dusche, hatte ich plötzlich die Idee: Ich mache eine Stiftung! Zunächst habe ich ganz naiv und einfach nur großzügig gedacht, dass ich die erheblichen wirtschaftlichen Überschüsse des Unternehmens nicht mehr brauchen werde und sie für den guten Zweck, für den isb steht, nämlich Wirtschafts- und Gesellschaftskulturentwicklung, zur Verfügung stehen sollten. Eine Stiftung könnte zu einem qualifizierten unternehmerischen Träger entwickelt werden. In dieser Naivität habe ich die Schmid-Stiftung gegründet – da war ich schon 65. Doch ist mir danach schnell klar geworden, was ich eigentlich hätte wissen können: Eine Stiftung ist nur ein Mantel und der unternehmerische Geist mit einer eigenen Kultur des Zusammenspiels von Profit- und Non-Profit-Welt muss erst geschaffen werden. Das ist eine sehr anspruchsvolle unternehmerische Aufgabe und ich werde dafür die besten Kräfte aus meinem Umfeld brauchen. Was das nicht erwerbsorientierte gesellschaftliche Engagement betrifft, habe ich mich entschieden, nicht Geld, sondern die Essenzen aus Jahrzehnten isb-Entwicklung zu geben: Der Zweck der Stiftung ist, gemeinwohlorientierten Initiativen und Organisationen unser Coaching- und OE-Knowhow für ihre Entwicklung zur Verfügung zu stellen. Aber nicht indem wir einfach Dienstleistungen, die sie normalerweise kaufen müssten, verschenken, sondern indem wir Organisationen helfen zu verstehen, wofür man Coaching- und OE-Knowhow zur eigenen Entwicklung nutzen kann, und sie darin begleiten, zu lernen, wie man in eigener Verantwortung OE-Knowhow integriert. Die Verfolgung dieses Zweckes wird aus den Überschüssen der isb finanziert. Gleichzeitig

profitiert das isb von entsprechenden Entwicklungen und bleibt so selbst letztlich gemeinwohlorientiert.

Das klingt recht abstrakt. Haben Sie ein Beispiel?

Kürzlich kamen Musiker aus einem Verein für Moderne Musik – weltweit renommiert –, die gemerkt haben, dass sie auf einen Bankrott zulaufen. Zwar nicht nur auf einen finanziellen Bankrott, das ist in diesem Bereich oft am Horizont, sondern auch auf einen Kräftebankrott, weil diejenigen, die das jahrelang in Selbstaufopferung betrieben haben, einfach müde wurden. Sie haben nie eine Struktur zur nachhaltigen Entwicklung, Übergabe an weitere Funktionsträger usw. geschaffen, nie ein Verständnis dafür entwickelt, dass sie so etwas brauchen könnten. Ganz aus ihrer Musikerprofession heraus agierend, haben sie alles Unternehmerische und Organisatorische ziemlich hemdsärmelig-laienhaft und oft recht egozentrisch betrieben. Sollten sie nun Veränderungen anstreben, dann stellen wir ihnen Fachleute aus unserem Netzwerk zur Seite, die ihnen helfen, sich auf OE- und Coaching-Knowhow zu beziehen und es anzuwenden, um ihre Organisation zu entwickeln. Anderen Geber-Organisationen bieten wir unser Knowhow komplementär zu ihren Mitteln an, dass die Ressourcen Geld, persönliches Engagement usw. auch wirklich in gesellschaftliche Wohlfahrt und in nachhaltiges Engagement umgesetzt werden können. Da geht leider viel zu viel den Gulli hinunter. Die festen Mitarbeiter der Stiftung entwickeln und betreiben solche Unterstützungsstrukturen. Sie werden aus den Überschüssen des isb finanziert. Die Fachleute aus dem Netzwerk dagegen machen das alle kostenlos und sogar gerne. Allerdings wollen sie auch eine Begrenzung ihres Engagements und wissen, dass ihre Hilfeleistung wirksam eingesetzt wird. Und sie wollen interessante Einblicke in andere Welten nehmen und gemeinsam mit anderen etwas entwickeln, was dort nachhaltig hilfreich ist.

Und wenn die Musiker ein tiefergreifendes Coaching benötigen?

Wenn sie ein richtiges, längeres Coaching benötigen als nächsten Schritt für die Entwicklung ihrer Organisation, dann helfen wir, einen guten Coach zu finden. Der muss aber bezahlt werden.

Ich denke, Ihnen wird nicht langweilig werden.

Nein, aber sagen wir es mal so: Ich habe das große Privileg, dass ich all die Rollen, die ich nicht mehr selbst ausfülle, also isb-Leiter, Lehrender usw., so rechtzeitig und erfolgreich übergeben habe, dass ich mir nun meine Rollen nach meinen Alters-Kompetenzen, meinem Hunger nach meiner Weiterentwicklung aber auch nach meinen Muse-Bedürfnissen auswählen kann. Ich muss eigentlich sehr wenige Dinge tun, die ich als Last empfinde.

Portrait

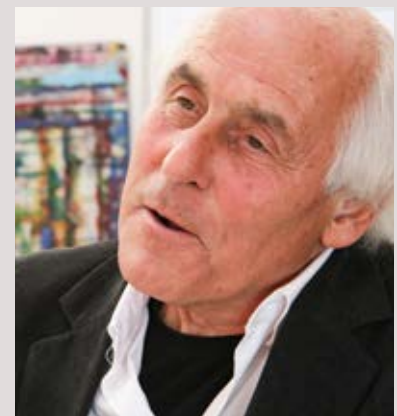


Foto: managerSeminare Verlag

Dr. phil. Bernd Schmid ist Gründer und Leitfigur der isb-GmbH, Wiesloch (seit 1984) und der Schmid-Stiftung (www.schmid-stiftung.org). Er ist u.a.

Ehrenmitglied der Systemischen Gesellschaft, Ehrenvorsitzender im Präsidium des DBVC und mehrfacher Preisträger, zuletzt des Life Achievement Awards 2014 der Bildungsbranche. Essays zu persönlichen und professionellen Themen unter www.blog.bernd-schmid.com, zahlreiche Veröffentlichungen in Schrift, Video und Audio zum kostenlosen

Download unter:

www.systemische-professionalitaet.de



Arbeiten mit Geschichten

Narrative Methoden im Coaching

Von Prof. Dr. Michael Müller

In nahezu jedem Coaching-Gespräch wird seit jeher mit Geschichten, mit dem Erzählen gearbeitet: Der Klient erzählt von seinem Werdegang oder seiner konkreten Problemsituation, der Geschichte des Problems und der Lösungsversuche. Erzählen ist also für jeden Coach altvertrautes Werkzeug. Doch im Erzählen steckt mehr Potenzial, als in der Coaching-Praxis in der Regel angewendet wird: Der Coach kann die Elemente von Geschichten gezielt für Veränderungsprozesse nutzen, wenn er sich mit deren Eigenschaften vertraut macht.

Das Erzählen ist nicht nur eines der mächtigsten Instrumente zur Kommunikation und zur Informationsspeicherung, das die Menschheit jemals entwickelt hat, sondern es ist auch entscheidend an der Konstruktion der Identität von Individuen und sozialen Systemen beteiligt: Letztlich sind es die Geschichten, die wir selbst und andere über uns erzählen, die unsere Identität ausmachen. Auch die Identität von Unternehmen und Organisationen wird in den Geschichten, die diese selbst, ihre Mitarbeiter und Führungskräfte und ihre Kunden erzählen, konstruiert, am Leben gehalten und kommuniziert.

Entwicklung und Veränderung sind immer (auch) Arbeit an der Identität: Halte ich es für möglich, dass ich etwas besser kann, als ich bisher dachte? Über welche Handlungsressourcen verfüge ich, an die ich bisher noch überhaupt nicht gedacht habe? Welche neuen, hilfreichen Handlungsmuster lassen sich in einem Unternehmen entwickeln? Alle Prozesse, die zu solchen Veränderungen führen, verändern natürlich auch das Selbstverständnis der Person bzw. der Organisation sowie den Blick der Umwelt auf diese Person, dieses Unternehmen. Sie verändern also die Identität. Wenn aber Identität über Geschichten konstruiert wird, was liegt dann näher, als Geschichten auch als methodischen Ansatz zu nutzen, um mit und an dieser Identität zu arbeiten?

Arbeit an der Identität

Die Idee, dass Identität keine feste und festgelegte Größe ist, sondern etwas, was im Lauf des Lebens immer wieder neu konstruiert und verändert werden muss, taucht verstärkt vor allem im Zusammenhang mit Überlegungen zur Post- oder Spätmoderne auf. Vielleicht mag der Gedanke, dass wir selbst und unsere Umwelt unsere Identität immer wieder neu durch Geschichten konstruieren, auf den ersten Blick befremdlich wirken, vielleicht auch, weil wir gewohnt sind, unsere Identität als ein „Ding“ zu denken, das man besitzt.

Doch denkt man darüber nach, was man über sich selbst weiß, landet man sehr schnell bei

Geschichten, die wir zu konkreten Erlebnissen konstruieren. Wenn ich mich beispielsweise für einen friedfertigen Menschen halte und nachdenke, wie ich denn auf diese Zuschreibung komme, sind es Erlebnisse, die mir einfallen: etwa, wie ich als Schüler einen Streit geschlichtet habe. Vermutlich gibt es in meinem Leben viele Erlebnisse, in denen ich mich nicht ganz so friedfertig verhalten habe, aber zur Konstruktion meiner Identität als „Friedfertiger“ ziehe ich – zu einem bestimmten Zeitpunkt jedenfalls – nur einen Teil dieser Geschichten heran, die mir bewusst oder unbewusst zur Konstruktion meiner Identität nützlich erscheinen. Insofern liegt es nahe, zu versuchen, über eine Veränderung von identitätsrelevanten Geschichten auch Elemente der Identitätskonstruktion einer Person oder einer Organisation zu verändern.

Was ist eine Geschichte?

Die wichtigsten Elemente einer Geschichte hat schon Aristoteles in seiner „Poetik“ beschrieben: Jede Geschichte hat einen Anfang, eine Mitte und ein Ende. Zudem hat jede Geschichte einen Protagonisten, einen Handlungsträger; jede Geschichte ist also die Geschichte von jemandem – im Coaching wird das in aller Regel der Klient sein. Eine Geschichte beginnt zu einem bestimmten Zeitpunkt und endet an einem anderen. Dazwischen erfolgt eine Veränderung der Situation des Protagonisten, die durch ein Ereignis, oftmals in der Mitte einer Geschichte, ausgelöst wurde.

Wo in einer Geschichte das zentrale Ereignis liegt, kann man in der Regel feststellen, indem man darauf hört, wo der Erzähler die Grenze zwischen „früher“ und „heute“ ansetzt: „Früher war alles besser, da war ich noch zufrieden, aber heute ist alles anders geworden, und mein Job hat sich grundlegend ins Negative verändert.“ Zwischen dem „Früher“ und dem „Heute“ liegt das Ereignis, das zur Veränderung geführt hat. In Beratungen kann man dann mit diesen Ereignissen arbeiten – z.B. indem man andere Ereignisse im Erfahrungsschatz des Klienten zu finden versucht, die zu anderen, im besten Fall lösungs- und nicht problemorientierten Geschichten führen.

Eine wesentliche Eigenschaft des Erzählens (Narrativität) ist, dass jede Geschichte (Narration) auf vielerlei Arten erzählt werden kann, da es einen Unterschied zwischen der „Geschichte“ und ihrer „Erzählung“ gibt. Jede Narration besteht aus einer bestimmten Menge an Ereignissen oder Geschehnissen, die zeitlich angeordnet sind. Eine solche Geschichte kann nun auf unterschiedliche Arten erzählt werden: Ich muss mich z.B. nicht an die zeitliche Reihenfolge der Ereignisse halten, sondern kann mit dem Ende anfangen und das Geschehen rückblickend erzählen, kann bestimmte Aspekte ausgiebiger erzählen oder weglassen. Des Weiteren kann ich in meine Erzählung auch explizit Wertungen einfließen lassen („das war eines der schrecklichsten Erlebnisse meines Berufslebens“) und ich kann auch die Perspektive einer anderen Person einnehmen und Möglichkeiten erkunden, wie die Geschichte aus dieser Perspektive erzählt würde.

Zu jeder Geschichte, sprich jeder Sammlung an Ereignissen/Erlebnissen/Geschehnissen, gibt es also eine große Menge unterschiedlicher Erzählungen, die dann natürlich auch unterschiedliche Bedeutungen für den Erzähler haben. Im Coaching können wir auf beiden Ebenen arbeiten: Wir können die Klienten dabei unterstützen, die *Geschichte* zu verändern, indem wir ihnen helfen, andere, bisher vernachlässigte Erlebnisse in sie aufzunehmen, oder wir können ihnen helfen, eine andere Art der *Erzählung* für ihre Geschichte zu finden. Die meisten narrativen Coaching-Methoden schlagen aus diesen Eigenschaften von Geschichten Kapital, wie die folgenden drei Beispiele zeigen.

Potenzial-Coaching: Ressourcen entdecken in der Berufsbiographie

Beim Erzählen konstruieren wir einen Realitätsausschnitt. Geschichten über uns selbst oder bestimmte Erlebnisse zu erzählen, bedeutet in aller Regel nicht, etwas bereits Fertiges aus unserem Gedächtnis abzurufen: Im Prozess des Erzählens konstruieren wir erst die Bedeutungen, die wir mit einem bestimmten Erlebnis oder mit der Welt, in der es stattge-



funden hat, verbinden. Erzählt ein Klient seine Berufsbiographie, dann kann sie in der Regel nicht oder kaum auf abgespeicherte Narrative (im Gegensatz zu schon oft erzählten Anekdoten z.B. aus der Schulzeit) zurückgreifen: Denn zu einer zusammenhängenden berufsbiographischen Erzählung ist noch kaum je einer aufgefordert worden und wenn, dann liegt es so weit zurück oder war so selten der Fall, dass man sich kaum an Einzelheiten der Erzählweise erinnern kann. Hier ist der Konstruktionsanteil der Erzählung sehr viel größer als bei einer „Standardgeschichte“. Daher erfahren wir beim Zuhören hier vieles nicht nur über das, was erzählt wird, sondern durch das *Wie des Erzählens* auch über die momentanen Denkmuster des Klienten.

Der Akt des Erzählenlassens dient daher nicht nur der Informationsgewinnung, sondern ist gleichzeitig schon eine (vielleicht stumme) Befragung des Klienten von Seiten des Coachs.

Sehr häufig verfügen Klienten, die das Gefühl haben, in ihrer Karriere festzustecken, nur über sehr eingeschränkte Vorstellungen von ihren Stärken: Sie erzählen sich immer die gleichen Geschichten darüber, was sie können, was sie nicht können, was sie gerne und was sie nicht gerne tun. Eine erzählende Rekapitulation der eigenen Berufsbiographie hilft dem Klienten, bisher übersehene Stärken, Ressourcen, Vorlieben zu entdecken und für Veränderungsprozesse fruchtbar zu machen. Empfehlenswert ist folgende Vorgehensweise:

Erster Schritt:

Die Berufsbiographie erzählen lassen

Der Coach bittet den Klienten, seine Berufsbiographie oder einen längeren Ausschnitt aus ihr zu erzählen. Der Coach hört im Wesentlichen nur zu, fragt höchstens nach, wenn etwas unverständlich ist. Wichtig ist, aktiv zuzuhören. Der Berater sollte vor allem auf folgende Botschaften – direkte wie indirekte – achten:

- » Gibt es in der Geschichte so etwas wie eine „Zeitenwende“: ordnet der Klient bestimmte Ereignisse einem „Früher“, andere einem „Jetzt“ zu?
- » Welche Metaphern und Sprachbilder verwendet der Klient?
- » In welchen Passagen wird die Erzählung besonders lebendig?
- » In welchen Phasen erzählt er eher aktivisch in welchen eher passivisch?
- » Tauchen bestimmte Begriffe und Wertsetzungen öfter auf? In welchen Phasen der Berufsbiographie?
- » Wer ist der Held dieser Geschichte? Der Klient oder jemand anderes?
- » In welchen Passagen verbergen sich Ressourcen, die der Klient vielleicht selbst gar nicht sieht?

Zweiter Schritt:

Den Klienten nach Erkenntnissen im Erzählprozess fragen

Wenn der Klient mit seiner Erzählung fertig ist (meist dauern diese berufsbiografischen Er-

zählungen 15–30 Minuten), fragt der Coach nach Besonderheiten, die dem Klienten beim Erzählen aufgefallen sind. Sehr häufig erwähnen Klienten Beobachtungen, wie etwa, dass ihnen eine lang vergessene Periode ihres Arbeitslebens beim Erzählen erst wieder bewusst geworden sei, oder dass sie bestimmte Begriffe häufig verwenden. An diese Beobachtungen kann schon ein erstes ressourcenförderndes Gespräch anschließen.

Dritter Schritt:

Die Erzählung spiegeln

Sind die Beobachtungen des Klienten ausgeschöpft, teilt der Coach seine darüber hinausgehenden Beobachtungen beim Erzählen mit, wenn der Klient das möchte. Dabei ist es oft hilfreich, zirkuläre Fragen einzusetzen: „Wenn ich X fragen würde, wie es Ihnen in dieser Phase gegangen ist, was würde sie sagen? Wenn Y von dieser Zeit erzählen würde, wie würde er sie erzählen? Was würde er besonders herausheben, was eher weglassen?“

Vierter Schritt:

Ressourcen und Potenziale herausarbeiten

Danach werden durch Nachfragen vor allem die beim Erzählen oder beim Gespräch über die Erzählung neu entdeckten Ressourcen herausgearbeitet. Es empfiehlt sich, sie in Stichpunkten auf Karten zu schreiben, so dass der Klient sie vor Augen hat.

Fünfter Schritt:

Die Zukunftstory: Handlungsoptionen entwickeln, Geschichte in die Zukunft erzählen

In einem letzten Schritt (evtl. auch erst bei einem Folgetermin) wird dann versucht, die Geschichte in die Zukunft weiter zu erzählen – natürlich mit Fokus auf den neu gewonnenen Ressourcen.

Problem-Coaching: Durch Perspektivwechsel zur „anderen“ Geschichte

Die Coaching-Methode des Perspektivwechsels nutzt, dass es zu jeder Geschichte mehrere Erzählungen gibt, und zu jeder dieser Geschichten ggf. andere Protagonisten. Sie eignet sich besonders, wenn es um konkrete Probleme geht, die der Klient mit einem Mitarbeiter, Vorgesetzten usw. hat. In der Regel wird der Klient eine Problemgeschichte sich selbst und anderen immer auf die gleiche Weise erzählen. Im Coaching können wir ihn dazu einladen, andere Erzählungen der gleichen Geschichte aus unterschiedlichen Perspektiven zu erzählen und so der Lösung näher zu kommen. Grundsätzlich besteht die Methode darin, den Klienten zu bitten, die Geschichte in Ich-Form aus der Perspektive einer anderen am Problem beteiligten Person zu erzählen. Das Erzählen aus der anderen Perspektive ist damit eine Neukonstruktion der Realität, ein Re-framing aus der eben anderen Perspektive, die dann zu einem neuen Blickwinkel und zu Lösungsideen führt.

Erster Schritt:

Erzählen lassen

Der Klient erzählt die Geschichte des Problems oder der schwierigen Situation, um die es geht. Der Coach hört ruhig zu, lässt den Klienten zu Ende erzählen.

Zweiter Schritt:

Die Geschichte fokussieren

Manchmal ist diese erzählte Geschichte schon klar umrissen und auf das Problem fokussiert.

In vielen Fällen jedoch wird der Klient zunächst einmal eher breit erzählen, oder sein Problem in allgemeinen Sätzen darstellen. Hier muss der Coach durch Fragen dem Klienten helfen, die Geschichte zu konkretisieren, bzw. eine konkrete Situation herausarbeiten, in der das Problem aufgetreten ist.

Dritter Schritt:

Perspektivwechsel

Nun folgt der zentrale Schritt: Der Wechsel der Perspektive. Der Coach bittet den Klienten, die gleiche Situation, das gleiche Erlebnis aus der Perspektive einer anderen der beteiligten Personen zu erzählen, mit der er das Problem hat. Der Klient versetzt sich in die Rolle der ausgewählten Person (evtl. wechselt er den Stuhl) und erzählt die Geschichte aus deren Perspektive. Er selbst kommt in dieser Geschichte gewissermaßen als „Figur“ vor. In den meisten Fällen gibt es einen Moment, in dem der Klient kurz stutzt, in der Erzählung innehält. In diesem Moment hat er aus der anderen Perspektive etwas wahrgenommen: Eine neue Qualität der Situation, ein bisher übersehener Zug des eigenen Verhaltens, eine neue Idee darüber, welche Motive den anderen antreiben könnten. Es kann aber sein, dass dem Klienten beim ersten Erzählen aus einer anderen Perspektive zunächst nichts bewusst auffällt. Dann ist es sinnvoll, noch aus einer anderen Perspektive zu erzählen, oder durch Nachfragen den Erkenntnisgewinn herauszuarbeiten.

Vierter Schritt:

Lösungen konkretisieren

Ist durch den Perspektivwechsel eine neue Sichtweise der Situation gewonnen, wird im Gespräch eine konkrete Lösungsstrategie entwickelt.

Visionen und Zukunftsoptionen entwickeln: Die Heldenreise des Klienten

Die Heldenreise ist eine narrative Form, die vielfältig anwendbar ist und die Vorteile narrativer Strukturen vor allem für eine res-

sourcenorientierte Planung des zukünftigen Weges des Klienten oder eines Unternehmens ermöglicht.

Das Modell der Heldenreise geht auf den amerikanischen Mythenforscher Joseph Campbell (2011) zurück. Campbell verglich die Mythen unterschiedlicher Kulturen miteinander und stellte fest, dass sehr viele dieser mythischen Erzählungen eine ähnliche Grundstruktur haben: Sie erzählen von einer Figur, einem Helden, den ein „Ruf“ ereilt und der sich dann aufmacht in eine ihm bis dahin unbekannte Welt, dort eine ganze Reihe von Abenteuern und Prüfungen zu bestehen hat, schließlich an sein Ziel gelangt, seinen Schatz gewinnt und diesen nun nach Hause bringen muss. Campbell nannte diesen „Monomythos“ die „Heldenreise“, und er vermutete, dass diese Struktur deshalb so häufig in den Geschichten der Menschheit verwendet wird, weil sie das grundsätzliche Erleben von Menschen von Veränderungsprozessen ausdrücke. Die wichtigsten Phasen der Heldenreise lassen sich folgendermaßen zusammenfassen:

Der Ruf des Abenteuers

Die Geschichte beginnt immer damit, dass der Held in seiner gewöhnlichen Umwelt sein ganz normales, alltägliches Leben lebt. In diese Situation hinein kommt nun der Ruf des Abenteuers: Eine Prinzessin ist entführt worden, das Reich ist in Gefahr, ein Konkurrent fordert das Unternehmen heraus.

Der Aufbruch ins Unbekannte

Folgt der Held dem Ruf, rüstet er sich zur Reise in ein Land oder eine Welt, die er bisher noch nie betreten hat. Das kann in Märchen und Sagen ein tatsächliches Land sein, oder es ist das metaphorische Land einer ganz neuen Erfahrung: Eine neue Liebe, ein neuer Job, ein Projekt, das ihn vor nie erlebte Herausforderungen stellt.

Der Weg der Prüfungen

In dieser Phase hat der Held eine Menge Gefahren und Prüfungen zu bestehen. Der Mär-

chenprinz kämpft gegen allerlei Riesen, Hexen usw. Wer je das Unternehmen gewechselt hat, weiß, dass die ersten Monate in der neuen Firma durchaus ein solcher Weg der Prüfungen sein können.

Der Schatz

Schließlich ist der Held am Ziel seiner Reise angelangt: Vor ihm ragt das Schloss auf, in dem der Drache die Prinzessin gefangen hält – die Software ist online, das neue Organigramm steht, der CI-Prozess dokumentiert. Damit ist das Abenteuer zu Ende, könnte man meinen. Doch es fehlt noch etwas.

Die Rückkehr

Denn der Held befindet sich ja immer noch tief im Abenteuerland und er muss den Schatz erst einmal heil nach Hause bringen. Das ist es letztlich, was man allgemein mit „implementieren“ bezeichnet: Das Ergebnis des Projekts zurück in den Alltag zu bringen.

Man kann mit dieser Struktur der Heldenreise retrospektiv arbeiten, indem man sie als narrative Folie für Erlebtes anbietet. Hier soll jedoch das projektive Vorgehen, die Entwicklung von Zukunftsoptionen, beschrieben werden. Wichtig bei der Einführung der Heldenreise-Metapher ist ihre Visualisierung: der Klient sollte die Struktur der Heldenreise vor Augen haben. Man kann Karten mit den Stationen der Heldenreise an die Wand hängen, oder sie, ebenfalls mit Karten, an einem auf dem Boden liegenden Seil markieren. Letzteres hat den Vorteil, dass man auch über die Abstände der einzelnen Karten voneinander sprechen kann: „Wie lange hat der Weg der Prüfungen gedauert? Wie lange ist es her, dass Sie den Schatz gewonnen haben?“ Durch die Visualisierung hat der Klient immer die ganze Geschichte vor Augen, auch wenn man sich gerade auf dem Weg der Prüfungen befindet und es vielleicht mit schwierigen Erfahrungen zu tun hat, ist immer doch auch der Schatz im Blick und die hoffentlich glückliche Rückkehr.

Dabei gibt es verschiedene Möglichkeiten, mit der Heldenreise-Struktur zu spielen. Wenn der

Klient zum Beispiel eine klare Vorstellung davon hat, was sein Ziel, sein Schatz ist, kann man gemeinsam den Weg dahin gehen, sich vorstellen, welche Gefahren und Probleme es auf dem Weg zum Schatz geben könnte und mit welchen Mitteln und auf der Basis welcher Stärken der Klient sie überwinden kann. Hier besteht die Chance, beim Coaching die Probleme gewissermaßen in einem Probehandeln vorwegzunehmen und dann in der Realität gewappnet zu sein, wenn ähnliche Probleme tatsächlich auftreten. Gar nicht so selten kommt es auch vor, dass sich während des Gehens des Weges der Schatz, das Ziel, verändert – der Klient ein für ihn oder seine konkrete Situation besser geeignetes, attraktiveres oder leichter erreichbares Ziel entdeckt. Ein weiterer großer Vorteil der Heldenreise ist, dass der Weg zum Schatz beim Entwickeln der Geschichte den tatsächlichen Weg zum Schatz gewissermaßen automatisch in kleine Schritte aufteilt.

Die Metapher der Heldenreise ermöglicht es also, gemeinsam mit dem Klienten strukturiert eine Geschichte in die Zukunft hinein zu entwickeln und damit Klarheit über Ziele und den Weg dorthin zu gewinnen.

Das Potenzial von Geschichten im Coaching-Prozess

Die Anwendungsmöglichkeiten narrativer Methoden im Coaching-Prozess sind sehr vielfältig und mit den hier kurz beschriebenen

Beispielen noch keineswegs erschöpfend dargestellt. Weitere narrative, in der Coaching-Praxis erprobte Ansätze sind etwa die Entwicklung einer „Core Story“, also der Basisgeschichte, die das berufliche Handeln eines Klienten oder die Strategie eines Unternehmens bestimmt, oder, beim Coaching von Führungskräften, die Entwicklung einer Geschichte, mit der sie ihre Mitarbeiter „mitnehmen“ wollen.

Der Autor



Foto: Wolfgang Lanzberger

Prof. Dr. Michael Müller ist einer der führenden Experten für die Anwendung narrativer Methoden (Storytelling) in Coaching und Organisationsentwicklung. Seit mehr als 15 Jahren unterstützt er Unternehmen und Führungskräfte beim Einsatz von Geschichten in Veränderungs- und Entwicklungsprozessen sowie in der Kommunikation. Er lehrt als Professor an der Hochschule der Medien Stuttgart.
www.muellerundkurfer.de

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

Literatur

- » **Campbell, Joseph (2011).** Der Heros in tausend Gestalten. Frankfurt: Insel.
- » **Frenzel, Karolina; Müller, Michael & Sottong, Hermann (2014).** Storytelling: Das Praxisbuch. München: Hanser (E-Book).



Chinesen coachen – eine interkulturelle Expedition

Von Xiang Hong Liu

Die Bedeutung Chinas für die Weltwirtschaft ist immens, was man u.a. an den umfangreichen Wirtschaftsbeziehungen erkennt. So ist eine chinesische Fach- oder Führungskraft in Deutschland nichts Exotisches mehr. Doch trotz aller Wirtschaftsbeziehungen gibt es offenkundige kulturelle Unterschiede, die sich insbesondere im Führungsalltag bemerkbar machen, z.B. im Kommunikationsverhalten zu den Mitarbeitern. Ein klarer Fall für Coaching – doch auch hier gilt es, kulturelle Feinheiten zu beachten und v.a. zu verstehen, wie ein chinesischer Manager denkt.

Eine sehr attraktive Frau erscheint zum Coaching-Erstgespräch. Ihre makellosen, feinen, asiatischen Gesichtszüge werden durch langes, schwarzes Haar eingerahmt. Ihre Kleidung ist auffällig: Ein knallrotes, eng anliegendes Ober-
teil, verziert mit glitzernden Pailletten, dazu ein ebenso enger Minirock, der ihre Beine zur Geltung bringt, die bis über das Knie in straff geschnürte, hochhackige Stiefel gepackt sind. Ihr Auftritt wäre jederzeit passend für ein Casting in einer Werbeagentur. Allerdings ist der Coach kein Model-Scout, sondern hat den Auftrag, die chinesische Teamleiterin eines deutschen Industrieunternehmens zu coachen.

Der erste Eindruck, den Frau Gao wie viele chinesische Managerinnen vermittelt, mag hierzulande gewöhnungsbedürftig sein. Denn chinesische Frauen, die sich erfolgreich im Berufsleben bewegen, legen – anders als chinesische Männer – häufig großen Wert auf ihr äußeres Erscheinungsbild. Zumal Intelligenz und fachliche Kompetenz in China in keinem Widerspruch zur auffallenden Darstellung der eigenen Schönheit stehen. Auch sind die Grenzen, wie viel nackte Haut gezeigt, wie stark die Figur betont werden darf, *wesentlich freizügiger als in Deutschland*.

Der Coaching-Fall

Frau Gao ist eine Managerin mit hoher technischer Kompetenz, deren Leistung im Unternehmen viel Anerkennung gefunden hat. Derzeit strebt sie die Weiterentwicklung ihrer Karriere an, konkret eine Beförderung in die Geschäftsführung einer Business-Unit. Von Vorgesetzten wird sie gefördert, allerdings findet sie wenig Zuspruch von Kollegen. Auch im eigenen Team gibt es kritische Stimmen zu ihrem Führungsstil, da sie undurchschaubar, unberechenbar, für fremde Meinungen verschlossen und wenig kooperationsbereit ist.

Die deutsche HR-Mitarbeiterin, die den Coaching-Auftrag erteilt hat, sagt, Frau Gao sei „halt sehr chinesisch in ihrem Verhalten“. D.h., ihr Führungsstil sei sehr hierarchisch, ihr großes Augenmerk liege auf einer guten Kommunikation mit übergeordneten Stellen

– ganz im Gegenteil zur Kommunikation mit ihren eigenen Mitarbeitern, da wende sie einen sehr „bewertenden“ Stil an und sei manchmal überkritisch und auf persönlicher Ebene fast beleidigend.

Deklariertes Ziel des Coachings ist es, Frau Gao bei der Reflexion ihres eigenen Verhaltens und der Entwicklung eines kooperativen Führungsverständnisses zu unterstützen. Denn über die beklagten Punkte können die Mentoren nicht weiter hinwegsehen. Ihr Verhalten muss sich ändern, andernfalls wird man sie nicht für eine Beförderung berücksichtigen. Im Gegenteil, wenn sich bei ihr nichts ändert, muss man ernsthaft darüber nachdenken, ob man sie von der Teamleitung entbindet, was in Anbetracht ihrer fachlichen Kompetenz eine schwerwiegende Entscheidung wäre.

Hohe fachliche Kompetenz, gleichzeitig nicht ganz optimal ausgeprägte soziale Kompetenz, dazu noch persönliche Eigenschaften, die von anderen als schwierig angesehen werden. Undurchschaubarkeit, problematische Kommunikation. Diese Coaching-Themen sind bei chinesischen Führungskräften oft anzutreffen – nicht ohne Grund.

Die Lage in China

Chinas Entwicklung in den letzten vier Jahrzehnten hat einen Graben aufgerissen: Qualifizierte Führungskräfte fehlen an allen Stellen. Besonders groß aber ist die Nachfrage nach international erfahrenen Führungskräften, die sich in verschiedenen (Unternehmens-) Kulturen bewegen können.

Eine große Zahl chinesischer Führungskräfte ist es gewohnt – eingebettet in autoritäre Strukturen – direktiv über Befehl, Anweisung und Kontrolle zu führen. Nachhaltige Motivation, Mitarbeiterbindung, Innovationskraft, Organisationsentwicklung, konstruktive Fehlerkultur bleiben auf der Strecke. Kurzfristige Ergebnisse stehen weit vor nachhaltiger Entwicklung. Da bleibt häufig nicht viel Zeit für kooperative Führung oder Coaching der eigenen Mitarbeiter. Der finanzielle Schaden, allein durch Fluktuationsraten in einem Un-

ternehmen, kann beachtliche Ausmaße annehmen. Das am häufigsten angewandte Rezept dagegen ist ein Nachbessern im Bereich *Compensation und Benefits*. Wie man weiß, eine zwar häufig notwendige, aber nicht ausreichend nachhaltige Methode zur Motivation und Mitarbeiterbindung.

Coaching-Bedarf in China

Für chinesische HR-Manager ist Coaching zwar ein oft erwünschtes Instrument, doch angesichts der Kosten und des oft nur vage benennbaren Nutzens, findet es in chinesischen Unternehmen noch sehr selten statt. Zumindest nicht in einer Form, wie man es im Westen kennt. Wird ein Mitarbeiter zur Führungskraft ernannt, dann deshalb, weil die Erwartungshaltung jene ist, *dass er führen kann und nicht etwa Führung erst erlernen muss*.

Vor diesem Hintergrund ist es nicht verwunderlich, dass kaum eine chinesische Führungskraft von sich aus Coaching-Bedarf anmeldet: Dies wäre mit einem Gesichtsverlust verbunden, da man so eingestehen würde, dass man Unterstützung benötigt. So wundert es nicht, dass ein chinesischer Klient in der Regel auf Anweisung von oben ins Coaching kommt und schlicht den „Befehl“ ohne Diskussion umsetzt. Außerdem ist es oft ein westlicher Vorgesetzter oder die HR-Abteilung, die Coaching-Maßnahmen in Auftrag gibt, da chinesische Manager ihren Mitarbeitern lieber Trainings oder Schulungen mit konkreten Output-Erwartungen verordnen. Es geht nahezu immer um schnellen Erfolg.

Man darf jedoch annehmen, dass sich Coaching als Instrument zur Weiterentwicklung in den kommenden Jahren durchsetzen wird, so wie sich andere westliche Management- und Trainingsmethoden in hohem Tempo verbreitet haben. Allerdings wird es Übergänge und kulturelle Adaptierungen geben, wie sie in nahezu allen Lebensbereichen stattfinden, wann immer es um Assimilation fremder Kulturbestandteile in die chinesische Kultur geht. So ist z.B. eine puristisch systemische Herangehensweise an einen Coaching-Prozess oder die Idee des lösungsorientierten Coachs

als „Geburtshelfer“ für chinesische Klienten zumindest anfangs sehr gewöhnungsbedürftig, zumal sie *traditionell im Coach immer auch den Lehrer und Berater sehen* wollen. Diese Denkweise ist tief verwurzelt und wird durch das gesamte chinesische Bildungssystem bis zum heutigen Tage genährt: Eigenständiges Denken, kritisches Hinterfragen entsprechen nicht dessen Grundsätzen.

Für deutsche Coaches sind sicherlich chinesische Mitarbeiter in Deutschland als mögliche Zielgruppe anzusehen, zumal immer mehr chinesische Unternehmen Dependancen in Deutschland öffnen oder in deutsche Unternehmen einsteigen bzw. sie aufkaufen. In manchen Bereichen wird sich hier interkulturelles Coaching als Betätigungsfeld auftun, speziell bei Krisen oder größeren Problemen, die nicht selten auf Kommunikationsstörungen oder Verständigungsprobleme in der interkulturellen Zusammenarbeit zurückzuführen sind.

Kulturelle Einflussfaktoren im Coaching

Menschen entwickeln sich individuell und einzigartig, aber dennoch unter dem Einfluss der eigenen Kultur. Insofern ist es von Vorteil, einige wesentliche Aspekte chinesischer Kultur zu verstehen, die im Coaching ihren Einfluss geltend machen können.

Region: In Metropolen wie Shanghai, Peking, Guangzhou oder Shenzhen wachsen Menschen in einem Umfeld auf, das von Wettbewerb, internationaler Berührung und einer vergleichsweise offenen Informationsstruktur geprägt ist. In Zentral-, West- oder Nordost-China ist die Kultur noch viel stärker traditionell chinesisch geprägt.

Familie: Eltern legen extrem hohen Wert auf die bestmögliche Ausbildung und Talententfaltung ihrer Kinder. Eine Elite-Ausbildung legt den Grundstein für die spätere Karriere. Kindern aus armen Verhältnissen bleiben die teuren Karriereschmieden meist verschlossen. In den meisten Fällen kann man daher erwarten, dass ein chinesischer Klient in Deutschland sowohl über einen wohlhabenden Hinter-

grund als auch über eine sehr gute Ausbildung verfügt.

Geburtsjahrgang: Das Leben eines Chinesen ist sehr stark davon beeinflusst, in welcher Zeit er geboren und ausgebildet wurde. Es lassen sich grob drei relevante politische Epochen damit verknüpfen:

Die „verlorene“ Generation (Ausbildungsjahrgang 1966–77)

Die Generation der heute über 50-Jährigen hat eine Zeit des Ausbildungsstillstands erlebt, die von der Kulturrevolution, von Planwirtschaft, politischer Isolation und Instabilität sowie Engpässen in der Nahrungsmittelversorgung beherrscht war. Sie haben gelernt, mit der Härte des Lebens umzugehen, eigene Gedanken für sich zu behalten und sich dem Mainstream zu fügen. Internationale Einflüsse gab es für diese Generation lange Zeit nicht. Erfahrungsgemäß gehören Menschen dieser Generation kaum zur Coaching-Zielgruppe.

Die Zwischengeneration der Normalisierung (Ausbildungsjahrgang 1978–90)

Den unter Deng Xiaoping eingeleiteten wirtschaftlichen Reformen folgt die Aufwertung der Bildung. Die „intellektuelle Familie“, während der Kulturrevolution verfolgt und bekämpft, gewinnt wieder an gesellschaftlichem Status. Eigenschaften wie Geschicklichkeit, Mut, Fleiß, geistige Agilität, Flexibilität und Lerngeschwindigkeit finden in dieser Generation zu neuer Blüte. Diese Menschen haben das gigantische wirtschaftliche Wachstum von seinen Anfängen bis zum heutigen Tag erlebt. Viele haben die Möglichkeit wahrgenommen, im Ausland zu studieren oder für ausländische Unternehmen zu arbeiten, die sich zunehmend in China niedergelassen haben. Als Klienten im Coaching haben sie meist eine erfolgreiche Biografie, gute Ausbildung und eine laufende Karriere als Führungskraft. Ihr Führungsstil ist durch direktives Instruieren und Entscheiden geprägt. Sie sind belastungsfähig, reaktionsschnell, ergebnisorientiert und pflegen enge Beziehungen innerhalb ihres be-

ruflichen Netzwerks. Im Coaching wollen sie rasche Ergebnisse sehen und hinterfragen kritisch, was ihnen eine bestimmte Intervention bringt. Es fällt ihnen nicht immer leicht, über sich selbst zu reflektieren, das Tempo zu drosseln, innezuhalten und z.B. über alternative Verhaltensweisen zur Vermeidung von Kommunikationsproblemen oder zur effektiveren Wissensweitergabe nachzudenken.

Die Generation der „hungrigen Tiger“ (Ausbildungsjahrgang ab 1991)

Diese überwiegend als Einzelkind aufgewachsene Generation ist einerseits durch ein stabileres Umfeld „verwöhnt“, andererseits einer neuen Form von Leistungsdruck ausgesetzt: Gerade als Einzelkind wachsen sie mit der Verpflichtung auf, den Erwartungen, Träumen und Wünschen ihrer Eltern und Großeltern gerecht zu werden. Das erste Ziel ist eine viel-

versprechende akademische Bildung, die als Voraussetzung für gut bezahlte Jobs und eine perspektivenreiche Karriere gilt. Sie sind es von Kindesbeinen an gewohnt, mit anderen zu konkurrieren und immer im Leistungsvergleich zu stehen. Sie wollen schnell vorankommen, wechseln daher rasch den Arbeitgeber, wenn sie anderswo bessere Chancen sehen. Sie sind fachlich sehr versiert, wobei ihr Wissen theorielastig ist. Meist sind sie stolz auf die eigene Familie und darauf, Chinesen zu sein. Auf Pauschalkritik westlicher Medien gegenüber China reagieren sie sensibel bis zum Gefühl persönlicher Beleidigung. Zugleich sind sie sehr offen gegenüber westlichen Einflüssen im Lebensstil.

Der Coaching-Prozess

In der ersten Begegnung dauert die Selbstvorstellung von Frau Gao in Form eines Monologs

40 Minuten. Für sie ist es sehr wichtig, dass der Coach sie und ihren Hintergrund (Elite-Uni, MBA, Auszeichnungen) genau kennt. Sie berichtet ungefragt, wie sie zum Unternehmen gekommen ist, welche Leistungen sie im Unternehmen erbracht hat und dass man ihr schon früh eine Geschäftsführungsposition versprochen habe. Ferner definiert sie aus ihrer Sicht die Erfolgsfaktoren eines Teams. Das Team müsse sich ihr gegenüber absolut loyal und folgsam verhalten, es dürfe keinen Streit innerhalb des Teams geben und es müsse sehr gute Leistungen erbringen.

Konstanter Blickkontakt ist Frau Gao nicht angenehm. Sie blickt häufig zur Seite, auf das Papier vor sich oder spielt unruhig mit einem Stift, während sie spricht. Die erste Stunde verläuft nahezu ohne Dialog. Durch die Möglichkeit für die Klientin, sich ausführlich vorzustellen, entspannt sich sichtlich ihre Ver-

DR. BOCK
COACHING AKADEMIE

MEISTERHAFT COACHEN LERNEN

COACHING AUSBILDUNGEN

LIFE COACH (nächster Start: 10. Oktober 2014)

BUSINESS COACH (nächster Start: 07. November 2014)

SPEZIALISIERTE FORTBILDUNGEN FÜR COACHS

MASTER-COACH (nächster Start: 26. September 2014)

TOP EXECUTIVE COACH (01.-05. Dezember 2014)

JETZT INFORMIEREN:

www.dr-bock-coaching-akademie.de
kontakt@dr-bock-coaching-akademie.de
Tel. +49 (0)30 3083 280-0



teidigungshaltung. An einer passenden Stelle fragt sie der Coach, wie sie über das Coaching denke. Sie gibt zu, dass sie es selbst nicht für notwendig halte, aber ihr Chef eine Unterstützung darin sieht und sie sich daher nicht gegen ein Ausprobieren verschließen wolle. Nach ihrer persönlichen Zielsetzung für das Coaching befragt antwortet sie, sie wolle Führungstechniken erlernen sowie Überzeugungs- und Motivationstechniken.

Auf den Hinweis, dass der Fokus mehr auf der Bewusstmachung eigener Verhaltensmuster, der Steigerung der Selbstwahrnehmung und der Wirkung auf andere liege und es weniger um das Vermitteln von Führungsinstrumenten und Kommunikationstechniken gehe, ist sie etwas überrascht, hält aber daran fest, dass der Coach ihr sicherlich gute Ratschläge geben könne. Gegen Ende des Gesprächs formuliert sie ihr persönliches Coaching-Thema um: *Wie kann ich die Führungsrolle in der höheren Funktion gut ausfüllen und meine Führungsstärke bei anderen besser sichtbar machen?*

Führungsverständnis als Kernthema des Coachings

Frau Gao benutzt bei der Beschreibung von Mitarbeitern oder Kollegen gerne negativ bewertendes Vokabular wie: schwach, schlecht, unbrauchbar, nicht anschlussfähig, nicht vertrauenswürdig, hat keine Ahnung, inkompetent usw.

Im Rollenverständnis als Führungskraft besteht meist der größte Coaching-Bedarf. Wie Frau Gao sind viele chinesische Führungskräfte von den folgenden Glaubenssätzen bzw. Dogmen zumindest teilweise stark geprägt:

- » Eine Führungskraft hat v.a. repräsentative Aufgaben: bei Kollegen, Kunden, Lieferanten, Chefs. Netzwerke müssen gepflegt werden. Die ohnehin spärlich vorhandene Zeit kann nicht damit vergeudet werden, unfähigen Mitarbeitern oder Kollegen zu erklären, wie man richtig arbeitet.
- » Von Mitarbeitern muss absolute Loyalität gefordert werden. Ein Team soll wie eine Einheit sein, deren Kommunikation nach außen nur über die Führungskraft läuft.



- » Chinesische kulturelle Prägung: Die Führungskraft muss autoritär und direktiv sein, sonst kann man die anderen nicht führen.
- » Das eigene Gesicht muss gewahrt bleiben; man darf sich keine Schwächen erlauben oder zu erkennen geben.
- » Austausch, Dialog und Informationsfluss mit Kollegen, Mitarbeitern und Vorgesetzten sollten mit einer gewissen Vorsicht betrachtet werden. Man sollte lieber taktisch klug als allzu offen vorgehen.

Hinzu kommt nicht selten fehlende Geduld, um am eigenen Kommunikationsstil zu arbeiten und dadurch langfristig bessere Ergebnisse zu erzielen.

Als Frau Gao die ungefähre Anzahl der negativen Wertungen rückgemeldet wird, die sie bei ihren Beschreibungen anderer verwendet, ist sie überrascht und dankbar, da ihr das nicht bewusst war. Für Feedback ist sie von nun an aufgeschlossen und beginnt Vertrauen zu fassen, da sie im Coach einen Verbündeten erkennt, der ihr wirklich helfen will. Indirekte Kommunikation, wie sie in China durchaus häufig unter Fremden praktiziert wird, tritt nicht auf. Offenheit, Direktheit und ungeschminktes Feedback sind wichtig und stärken die Beziehung in dieser Konstellation.

Die erste Hausaufgabe besteht für Frau Gao darin, weiteres Feedback einzuholen (von der Familie, Kollegen, Mitarbeitern, dem Chef) über wahrgenommene Stärken und Entwicklungsfelder. Diese Aufgabe lässt sie aufblühen. Es stellt sich heraus, dass sie immer schon gerne mehr Feedback gehabt hätte, nun aber mit dem konkreten Auftrag einen vertretbaren, gesichtswahrenden Grund hat, andere danach zu fragen.

Generell lässt sich für den weiteren Coaching-Prozess festhalten, dass sich bei ihr (und anderen Klienten) der Einsatz von Hausaufgaben und Tests zur Feststellung persönlicher Tendenzen und Neigungen (Wertetest, Kommunikationsstil, Führungsstil, Karriereanker, 360°-Feedback etc.) sehr bewährt hat. Die Ergebnisse dieser wissenschaftlich anmutenden Werkzeuge bilden jeweils eine Ausgangsbasis, die die weitere Selbstreflexion stimuliert und dazu motiviert, weiter über sich selbst nachzudenken und mögliche erwünschte Änderungen zu definieren. So steht im Zentrum jeder Coachingsitzung umsichtiges, klares Feedback.

Zwischen den alle zwei bis drei Wochen stattfindenden Coaching-Terminen findet unregelmäßiger telefonischer Kontakt oder – je nach

Hausaufgabe – reger E-Mail-Austausch statt. Darin berichtet die Klienten (oft unaufgefordert), was sie ausprobiert hat, welche Erfahrungen gemacht wurden oder wer welches Feedback gegeben hat.

Der Coach sollte sich auch als Person zeigen, das bedeutet, dass er nicht zu sparsam mit persönlicher Information ist. Meist besteht auch der Wunsch nach dem Coaching gemeinsam essen zu gehen, wobei man getrennt zahlen sollte. Wie in diesem Fall, ist es im Coaching mit chinesischen Klienten manchmal von Vor-

Besonderheiten im Coaching mit Chinesen

- » Viel Interesse an der Person des Klienten zeigen. Es schadet nicht, wenn man der chinesischen Kultur aufgeschlossen gegenübersteht und nicht gleich stereotype Kritikpunkte (wie fehlende Meinungs- und Pressefreiheit) heranzieht
- » Intensive persönliche Empathie und Nähe zwischen Coach und Klient
- » Angebot für E-Mail-Kontakte zwischen den Coaching-Terminen
- » Der Coach wird anfangs gerne als Lehrer, Trainer und Ratgeber angesehen (schrittweises, langsames Heranführen an lösungsorientiertes Coaching, da es sehr ungewohnt für den Klienten ist)
- » Viel erzählen lassen und zuhören (nicht zu sehr auf strukturiertes Fragen fokussieren)
- » Wenn Fragen falsch verstanden wurden, nicht gleich unterbrechen, sondern den Klienten im Redefluss belassen; relevante Informationen filtern und weiter beleuchten
- » Intuition als Coach zulassen
- » Ehrliches Feedback über beobachtetes Verhalten, Fort- und Rückschritte geben (keine indirekte, „gesichtswahrende“ Kommunikation, wenn die Beziehung gut ist)
- » Tests und Fragebögen zur Orientierung und als Basis für Coaching-Gespräche werden gern angenommen

teil, den Klienten einzuladen, um der hierarchischen „Lehrer-Schüler-Beziehung“ wenigstens auf dieser Ebene eine *kleine Reverenz* zu erweisen – ohnehin sind solche Reverenzen an kulturelle Eigenheiten in einem überschaubaren Rahmen für die Klient-Coach-Beziehung hilfreich (siehe Kasten).

Abschluss

Gegen Ende des Coachings definiert Frau Gao schon sehr konkret, welche Unterstützung sie von wem bekommen könnte, was sie an der eigenen Kommunikation noch weiter verändern will, welche Werte sie im Alltag stärker zum Ausdruck bringen möchte und in welchen Bereichen sie ihre Stärken weiter ausbauen und einsetzen will.

Nach Abschluss des Coachings erhält sie zunehmend positive Rückmeldungen, auch die HR zieht positives Resümee. Es bleibt allerdings unklar, ob Frau Gao den in Aussicht gestellten Aufstieg machen wird, da sich inzwischen auch das Unternehmen umstrukturiert hat. Zumindest in ihrem derzeitigen Team hat sich die Lage deutlich verbessert und sie selbst fühlt sich definitiv kompetenter in ihrer Führungsrolle – obwohl sie auch vorher nicht von Selbstzweifeln geplagt war.

Fazit

Was in der westlichen Welt populär ist, wird in China häufig schnell in kulturell adaptierter Form zum Trend. Coaching ist bereits einigermaßen „trendy“ auf HR-Manager-Ebene in China, aber noch wenig im Einsatz: Es ist kostspielig und der Erfolg ist nicht leicht zu bemessen. Dennoch wird der Bedarf an Coaching weiterwachsen und es werden die positiven Beispiele sein, die Coaching auch in China Schritt für Schritt etablieren werden. Speziell dann, wenn die Performance gesteigert wird und die Kosten-/Nutzenrechnung positiv ausfällt.

In Deutschland wird es wie überall auf der Welt einen zunehmenden Bedarf an interkulturell kompetenten Coaches geben. Wenn sich ein Coach durch diesen Annäherungsversuch

ermutigt fühlt, Klienten aus der in vielen Bereichen so anderen Kultur Chinas zu begleiten, so ist dies sehr erfreulich. Denn die Erfahrung zeigt, dass Coaching gerade im interkulturellen Kontext nicht nur zunehmenden Bedarf aufweist, sondern grundsätzlich als Instrument unter Beachtung einiger Besonderheiten auch sehr erfolgreich eingesetzt werden kann.

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

Die Autorin



Foto: Foto Rally, Nina Angerer

Xiang Hong Liu ist zertifizierter systemischer Business-Coach und arbeitet seit 2001 als Beraterin, Coach und Trainerin für multinationale Unternehmen im deutschsprachigen und asiatischen Raum. Ihre Spezialgebiete sind interkulturelle Gruppen-Coaching-Programme, Führungskräfte-Coaching, Talentmanagement und Potenzialdiagnostik.
xh-liu@online.de



Vom Tanz auf dem spiegelglatten politischen Parkett

Wer Topleute coacht muss das Top-Management kennen

Von Gudrun Happich

Wer ins Topmanagement aufsteigt, bringt meist die besten Voraussetzungen mit: Als gestandene Führungskraft hat er reichlich Berufs-, Führungs- und Lebenserfahrung. Dennoch treffen die meisten Aufsteiger unvorbereitet auf das, was sie oben erwartet. Mit der Folge, dass viele von ihnen auf dem politischen Parkett ausrutschen. Die Erklärung hierfür ist einfach: Was in den Medien über Führung publiziert und in Führungseminaren gelehrt wird, ist meist auf das mittlere Management abgestimmt. Doch die oberste Hierarchieebene ist eine völlig andere Welt mit eigenen Spielregeln, über die üblicherweise nicht offen gesprochen wird.

Der typische Ausrutscher eines Management-Newcomers

Wie verhängnisvoll es sein kann, unvorbereitet eine neue Rolle im oberen Management zu übernehmen und gleichzeitig die Spielregeln des neuen Terrains nicht zu kennen, zeigt das folgende Praxisbeispiel.

Der Physiker Dr. Leger freute sich über seine Ernennung zum Ressortleiter eines DAX-Unternehmens. Er ist damit verantwortlich für fast 10.000 Mitarbeiter und berichtet direkt an den Vorstandsvorsitzenden.

Dr. Leger hat sportlichen Elan, ist etwas unkonventionell, immer freundlich und zuvorkommend. Eines Morgens steht er lässig, breitbeinig, die Hände in den Hosentaschen, am Tresen seiner Sekretärin und unterhält sich mit ihr. Die Tür geht auf, einer der Vorstände betritt den Raum. Dr. Leger freut sich, dreht sich zum Eintretenden um und wirft ihm ein freundliches „Moin, moin“ zu. Nach wenigen Worten nutzt der Vorstand die Gelegenheit, den Raum schnellstens zu verlassen. Irritiert bemerkt Dr. Leger, dass der Vorstand auch bei weiteren Begegnungen kurz angebunden ist. In der Folge versuchen einige Kollegen, ihm etwas zu verstehen zu geben, ohne sich deutlich auszudrücken. Einige Wochen später wird ihm ein Coaching nahegelegt. Er freut sich über die Chance. Solange, bis er auf Nachfrage den Grund des Coachings erfährt: Thema soll der Umgang mit höheren Hierarchien sein.

In der Arbeit mit seinem Coach erkennt er schockiert, dass er im Umgang mit den obersten Hierarchien so ziemlich alles falsch gemacht hat. Er kannte die ungeschriebenen Spielregeln einfach nicht. Typisch ist: Niemand sagte ihm offen, was nicht stimmte. Die zahlreichen Andeutungen verstand er allesamt nicht. Später wurde ihm klar, er war nur knapp an einer Kündigung vorbeigeschrammt. Sein unorthodoxes, relaxtes Verhalten den eher konservativen Vorstandsmitgliedern gegenüber wurde als Missachtung und mangelnde Wertschätzung empfunden.

Einige Jahre später ist Dr. Leger als Ressortleiter bestens etabliert, beim Vorstand, den Kollegen und Mitarbeitern respektiert und beliebt. Er kennt die Regeln und Umgangsformen im Topmanagement und geht souverän mit ihnen um, ohne sich dabei zu verbiegen. Was ihn rückblickend immer noch verblüfft: Er war im Unternehmen ein alter Hase, zudem konnte er sich mit über 50 auf seine Lebenserfahrung verlassen – und trotzdem war ihm völlig unbekannt, was sich in der oberste Etage abspielt.

Was hier falsch lief

Dr. Leger wusste nicht, dass er im Topmanagement eine neue Welt betritt. So saß er zwei Irrtümern auf: Er kommunizierte und verhielt sich so, wie er es in seiner früheren Funktion gewohnt war, offen, direkt und klar. Und er kannte den herrschenden Verhaltenskodex im Topmanagement nicht.

Letztlich ist die oberste Hierarchieebene eine *andere Welt mit völlig anderer Kommunikation*. Die Verständigung für „Nichtwissende“ ist ungefähr so wie zwischen Hund und Katze: Der Hund zeigt seine Freude durch Schwanzwedeln, was die Katze missversteht, die Ohren anlegt und faucht.

Beim Einstieg in die Topmanagement-Welt ist es hilfreich, sich so zu verhalten wie bei der Reise in ein neues Land: Als Außenstehender zuerst die Gepflogenheiten und Spielregeln ergründen, um dann eine passende Strategie zu entwickeln, souverän mit den Gegebenheiten umzugehen.

Schmerzvolle Metamorphose zum Topmanager

Führungskräfte wie Dr. Leger sind zweimal im Leben in einem gravierenden Rollenwechsel. Zuerst beim Aufstieg von der Fach- zur Führungskraft und dann beim Sprung ins Topmanagement. Dies verläuft oft wie bei Dr. Leger: Die Beförderung ist die Belohnung für die jahrelange überdurchschnittliche Leistung. Mit großer Freude geht er den neuen Job an. Doch

Werden Sie Business Coach!



Westerhamer Business Coach IHK

Die anerkannte Ausbildung mit IHK-Zertifikat

22 Tage in 7 Modulen

von Januar bis November 2015

Infoabend: 30.10.2014 um 18 Uhr

Info und Anmeldung:

Rita Juraschek, Telefon: 08063 91-274

rita.juraschek@muenchen.ihk.de

www.ihk-akademie-muenchen.de 



auf einmal scheint irgendetwas nicht mehr zu stimmen, er fühlt sich unsicher und kann die Ursache dafür nicht ergründen.

Um diesen Transformationsprozess zu beschreiben, nutzt der Coach im Fallbeispiel die Methode der *bioSystemik*®. Dies ist eine Form von Wirtschaftsbiologie, die Biologie mit Coaching verbindet: Für das Problem des Klienten wird ein Beispiel aus der Natur gesucht, mit dessen Hilfe eine Idee oder ein Prinzip herausgearbeitet wird, das für die Situation hilfreich sein könnte. Hier wird die Metapher der Metamorphose von der Raupe zum Schmetterling herangezogen. Wenn wir uns vorstellen, wie sich die Raupe verpuppt, wie aus dem Kokon ein prachtvolles Pfauenauge schlüpft, wie der Schmetterling seine Flügel entfaltet und in den blauen Himmel hinauffliegt – ein wunderschönes Bild.

Beim genaueren Hinsehen zeigt sich jedoch, dass dieser Wandlungsprozess für die Raupe eher schmerzvoll ist. Was der Raupe den Er-

folg brachte, funktioniert als Schmetterling nicht mehr. So glaubte auch Dr. Leger, dass die ihm vertrauten Regeln des mittleren Managements genauso oben gelten. Immerhin war er damit viele Jahre erfolgreich.

Dann spürte er, auf ihn kommen Veränderungen und unbekannte Erwartungen zu, wusste aber nicht, welche und wie diese erkennbar sind. Aus Sicht der Raupe wird diese Unklarheit zunächst einmal als existenziell bedrohlich empfunden. Er erfuhr erst beim Coaching, dass er auf der obersten Ebene andere Qualitäten braucht: Beziehungsfähigkeit, Verhandlungsgeschick, gute Kontakte, politisches und strategisches Kalkül. Die ungeschriebenen Gesetze dieser Hierarchie sind den meisten unbekannt, weshalb es nahe liegt sie als „Hidden Agenda“ zu bezeichnen.

Verhaltenskodex – Hidden Agenda

Im Folgenden sind die sieben häufigsten Fehler der Newcomer im konservativen Topmanagement zusammengestellt. Immer gilt dabei, sorgfältig zu beobachten und abzuwägen, welche ungeschriebenen Regeln im eigenen Umfeld gelten.

1. Sich auf vertraute Werte, Erwartungen und Regeln verlassen.
 - » Lassen Sie sich auf die Metamorphose ein.
2. Mit dem Vorgesetzten das Gespräch auf Augenhöhe suchen.
 - » Respektieren Sie in besonderem Maße den höheren Rang Ihres Gegenübers.
3. Offenes und direktes Feedback geben.
 - » Vermeiden Sie direktes Feedback, formulieren Sie stattdessen Wünsche.
4. Ausschließlich fachlich argumentieren, weil es auf Zahlen, Daten und Fakten ankommt.
 - » Beachten Sie die Interessen, Bedürfnisse und Motive Ihres Gegenübers, bevor Sie sachlich argumentieren.
5. Die eigene Person über die Rollenerwartung stellen.
 - » Unterscheiden Sie zwischen Ihrer Person und Ihrer Rolle – und halten Sie die für Ihre Rolle gültigen Regeln ein.
6. Ausbleibende Kritik als Zustimmung interpretieren.
 - » Achten Sie auf schwache Signale, die auf

Kritik schließen lassen – und überlegen Sie, ob Sie gegen eine Regel verstoßen haben.

7. Davon ausgehen, dass ein Topmanager stets meint, was er sagt.

» Vertrauen Sie nicht blind dem Gesagten, sondern rechnen Sie auch mit einer Botschaft hinter den Worten.

Fallbeispiel 1 Rollenwechsel ins Topmanagement

Der Fall von Sabine Müller illustriert die Entwicklung von der Führungskraft zur strategisch denkenden und politisch handelnden Topmanagerin.

Fallbeschreibung

Sabine Müller ist langjährige Mitarbeiterin eines mittelständischen Unternehmens. Der charismatische Inhaber sucht einen Nachfolger. Nachdem der erste Suchlauf mit einem externen Bewerber nicht funktionierte, fällt der Blick auf Sabine Müller. Sie ist eine enge Vertraute des Inhabers, als loyal und sehr gut in ihrer Arbeit anerkannt. Im übernächsten Monat soll sie die Geschäftsführung übernehmen.

Die künftige Geschäftsführerin ist in der typischen Situation der Metamorphose von der Raupe zum Schmetterling: Sie ist geschmeichelt und freut sich auf die Herausforderung, doch hat sie auch Manschetten vor der Aufgabe und Verantwortung. Zumal im letzten Jahr viele Entscheidungen getroffen wurden, sodass einige Projekte aktuell auf der Kippe stehen. Eine Umstrukturierung ist dringend notwendig.

Zielfestlegung

Beim ersten Termin analysieren Coach und Klientin die derzeitige Situation und Stimmung im Unternehmen. Die Klientin erkennt viel Unruhe und Gerüchte. Auch fragt sie sich, wie ihr Rollenwechsel von der Kollegin zur Chefin gelingen kann. Sie will von ihren bisherigen Kollegen eine echte Chance bekommen

und ein Klima schaffen, in dem sich die Mitarbeiter angstfrei und offen äußern. Außerdem soll eine Aufbruchsstimmung für eine andere Zukunft entstehen.

Oberstes Ziel ist für sie, die Handlungsfähigkeit als Geschäftsführerin zu gewinnen. Ihre Erwartungen an den Coach sind: Für die ersten Monate soll er ihr „Sparringspartner für den Aufstieg“ sein. Um sehr schnell in ihrer neuen Rolle anzukommen, erwartet sie einen auf sie zugeschnittenen Prozess, in dem der Coach seine eigenen Erfahrungen einbringt, Ideen hinterfragt, auf mögliche Fallstricke hinweist und sie unterstützt mit konkreten Vorschlägen, Tipps und Tricks.

Coaching-Prozess

Die künftige Geschäftsführerin möchte zuerst erarbeiten, wie sie die nächsten Wochen mit ihrem Noch-Chef, den Kollegen und künftigen Mitarbeitern gestalten kann. So wird ein konkreter Handlungsfahrplan für die kommenden zwei Wochen erstellt. Beim nächsten Termin hat sie bereits Erfahrungen mit der neuen Rolle gemacht und ist überrascht, wie sehr ihr die hohen Erwartungen von außen und die gefühlte Verantwortung zu schaffen machen.

Im nächsten Schritt geht es Müller darum, die gute Unternehmenskultur, die Wurzeln, beizubehalten und dennoch einen neuen Weg, auf ein neues Ziel hin, einzuschlagen. Am Beispiel der Selbstregulierungskraft des natürlichen Systems eines Flusses zeigt der Coach ihr auf, wie über Vertrauen und Delegation eine leistungsfähige, stabile Mannschaft entsteht. Ein Fluss hat eine seiner Geografie und Geologie entsprechende Fließgeschwindigkeit. Die Richtung ist klar: zum Meer. Der Fluss ist in sein natürliches System eingebettet und lebt mit seinen Umwelteinflüssen im Gleichgewicht. Bei Störungen reguliert er sich von selbst, er hat eine erstaunliche Selbstheilungskraft. Kleinstlebewesen und Stoffwechselprozesse sorgen dafür, „ihren“ Fluss wieder zu säubern – um den Organismus als Ganzes nicht zu gefährden. Alle Beteiligten des Systems haben das gemeinsame und uner-

schütterliche Ziel, die Gesundheit des Flusses zu erhalten. So wie ein Fluss sich in hohem Maße selbst reguliert, kann auch ein Unternehmen ein verlässliches System sein. Voraussetzung ist ein gemeinsames Ziel und das Vertrauen der Geschäftsführung in die Fähigkeiten und das Verantwortungsbewusstsein der Mitarbeiter. Ein allen bekanntes gemeinsames Ziel und das Vertrauen erweisen sich so als Basis für Erfolg.

Als Sparringspartner übernimmt der Coach die Aufgabe, abzuklopfen, ob die entwickelten Ziele, Ideen und Wege stimmig sind, stimmig für das Unternehmen, für die jeweilige Unternehmensphase und stimmig für den gewünschten Auftritt der Geschäftsführerin. So wird ein Prioritätenplan entwickelt. Bei den Coachings der nächsten Monate wird immer wieder kanalisiert, was zum aktuellen Zeitpunkt wirklich wichtig ist. Es werden Entscheidungen vorbereitet und deren Sinn und Stimmigkeit hinterfragt. Es werden Wege entwickelt, wie Ideen für eine Umstrukturierung

generiert werden können. Das Vorgehen und die Verkündung unangenehmer Entscheidungen sowie Gespräche mit Betroffenen werden durchgespielt.

Mit der Zeit wird eine deutliche Zunahme der Souveränität der Klientin deutlich, sie findet immer mehr in ihre Rolle hinein und gestaltet, entwickelt, verändert, was zu verändern ist und bewahrt, was zum Unternehmenskern gehört. Der „Funke“ springt auf die Mannschaft über.

Abschluss

Sabine Müller erkennt nun, wie sie die Ideen ihrer Mannschaft gut integrieren kann, wer die Leistungsträger sind, die die Philosophie und Ziele des Unternehmens teilen und aktiv unterstützen.

Einige Mitarbeiter verlassen das Unternehmen. Auch hier zeigt sich die Selbstregulierungskraft des Unternehmens. Die Mitarbeiter, die sich nicht mehr mit den neuen Zielen

und der Kultur identifizieren können, steigen aus. Gleichzeitig finden neue passende Bewerber zur Firma. Müller hat das Gefühl, die Dinge entwickeln sich fast von allein genau so, wie sie sein müssen und sie erkennt: Wenn sie das macht, was für sie und das Unternehmen stimmig ist, dann bringt es tatsächlich Erfolg.

Fallbeispiel 2 Über die Bande spielen

Ein Coaching-Prozess in den oberen Hierarchieebenen gestaltet sich oft etwas anders – weniger strukturiert – als üblich. Meist herrscht hier ein enormer Zeit-, Handlungs- oder Entscheidungsdruck, mit Problemstellungen, die einer sofortigen Lösung bedürfen. So auch beim Fall des Prokuristen Hans Lehmann.

Fallbeschreibung

Hans Lehmann ist seit einigen Jahren Prokurist eines internationalen Konzerns. An einem

DBVC Symposium 2014



„Zukunft der Profession Business Coaching“ | 17.–18.10.2014 | Bremen

Sind die heutigen Qualitätsstandards in Führung und Coaching morgen noch gültig?
Diskutieren und entwickeln Sie gemeinsam mit Coaches, Unternehmern,
Personalexperten und Wissenschaftlern konkrete Antworten.
Impulse, Einblicke und Ausblicke geben:

Prof. Dr. Peter Kruse (Keynote-Speaker)
Monsignore Peter Kossen
Dr. Astrid Schreyögg
Lencke Wischhusen
Dr. Wolfgang Looss
Dr. Bernd Schmid
Peter Jaeger

www.dbvc.de/symposium



Deutscher Bundesverband Coaching e.V.

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



Freitag schildert er dem Coach die Situation: Nächsten Montagmorgen (am nächsten Arbeitstag!) steht eine Vorstandssitzung beim Vorstandsvorsitzenden in London an. Zehn Personen werden daran teilnehmen, es ist fast absehbar, dass dort eine Entscheidung getroffen wird, die für Lehmann sehr ungünstig ist. Dies wäre das Ende für sein wichtigstes Projekt, was auch negative Folgen für seine Karriere hätte.

Zielfestlegung

Der Klient fragt, ob der Coach mit ihm eine Strategie entwickeln könnte, um die Meinung der Teilnehmer der Vorstandssitzung zu „drehen“. Er hat das Ziel, das Gespräch so zu lenken, dass die Entscheidung in seinem Sinne fällt, sein Projekt also nicht gestoppt wird.

Coaching-Prozess

Die Voraussetzungen für Lehmann sind denkbar schlecht. Er kann sich mit keinem der Teil-

nehmer vor dem Termin kurzschließen. Man werde zwar im selben Flugzeug nach London fliegen, doch mehr als Small-Talk sei dort kaum möglich. Der Klient beginnt, den Sachverhalt zu erklären, stichhaltige Argumente für eine schlüssige Begründung seiner Sichtweise zu sammeln. Daraufhin stellt der Coach klar, dass es in der Vorstandssitzung nicht um Inhalte, sondern um Beziehungen und Befindlichkeiten gehen wird.

Das Topmanagement besteht aus einem komplexen Beziehungsgefüge. Ein Geflecht von Beziehungen, die auf unterschiedliche Art miteinander verbunden sind. Vergleichbar ist dies mit einem Ökosystem wie etwa einem Wald. Zahlreiche Pflanzen und Tiere sind hier ebenfalls über Beziehungsebenen und Querbeziehungen auf vielfältige Weise zu einem komplexen Ganzen verbunden. Um dieses System zu begreifen oder gar zu beeinflussen, bedarf es der scharfen Beobachtung und eines vernetzten Denkens, denn die vielfältigen Beziehungen und Rückkopplungen

lassen sich durch lineare Kausalitäten nicht beschreiben.

Also schauen sich Coach und Klient die Beziehungen der Vorstandsebene an und simulieren, welchen Einfluss verschiedene Aktionen auf die Situation haben könnten. Wie kommen die Vorstände miteinander zurecht? Gibt es einen heimlichen Anführer oder eine graue Eminenz? Wer trifft letztlich die Entscheidungen, ist es wirklich der Vorstandschef?

Es zeigt sich ein interessantes Bild: Der Vorstandsvorsitzende ist ein etwas älterer, ruhiger, wertorientierter und gerechter Mann, der nicht viele Worte macht und auch mit Anerkennung sparsam umgeht. Ganz anders die übrigen Vorstände, die sich durch Hauen und Stechen auszeichnen. Je entspannter der Vorstandsvorsitzende, umso aufgeregter agieren sie. Die Vorstände versuchen, sich gegenseitig mit Argumenten, Gestik, Mimik zu übertrumpfen, um so den Kampf um die Aufmerksamkeit des Chefs zu gewinnen. Der

Schaden dieser Kämpfe gehe dann meist zu Lasten der Sache, über die entschieden werde. Der Vorstandsvorsitzende sei jedoch ein guter Beobachter, letztlich treffe er dann auch die Entscheidung.

Aus dieser Konstellation werden drei Annahmen entwickelt:

- » Die Aufmerksamkeit des Entscheiders, des Vorstandsvorsitzenden, muss gewonnen werden.
- » Die Argumente sind so aufzubereiten, dass sie dem Gedankenmodell des Vorstandsvorsitzenden entsprechen. Dessen Bedürfnisse, Wünsche und Anliegen gilt es zu befriedigen.
- » Ein verbaler Wettstreit mit den Vorständen ist zu vermeiden. Stattdessen ist gezielt der Dialog mit dem Vorstandsvorsitzenden zu suchen.

Im nächsten Schritt wird ein Beziehungsdigramm entworfen. Der Klient zeichnet auf einem Blatt Papier auf: In welcher Beziehung stehen die Vorstandsmitglieder zueinander? Wer versteht sich mit wem gut oder weniger gut? Wie agieren die Vorstände miteinander, wo gibt es Allianzen, wo Feindschaften? Hieraus kann abgeleitet werden, wer wem im Falle einer Entscheidung zur Seite stehen dürfte.

Nun werden die Beziehungen des Vorstandsvorsitzenden betrachtet. Hans Lehmann weiß, dass dieser vor allem zwei Vorstände schätzt. Den einen wegen seiner großen Erfahrung, den anderen wegen seiner optimalen Vernetzung im Konzern. Diese gelten als Vertraute des Chefs, meist spricht er sich bei Entscheidungen mit beiden ab.

Daraus ergibt sich die Strategie: Zu diesen beiden Vertrauten des Vorstandsvorsitzenden soll Lehmann in der Sitzung eine Beziehung aufbauen, um sie als Verbündete zu gewinnen. Nach dem Prinzip: „Gib ihnen, was sie wollen und du bekommst, was du selbst willst.“ Der Klient wird demnach die Stärken der beiden Vorstände in seinen Vortrag einbeziehen und im richtigen Augenblick deren Blickkontakt suchen. Dahinter steht die Idee, den Vorständen

Wertschätzung zu zeigen und gleichzeitig eine Zugehörigkeit auf Augenhöhe zu erreichen.

Abschluss

Drei Tage später berichtet der Klient von seinem Erfolg. Er konnte die Aufmerksamkeit des Vorstandsvorsitzenden gewinnen, indem er zuerst auf die Bedeutung der Mitarbeiterpotenziale für den nachhaltigen Erfolg des Konzerns hinwies. Mit seinem eigentlichen Thema hatte dies gar nichts zu tun, sprach jedoch die Philosophie des Vorstandsvorsitzenden an.

Die üblichen Hahnenkämpfe fanden auch dieses Mal statt – Lehmann hielt sich bewusst heraus. Auch verteidigte er sein Projekt nicht, sondern formulierte lediglich in ruhigem Ton seine Argumente. Er wählte jedoch dabei die Formulierungen bewusst so, dass sie die Überzeugungen des Vorstandsvorsitzenden trafen. Und suchte in den passenden Momenten den Blickkontakt zu den beiden Vertrauten des Chefs.

Fazit

Insbesondere der letzte Fall zeigt, wie wenig es im Topmanagement auf Inhalte ankommt und welche große Rolle die emotionalen Beziehungen der Handelnden untereinander spielen. Der Klient war erfolgreich, weil er sich mit dem komplexen Beziehungsgefüge und vielfältigen gegenseitigen positiven und negativen Einflussnahmen auseinandersetzte und eine passende Vorgehensweise wählte.

Für derart schwierige Situationen lässt sich eine bemerkenswerte Schlussfolgerung ziehen: Da im „Ökosystem Topmanagement“ alles miteinander zusammenhängt, lässt sich das System über unterschiedliche Ansatzpunkte beeinflussen und in eine gewünschte Richtung lenken. Um das gewünschte Ergebnis zu

erreichen, ist das „Spiel über die Bande“ am elegantesten. Im Falle eines Führungs- und Kurswechsels im Unternehmen muss man die Identität und Selbstregulierungskraft des „Systems Unternehmen“ ansprechen und beachten, um so diejenigen mitzunehmen, die den Wandel mittragen wollen – diejenigen, die sich nach dem Wechsel nicht mehr mit dem Unternehmen identifizieren, verlassen das System.

Die Autorin



Foto: Ulrich Zillmann

Gudrun Happich, Dipl.-Biologin, Senior Coach DBVC, Master Certified Coach MCC (ICF), Executive Business-Coach, Inhaberin von „Galileo . Institut für Human Excellence“, Managementberaterin und Buchautorin. Zwölf Jahre lang war sie Führungskraft in Industrieunternehmen. Seit 20 Jahren agiert sie als Sparringspartnerin für Leistungsträger und Führungskräfte. Für ihr bioSystemik®-Konzept, das systemisches, naturwissenschaftliches und unternehmerisches Know-how vereint, wurde sie mehrfach ausgezeichnet.

www.galileo-institut.de

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

Häufig gestellte Fragen

Senior Coach (DBVC) und Coaching-Ausbilder Klaus Eidenschink beantwortet Fragen aus der Praxis

Was ist die Aufgabe eines Coachs?

Den Klienten so zu unterstützen, dass ihm bewusst wird, wie er das, worunter er leidet, selbst herstellt. In der Branche ist das gegen-
teilige Paradigma – der Coach ist für die Veränderung zuständig – weit verbreitet. Damit koaliert aber der Coach automatisch mit den Persönlichkeitsanteilen im Klienten, die Veränderung wollen. Auf diese Weise droht er, mit dem Klienten zusammen, die stagnativen Persönlichkeitsanteile als Problem zu klassifizieren, um sie dann mit beraterischen Mitteln zu bekämpfen. Das verschärft aber auf Dauer die innere Not der Klienten, auch wenn sie vordergründig dies als gutes Coaching ansehen mögen. Der Coach muss neutral sein, d.h., er muss sowohl die Funktion der Veränderungsabsichten als auch des Status Quo untersuchen und mit dem Klienten erarbeiten. Das ist kein rein kognitiver Vorgang, sondern ein Erlebensprozess, in dem der Klient den Sinn seiner inneren Konflikte und den Sinn einer Selbstablehnung erkennt. Erst dann kann sich eine wirklich nachhaltige und gesunde Veränderung entwickeln.

Braucht man als Coach Begabung?

Ja. Coaching ist ein komplexes Geschehen, in dem gleichzeitig sehr unterschiedliche Prozesse ablaufen. Zum einen ein Kontaktgeschehen, das stark von der unbewussten und unausgesprochenen Steuerungslogik der Beteiligten geprägt ist. Zum anderen die eigene emotionale, sinnliche und körperliche Resonanz im Coach, die wahrgenommen, erlebt und sinnvoll genutzt werden muss. Zudem das „offizielle Gespräch“, in dem die dem Klienten wichtigen Inhalte besprochen werden. Dann das theoriegestützte Auswerten dieser drei Vorgänge auf der Metaebene im Coach. Schlussendlich das faktische Intervenieren,

das situations-, personen- und problemgerecht sein soll. Der Coach muss also verschiedene Informationskanäle verarbeiten und nutzen. Das muss man ausgiebig üben, aber es braucht auch Begabung; andernfalls wird man sich auf einen oder zwei dieser Prozesse beschränken. Dann coacht man entweder ohne tiefe Wahrnehmung, ohne echte Bezogenheit, ohne wirkliche kognitive Analyse, ohne Bezug zum Alltag des Klienten oder man handelt einfach mit den vermeintlich guten, wirksamen Tools, die man kennt.

Was ist die wichtigste Fähigkeit eines Coachs?

Das ist eindeutig sein Vermögen, mit innerer Unsicherheit umzugehen. Die meisten Menschen wollen schnell wieder sicher werden, wenn sie sich unsicher fühlen. Als Coach kann man sich das nicht leisten. Coaching braucht eine ständige Achtsamkeit für schwache Signale beim Gegenüber als auch bei sich selbst. Unsicherheit ist eine wichtige Form von Offenheit. Darum sind die schlechtesten Coachings oft die, auf die sich ein Coach mit der Frage „Welches Tool setze ich heute ein?“ vorbereitet. Dann reagiert man nicht mehr auf das Hier und Jetzt. Der Coach muss sich eine kultivierte Form der Unsicherheitstoleranz erarbeiten, die es ihm erlaubt, von Moment zu Moment wahrzunehmen, auszuwerten und zu intervenieren. Dann ist kein Coaching gleich, jeder Klient hat in jeder Sitzung eine neue Chance, sich zu zeigen. Die Antwort auf die Frage „Was mache ich als nächstes?“ findet sich in den Tiefen der eigenen Unsicherheit, nicht im Anwenden von Coaching-Tools o.ä.

Was stimmt Sie bedenklich in der Branche?

Am meisten besorgt mich, wie oft in Coachings versucht wird, auf einer reinen Verhaltensebene zu arbeiten: „Was muss ich anderes machen

oder tun?“. Verhalten ist aber eine Folge inneren Erlebens, problematisches Verhalten meist eine Folge unbemerkter innerer Konflikte. Die Arbeit an diesen Konflikten lässt sich als Coach nicht im Schnelldurchgang erlernen. Man muss vor allem selbst erlebt haben, wie schwer es sein kann, sich unangenehmen Gefühlen zu stellen und sich darauf einzulassen. Denn die meisten Manager haben nämlich in Wirklichkeit kein „Tun-“, sondern ein „Selbstwahrnehmungsproblem“. Sie wollen nicht spüren, was sie sind. Wenn dies nicht erkannt wird, wird Coaching oberflächlich und in der Tendenz schädigend.

Der Autor



Foto: Einberger

Klaus Eidenschink, Senior Coach DBVC, Coach-Ausbilder und Organisationsberater in München. Gegenwärtige Arbeitsschwerpunkte sind die Entwicklung einer integrativen, differenztheoretischen Veränderungstheorie, die gezielte Bearbeitung selbstdestruktiver Persönlichkeitsanteile im Coaching und die Förderung des Dialogs unter Mächtigen.

www.eidenschink.de



Authentisches Marketing für Coaches

Blendend ankommen und sich trotzdem selbst treu bleiben!

Von Tanja Klein und Ruth Urban

Viele Coaching-Angebote im Markt wirken auf potentielle Klienten unübersichtlich und teilweise nichtssagend. Um aus dieser breiten Masse herauszustechen gilt es, ein „authentisches“ Marketing zu betreiben. Authentizität bedeutet dabei eine klare Positionierung im Markt anhand individueller Fähigkeiten, Stärken und Wünsche sowie die Nutzung von Werbemitteln, die zur eigenen Persönlichkeit passen. Der Vorteil neben besserer Sichtbarkeit für Klienten: Man arbeitet in seiner „Nische“, seinen Stärken und Interessen gemäß.

Der Coach ist das Produkt

Viele Coaches sind keine begabten Selbstvermarkter und stehen mit ihrem Marketing auf Kriegsfuß. Dabei spüren gerade Coaches, die besonders gut arbeiten, nach wenigen Sitzungen bereits wieder Lücken in ihren Auftragsbüchern und benötigen neue Klienten. So wird Marketing eigentlich zur Pflicht. Im Coaching ist der *Coach selbst* „das Produkt“. Das ist sowohl das Kernproblem als auch die Lösung – denn hier kann auf lange Sicht nur authentisches Marketing helfen. Die gute Nachricht ist: Gerade Coaches können diese Vorgehensweise sehr erfolgreich umsetzen und so die Kunden gewinnen, die wirklich zu ihnen passen.

Eine typische Situation zeigt, woran es hapert

Man muss sich einmal ehrlich fragen: Wer hat schon bei einer Gelegenheit, beispielsweise auf einem Sommerfest, während einer Messe oder einer Fortbildung, seinen Coach-Kollegen beim gemeinsamen Kaffee gefragt, welche Klienten er sich wünscht? Welche Menschen man zu ihm schicken sollte? Wer seine Zielgruppe ist? Man wird dabei leider oftmals feststellen, dass man Schulterzucken und ein hilfloses Lächeln erntet statt einer klaren Botschaft. Doch das ist geradezu erschreckend! Und jetzt Hand aufs Herz: Ist man da selbst besser aufgestellt?

Sollte man allerdings doch eine Antwort des Kollegen erhalten, so wird diese, nach mehr oder weniger kurzer Bedenkzeit, etwas sein, was sicher ein „gemeinsamer Nenner“ genannt werden kann – aber einer klaren Position im Markt auch nicht näher kommt: „Ich möchte nur mit Menschen arbeiten, die sich auch wirklich verändern wollen!“

Natürlich ist das eine Aussage, die mit einer sauberen Positionierung wenig zu tun hat. Aber meist entsteht dieser Wunsch aus dem Wissen heraus, dass mit Kunden, die z.B. von HR-Managern zum Coaching geschickt werden, häufig nicht gut gearbeitet werden kann, wenn diese es nicht auch selbst wollen.

Warum ist eine klare Positionierung so wichtig?

Der Coaching-Markt wächst, jeden Tag gründen mehr Coaches eine eigene Praxis. Der Begriff ist nicht geschützt und der Klient steht vor einer Vielzahl von sehr unterschiedlich ausgebildeten Coaches (deren Methoden ihm kaum etwas sagen und selten interessieren) und muss – oft genug lediglich via Homepage-Vergleich – entscheiden, wer für ihn und zu seinem Anliegen passt. Eine schwierige Aufgabe aus Kundensicht!

Und eine schwierige, aber lohnende Aufgabe für den Coach, dem Klienten diese Entscheidungsfindung zu vereinfachen und eine klare Botschaft auszusenden, was die konkrete Positionierung angeht. Denn nur wer eine klare Positionierung hat und diese auch gut kommuniziert, gewinnt Klienten, die als Erstkunden starten und sich dann jahrelang, auch mit unterschiedlichen Anliegen, begleiten lassen. Die sich gut aufgehoben fühlen und den Coach weiterempfehlen.

Die Spezialisierung ist nicht zuletzt auch für das Honorar des Coachs ausschlaggebend (siehe u.a. Bittelmeyer, 2007). Wer sich traut, sich spitz aufzustellen und „nur“ ein ganz bestimmtes Feld zu bearbeiten, dessen Mut wird sich auf jeden Fall bezahlt machen.

Niemand glaubt, dass *ein* Coach alle Schwierigkeiten des Klienten lösen kann. Selbst wenn Ausbildung und Methoden das theoretisch möglich machen, so ist es doch unglaublich und löst kein Vertrauen aus. Eine Ausrichtung auf die Zielgruppe hingegen verspricht, dass man die Welt dieser Klienten kennt, sie dort abholt wo sie stehen und möglicherweise sogar Erfahrung mit identischen Themen bei anderen Klienten machen konnte.

Wie findet man eine sich gut anfühlende, authentische Positionierung?

Die eigene Position im Markt finden, eine Nische suchen, von der und in der sich gut Arbeiten lässt – das ist die Aufgabe. Oft wird dazu

die berufliche Vergangenheit genutzt. Da die meisten Coaches bereits eine Karriere (hinter sich) haben, scheint es der natürlichste Weg zu sein, von dieser Berufswelt ausgehend eine Positionierung zu finden, in der das erworbene Know-how genutzt werden kann.

So kennt der Coach aufgrund seiner Vorerfahrung bereits das Umfeld der Kunden, die aus diesem Bereich zu ihm kommen, und ihre dazugehörige berufliche Umwelt. Es scheint auf jeden Fall folgerichtiger zu sein, als sich auf ganz neues Terrain zu begeben. So wird der Manager nicht gerade Mütter in Teilzeit als Zielgruppe suchen und ein ehemaliger Lehrer versucht nicht als Re-Location-Coach in einem internationalen Konzern sein Geld zu verdienen. Jedenfalls denkt man dies – wäre da nicht das liebe Geld ...

Denn für viele gilt die Gleichung:

Business-Coaching im Unternehmensauftrag = Geld

Privatkunden-Coaching = Hartz IV

Das hört sich zwar zunächst logisch an, ist es aber nicht unbedingt. Um es pointiert darzustellen: Auch gut Situierte haben Coaching-Bedarf. Und wenden sich – jenseits Ihres Unternehmens – durchaus auch mit Business-Themen an Coaches. Business-Coaching, das von der Personalabteilung oder vom Vorgesetzten „angeordnet“ wird, bedeutet in vielen Fällen hohen Akquise- und Verwaltungsaufwand seitens des Coachs für seine Arbeit mit Kunden, die aber in diesem Fall eben nicht freiwillig zu ihm kommen.

Außerdem ist die vielzitierte Augenhöhe, die für einen gelungenen Coaching-Prozess stimmen muss, stets zu beachten. Denn auch, wenn man sich sicher ist, den Klienten unterstützen zu können – wichtiger ist, dass der Klient und der Auftraggeber auch sicher sind, dass der Coach der Aufgabe gewachsen ist. Es kann einfach nicht jeder mit einem Vorstandsvorsitzenden arbeiten. Schließlich, der Spiegelneurone sei Dank, kann der Klient fühlen, was man als Coach fühlt (Bauer, 2006). Die Spiegelneurone erlauben es uns erst, einfühlsam zu arbeiten. Und der Klient lernt am Modell:

Wenn der Coach nicht authentisch ist, wird er ihm weder vertrauen noch für sein eigenes Leben ein anständiges Vorbild haben.

Woher nimmt man eine Positionierung, die für Coach und Klient stimmig ist?

Sowohl eine gute Beratung als auch die eigenen Coaching-Methoden können einem sich positionierenden Coach dabei helfen. Die einfache Frage „für welche Klienten würden Sie morgens besonders gerne aufstehen?“ oder das „Backen“ eines Wunschklienten sind im ersten Schritt hilfreich. Natürlich ist das oft ein längerer Prozess: Wer beispielsweise gerne Spitzensportler als Coaching-Klienten haben möchte und auch das dafür notwendige theoretische Grundgerüst mitbringt, der wird in der Regel zunächst über ambitionierte Freizeitsportler und über die zweiten und dritten Ligen gehen müssen, um tatsächlich auch in der Spitze Aufträge einholen zu können. Der Weg bis dahin kann voller Steine sein, sich aber auch sehr gut anfühlen und den Coach mit der nötigen Erfahrung und eventuell auch der Routine ausrüsten.

Wer bei der Zielgruppendefinition erst mal von sozio-demographischen Merkmalen ausgeht und so beginnt, Kundengruppen zu clustern, dem entgehen spannende Gedankengänge:

Erstes Beispiel:

Wer gerne an Regatten teilnimmt, kann sich auch an einer Klientengruppe orientieren, die leidenschaftlich gerne segelt. Natürlich kommen diese Klienten mit ganz unterschiedlichen Themen ins Coaching, aber der Coach mit dieser Kenntnis wird trotzdem, problemunabhängig, ihre „Sprache“ sprechen und so eine Verbindung aufbauen können. Achtung: Das heißt nicht, dass man gleich jedes Hobby mit seinem verknüpfen sollte oder könnte! Weitere Gedankenspiele sind dann Überlegungen, wie beispielsweise eine gemeinsame Fahrt als Abschluss des Coachings (im Grunde als „Highlight“) oder die Tatsache, dass sich Klienten in einem solchen Rahmen, der ihr Hobby oder ihre Leidenschaft

einbezieht, schlicht wohlfühlen und damit dem Coaching-Prozess offener gegenüber stehen können.

Zweites Beispiel:

Durch den Standort in der Nähe einer Metropole kommen überproportional viele Konzern-Mitarbeiter in eine Coaching-Praxis. Der Coach gewinnt durch die Biografien und Herausforderungen seiner Klienten schnell einen Einblick in Großkonzerne und Matrixstrukturen. Durch die Vielzahl der Klienten kann er bald ein ganz besonderes Händchen für diese Zielgruppe entwickeln und er kann sicher auch über das Coaching hinaus wertvolle Tipps geben (z.B. Buchtipps oder Hinweise auf Fachanwälte für Arbeitsrecht). So wird man Spezialist und kann sich sehr schnell zu einer Art „Knotenpunkt“ in diesem Umfeld entwickeln.

Im Kern gilt: Umso *spitzer* man sich aufstellt, umso genauer wird man die eigene, spezifische Zielgruppe eingrenzen und umso besser gelingt es, die Nische zu besetzen und als Experte darin Aufträge und gute Honorare zu erarbeiten.

Wenn der Coach von seinem Klienten als Experte wahrgenommen wird, dauert es auch nicht lange, bis andere dies erkennen. Das kann im weiteren Sinne auch dazu führen, dass die Presse oder Verlage auf diesen Coach aufmerksam werden, schließlich hat er (beispielsweise in Zusammenhang mit seiner speziellen Ausrichtung) etwas zu erzählen, was andere hören oder lesen wollen. Das dient dann ebenfalls der Verbreitung seiner Ausrichtung und Expertise.

Die Positionierung passt – aber trotzdem geht es nicht voran?

Hat man die „richtige“ Positionierung gefunden, doch bleibt der sichtbare und messbare Erfolg aus, so ist das oftmals wenig überraschend: Ausschlaggebend sind weniger die eigenen Marketing-Fähigkeiten (oder die der beauftragten Dienstleister), sondern das, was sich im *Kopf des Coachs* abspielt.

Egal wie passend die Positionierung ist und egal wie groß die Zielgruppe im Umfeld dafür auch sein mag – oft behindern Coaches die gleichen Dinge wie ihre Klienten: Unbewusste und undienliche Überzeugungen über sich, die Qualität ihrer Arbeit und zu dem wichtigen Thema Geld.

Man kann den Eindruck gewinnen, dass einige Glaubenssätze offenbar zum „Inventar“ vieler Coaches gehören, da sie überdurchschnittlich häufig anzutreffen sind. Natürlich treffen nicht alle Sätze auf jeden Coach zu. Doch ihre Grundsätzlichkeit und mögliche Schnittmengen drücken die Problematik des Marketings im Bereich Coaching aus und verdeutlichen – auch bei nur wenigen Übereinstimmungen eines Coachs mit den unten genannten Aussagen –, dass der Umgang mit diesem Thema nicht unbeschwert ist:

- » „Marketing ist gefährlich.“
- » „Ich bin nicht gut genug.“
- » „Ich bin eine Enttäuschung.“
- » „Ich muss perfekt sein.“
- » „Geld verdirbt den Charakter.“
- » „Von Coaching kann ich nicht leben.“

Es ist wichtig, diese Erfolgsblockaden zu lösen, beispielsweise mit Hilfe eines Coachings – sollten doch insbesondere Coaches die Möglichkeiten und Vorteile von Coachings kennen und auch für ihr Marketing nutzen. Sind die wichtigsten dieser möglichen Blockaden erst gelöst, kann sich der Coach, der sein Marketing verbessern und sich optimal positionieren möchte, ganz in Ruhe anschauen, welche Werbemittel *er sich für sich* vorstellen könnte: Dabei ist es wichtig, tatsächlich Werbemittel *für sich* – nicht für die Zielgruppe – zu wählen, also jene, die *ihn ansprechen, ihm gefallen*. Das ist zudem auch viel einfacher und garantiert, dass sich der Coach mit der getroffenen Maßnahme identifiziert und wohlfühlt. Das ist ein wichtiger Teil der *authentischen Positionierung*, denn was ist authentischer, als eine Werbemaßnahme, die mit der Person des Coachs übereinstimmt? Zudem kann man nur so sicher sein, dass die Werbematerialien nicht im Schrank verstauben, sondern auch wirklich – und mit Freude – aktiv eingesetzt werden.

In der Fachliteratur gibt es Unmengen an Informationen darüber, welches Marketing zu welcher Zielgruppe passt. Aber welches Marketing zu einem Coach als Mensch passt, wird man dort nicht finden. Aus diesem Grund sollen im Folgenden vier verschiedene Marketing-Typen unterschieden werden (siehe Abb.), die mit Hilfe eines Marktforschers entwickelt wurden (Klein & Urban, 2012):

Das Marketing-„Mauerblümchen“

Das Marketing-„Mauerblümchen“ nutzt sehr wenige Marketingmittel wie z.B. einen rudimentäreren Internetauftritt und (zumeist selbst gemachte) Visitenkarten. Es ist mit der Außendarstellung insgesamt sehr zurückhaltend.

Die Königsdisziplin des „Mauerblümchens“ ist die Kundenbindung: Ein Marketing-

„Mauerblümchen“-Coach nutzt vor dem Coaching oftmals schriftliche Vorab-Informationen, um bereits eine Kundenbindung herzustellen, den Klienten darin über den Ablauf des Coachings ebenso wie über die Parkplatzsituation vor der eigenen Praxis zu informieren. Überhaupt sind es die kleinen, unauffälligen, aber oft sehr persönlichen Maßnahmen, die auch „Mauerblümchen“ erfolgreich sein lassen. Eine dieser Maßnahmen ist es beispielsweise, die Klienten nachhaltig mit relevanten und interessanten Informationen wie Buchtipps, Zeitungsartikel etc. zu versorgen.

Der „Netzbürger“

Der „Netzbürger“ zeichnet sich dadurch aus, dass er – ähnlich wie das „Mauerblümchen“ – eine Visitenkarte besitzt und über einen Internetauftritt verfügt. Im Unterschied zum

Marketing-„Mauerblümchen“ ist der Internetauftritt des „Netzbürger“-Coachs stets aktuell gehalten, gepflegt und deutlich umfangreicher. Zusätzlich nutzt er alle gegebenen Möglichkeiten der Social-Media, d.h. beispielsweise Facebook, Twitter, Xing uvm., geschickt für seine Werbung.

„Netzbürger“ experimentieren mit Werbemöglichkeiten wie Anzeigen bei Google oder Facebook und merken durch die Auswertung der Response z.B. schnell, welcher Anzeigentitel gut funktioniert. Dabei lernen sie eine Menge über ihre Zielgruppe. Die „Netzbürger“-Coachs sind zudem bei exotischeren Plattformen wie www.about.me zu finden und oft diejenigen, die Facebook-Gruppen zu ihren Themen ins Leben rufen und moderieren. Sie testen Webinare für sich und nutzen Skype oder Facetime zur Kundenbindung

Marketing-Instrument	Mauerblümchen	Netzbürger	Koryphäe	Rampensau
reguläre Marketing-Instrumente	Flyer	(Flyer)	(Flyer)	Flyer
	Internetvisitenkarte	Internetauftritt	Internetauftritt	Internetauftritt
	Visitenkarte	Visitenkarte	Visitenkarte	Visitenkartennutzung zu Werbezwecken
Social-Media-Instrumente		Twitter	Twitter	Twitter
		Blog	Blog	Blog
		E-Newsletter	E-Newsletter	E-Newsletter
		Xing/Facebook ...	Xing/Facebook ...	Xing/Facebook ...
Pressearbeit, Vermittlung von Expertise			Youtube	Youtube
			Vorträge	Vorträge
			Bücher	Bücher
			Zeitschriften	Zeitschriften
ungewöhnliche Marketing-Instrumente			Seminare	Seminare
				Teebeutelverteilung mit Werbung
				TV-Auftritt
				Nagelstudio- kooperationen
				Karnevalskostüm mit Werbung
				Autowerbung

Abb.: Vier Marketing-Typen mit ihren spezifischen Marketing-Instrumenten (Klein & Urban, 2012; 59)

oder für ihre Coachings. Sie pflegen außerdem z.B. ein Profil beim Onlinehändler Amazon, das auf ihren Expertenstatus einzahlt indem es via Rezensionen und Lieblingslisten Vorlieben und Buchempfehlungen aufzeigt.

Die „Koryphäe“

Die „Koryphäe“ setzt die Marketingmöglichkeiten des „Mauerblümchens“ und des „Netzbürgers“ ein und weiß sich darüber hinaus z.B. als Buchautor oder Redner als Experte zu positionieren.

Schriftliches geht vielen „Koryphäen“ leicht von der Hand. Pressearbeit, Fachartikel oder Bücher, die „Koryphäe“-Coaches wissen, dass diese Maßnahmen sich langfristig lohnen. Und sie wissen auch, wie man professionell an diese Dinge herangeht. Eine Herangehensweise dabei ist u.a. das Zusenden von Buch-Exposés an Verlage bevor sie endlose Stunden in dessen Ausformulierung investieren. Auch Messen, (Impuls-)Vorträge und Workshops sind für die „Koryphäen“ ein großer Hebel für die Akquise.

Die Marketing-„Rampensau“

Die Marketing-„Rampensau“ (diese Beschreibung wird hier positiv verstanden, abseits der negativen Konnotationen) ist fachlich topp und nutzt alle Möglichkeiten, die ihr einfal-

len, um für sich selbst zu werben. Dadurch, dass sie wo sie steht und geht über ihren Beruf spricht, fallen ihr viele, auch ungewöhnliche Marketing-Möglichkeiten – auf die andere vermutlich kaum aufmerksam werden würden – in den Schoß.

Ob durchdacht oder ganz spontan, die Marketing-„Rampensau“ liebt das Scheinwerferlicht – sei es durch einen Youtube-Film, einen Artikel in einer Publikumszeitschrift oder via Fernseh- bzw. Radioauftritt. Natürlich werden diese Maßnahmen dann auch ausgenutzt, d.h., erstklassig verschlagwortet, auf der Homepage eingepflegt, via Social-Media beworben und im großen Stil per Mund-zu-Ohr-Propaganda bekannt gemacht. Oft sind sie das Aushängeschild einer ganzen Bewegung, viele Methoden sind durch „Rampensau“-Persönlichkeiten erst einem breiten (Fach-)Publikum bekannt geworden.

Fazit

Eine authentische Positionierung bringt neben mehr Spaß an der Arbeit durch sehr guten Rapport auch eine große Chance auf einen Coaching-Erfolg für den Klienten. Es erleichtert das Marketing ungemein und macht es erst möglich, Nischen zu entdecken. Dort kann sich ein Coach als Experte seine Lorbeeren verdienen und jeden Tag mit seinen „Wunsch-Klienten“ arbeiten.

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

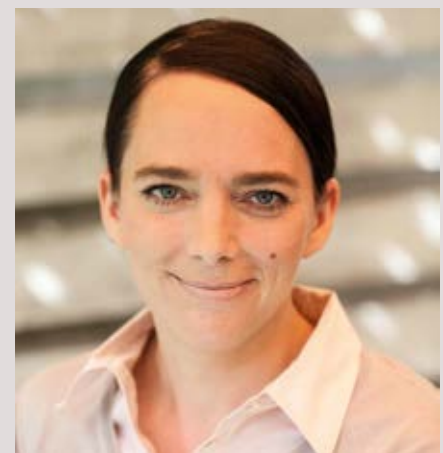
Literatur

- » **Bauer, Joachim (2006).** Warum ich fühle was Du fühlst. München: Heyne.
- » **Klein, Tanja & Urban, Ruth (2012).** Coach, your Marketing. Paderborn: Junfermann.
- » **Bittelmeyer, Andrea (2007).** Wieviel darf Coaching kosten? In: Managerseminare, 108, 48.

Die Autorinnen



Tanja Klein ist zertifizierter Coach (DCV) und IHK-geprüfte Fachkauffrau Marketing.



Ruth Urban ist Expertin für authentisches Marketing & Direktmarketing.

Gemeinsam unterstützen sie mit ihren Coachings, Vorträgen, Seminaren und Texten Coaches dabei, authentisch für sich zu werben. Die richtige Positionierung als Grundlage für eine erfolgreiche Coaching-Praxis wird von ihnen mit einem eigenen Prozess „CPC“ (Coach Positioning Circle) geleitet. Mehr Informationen finden Sie in ihrem Buch

„Coach, your Marketing“
(Junfermann, 2012) und unter:
www.CoachYourMarketing.de

Fotos: Nancy Ebert

CIQme – Corporate IQ zur individuellen Entwicklung

Ein Coaching-Tool von Daniela Puzzovio und Oliver Bröhl



Kurzbeschreibung

Bei CIQme handelt es sich um eine Weiterentwicklung aus dem Bereich der 360°-Feedbacktools. Wie gewohnt, steht auch bei CIQme der Klient im Abgleich von Selbstbild und Fremdbild im Mittelpunkt. Wie gewohnt, kann durch das Feedback die Entwicklung von einzelnen Personen, von Teams und sogar von ganzen Organisationen begleitet werden. Wie gewohnt, ist die Entwicklung des Dialogs zwischen den Feedbackgruppen und demjenigen, der das Feedback bekommt, ein nicht zu unterschätzender Zusatzgewinn.

Außergewöhnlich ist dagegen, dass dieses 360°-Feedbacktool nur 19 Gegensatzpaare

und zwei offene Fragen nutzt, um Selbst- und Fremdbild einer Führungskraft zu beschreiben. Das bedeutet, dass die Teilnahme an der Befragung nicht als ermüdend empfunden wird, speziell wenn in einem Unternehmen mehrere Teilnehmer ihre Anfragen an die Feedbackgeber senden. Die Rücklaufzeiten liegen erfahrungsgemäß zwischen 90 und 100 Prozent. Es ist in der Regel auch genügend Energie da, um bei den offenen Fragen detaillierte Antworten zu geben.

Ziemlich ungewohnt ist auch der Abgleich von Erwartungen an die berufliche Position mit dem Erleben der Person in dieser Position. Damit werden gleich mehrere positive Effekte erzielt: Der Klient und die Feedbackgeber

bekommen Klarheit über die wirklich existierenden Erwartungen an die Position aus den unterschiedlichen Perspektiven der Gruppen. Auch der Bericht ist ungewöhnlich. Auf nur 15 Seiten werden die Ergebnisse zusammengefasst. Auf jeder Seite sieht der Klient eine komplette Darstellung seiner Stärken und Entwicklungsfelder aus jeweils unterschiedlichen Perspektiven. Daraus kann dann ein sinnvoller Entwicklungsplan erarbeitet werden, der dem Klienten in der jetzigen Position hilft und ihm außerdem Möglichkeiten für Weiterentwicklungen aufzeigt.

CIQme ist weit mehr als nur die Abfragemethodik und der dazugehörige Bericht. Zu dem Tool gehört ein strukturierter Frontend- und

Backend-Prozess, die ausschlaggebend für den Erfolg des Einsatzes und damit der Entwicklung für den Klienten sind.

Anwendungsbereiche

Die Entwicklungsbegleitung von Einzelpersonen, Teams und Organisationen ist oft eine Basisaufgabe von Coaches und Managementtrainern. Dabei ist es nicht nur wichtig, Ziele zu definieren, sondern sowohl den Startpunkt als auch den Weg festzulegen.

Stellen Sie sich vor, Sie stehen am Fahrkartenschalter der Bahn und wollen ein Ticket nach Berlin kaufen. Von welchem Bahnhof reisen Sie ab? Welche Strecke wollen Sie nehmen? Sollen Reiseunterbrechungen eingeplant werden? In welcher Klasse wollen Sie reisen? Mit oder ohne Schlafwagen? Im Entwicklungsprozess dient CIQme 360° zur einfachen und effizienten Messung des Start- und Zielpunktes sowie der Messpunkte entlang des Weges.

Als Ergänzung zur Messung ist das persönliche Auswertungs- und Entwicklungsgespräch als wichtiger Bestandteil im CIQme-Tool notwendig, um den Klienten zu unterstützen, die Entwicklungsfelder zu definieren und einen

Plan zur Entwicklung auszuarbeiten. Damit werden höchstmögliche Akzeptanz, Involvement und Motivation des Klienten erreicht. Einige Beispiele für den sinnvollen Einsatz des Tools sind: Entwicklung von neuen Führungskräften, Einsatz von Führungskräften in den richtigen Positionen, Umgang mit Veränderungen, Leben von Werten und Visionen des Unternehmens, Teambildung, Kommunikationsentwicklung sowie Benchmark von Teams und Organisationen.

Effekte

In der Anwendung von CIQme steht der Klient, um dessen Entwicklung es geht, im Mittelpunkt. Mit dem Abgleich der Erwartungen an die Person in der Position mit dem tatsächlichen Erleben der Person in der Position ist es möglich, ein Bild für den Klienten aufzuzeigen, das ihm hilft, seine eigene Situation zu beleuchten, seine Stärken wertzuschätzen und seine Entwicklungsfelder zu sehen und zu beurteilen. Die tatsächliche Entwicklung startet mit dem Auswertungsgespräch des Berichts. Der Coach hilft dem Klienten bei der Interpretation der Daten und der Gestaltung von Maßnahmen zur persönlichen Entwicklung.

Im persönlichen Entwicklungsprozess steht es dem Klienten frei, die Daten mit den Feedbackgebern zu teilen und mit ihnen in den Dialog zu gehen. Erfahrungsgemäß findet das allerdings in einem Großteil der Fälle statt, wodurch CIQme zu einem Tool der allgemeinen Kommunikationsentwicklung wird und ein Lernen im Dialog ermöglicht.

Ausführliche Beschreibung

1. Schritt: Auftragsklärung

In einem persönlichen Gespräch mit dem Auftraggeber (in der Regel sind dies der Geschäftsführer, Personalentwickler oder ein Abteilungsleiter) wird der Auftrag geklärt und die Zielsetzung des Prozesses beschrieben. Wichtig ist gleich zu Beginn auch die Freigabe der anschließenden Begleitung im Entwicklungsprozess. Falls es einen Betriebsrat gibt, muss dieser einbezogen werden.

2. Schritt: Information

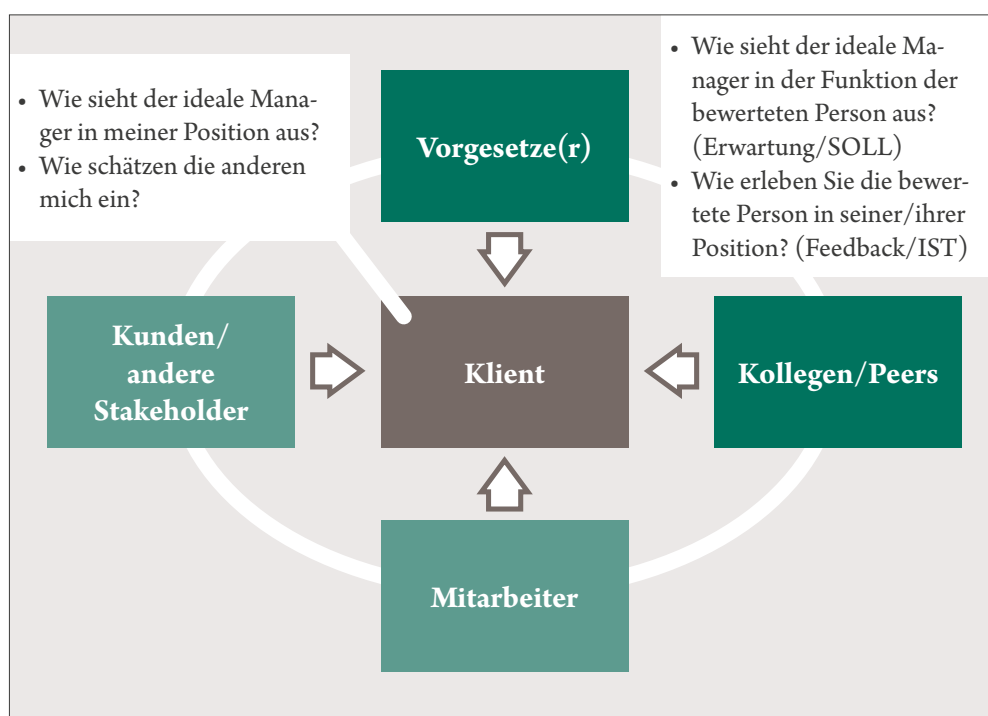
Bei Einsatz von CIQme für mehrere Personen eines Unternehmens sollte die Information an alle Beteiligten durch die Geschäftsführung erfolgen. Danach folgt ein Kick-off-Workshop für die bzw. den Teilnehmer, wobei das Tool, dessen Einsatz, der gesamte Prozess inklusive Entwicklungsbegleitung vorgestellt und alle Fragen dazu beantwortet werden.

3. Schritt: Auswahl der Feedbackgeber

Mit Hilfe des Coachs benennt der Klient seine Feedbackgeber aus folgenden vier Gruppen: Gruppe 1 Vorgesetzter, Gruppe 2 Kollegen, Gruppe 3 Mitarbeiter, Gruppe 4 (interne oder/und externe) Kunden. Er informiert diese und bittet sie um Mithilfe zu seiner persönlichen Entwicklung. Nach Sammlung der Namen und E-Mail-Adressen der Feedbackgeber werden Einladungen mit Link und Passwörtern an diese versandt.

4. Schritt: Selbstbild/Fremdbild

Der Feedbackempfänger (Klient) erhält zur gleichen Zeit seinen Fragebogen per E-Mail zugesandt. Er beantwortet die Fragen „Wie sieht der ideale Manager in meiner Position aus?“ und „Wie schätzen die anderen mich ein?“. Das Selbstbild beschreibt also nur die



Grafik: Das Modell des CIQme-Coaching-Tools

1.	offen, neugierig, lernbereit	veränderungsavers, skeptisch, beharrend
2.	inspirierend, gibt Impulse, hat Visionen	bewahrend, bremsend, pessimistisch
3.	zukunfts- und entwicklungsorientiert	vergangenheits- und bestandsorientiert
4.	kundenorientiert (interne + externe Kunden)	innenorientiert (auf sich, aufs eig. Team)
5.	strategisch, ganzheitlich denkend	eng, detailorientiert denkend
6.	erklärend, sinnstiftend, informierend	anordnend, gibt wenig Informationen
7.	strukturiert, analytisch, zuverlässig	unsystematisch, sprunghaft, unzuverlässig
8.	klar, verständlich, eindeutig	unklar, nebulös, mehrdeutig
9.	effizienzorientiert, wirtschaftlich denkend	ineffizient, verschwenderisch
10.	meidet Konflikte, verdrängt Probleme	konfliktstark, mutig, setzt sich auseinander
11.	geringes Fachwissen, wenig Akzeptanz	tiefes Fachwissen, fachlich anerkannt
12.	entscheidungsschwach, zögerlich	entscheidungsstark, lösungsorientiert
13.	wertschätzend, partnerschaftlich	autoritär, von oben herab, abwertend
14.	ehrlich, fair, geradlinig	unaufrichtig, unfair, politisch
15.	unsicher, ängstlich, widersprüchlich	souverän, selbstbewusst, authentisch
16.	kommunikativ, kontaktstark, aufgeschlossen	zurückhaltend, unnahbar, undurchsichtig
17.	abgrenzend, misstrauisch, tut alles selbst	integrierend, kann delegieren/einbinden
18.	motivierend	demotivierend
19.	egoistisch, opportunistisch	unterstützend, förderlich, uneigennützig

Tabelle: Gegensatzpaare

Erwartungshaltung an die eigene Position, aber nicht die eigene Wahrnehmung.

Jeder Feedbackgeber beantwortet die Fragen zu seiner Erwartungshaltung („Wie sieht der ideale Manager in der Funktion der zu bewertenden Position aus?“) und zu seinem Erleben des Klienten („Wie erleben Sie die zu bewertende Person?“). Diese Einschätzungen werden anhand von 19 Gegensatzpaaren (siehe Tabelle) und zwei offenen Fragen durchgeführt. In den Fragebögen werden die Gegensatzpaare in einer gemischten Reihenfolge und rechts-/linksverdreht angezeigt. Die Bewertung der jeweiligen Ausprägung findet auf einer Skala statt, die in beide Richtungen eine starke, mittlere und leichte Ausprägung zulässt. Die Mitte ist ein „weder/noch“.

Die beiden offenen Fragen sind:

- » Was könnte der Klient verändern, um noch besser zu werden? (Gut gemeinte Empfehlung)
- » Was sollte er unbedingt beibehalten oder sogar noch verstärken? (Wertschätzung der Stärken)

5. Schritt: Zeitrahmen für die Befragung

Die Feedbackgeber haben einen vorgegebenen Zeitrahmen (in der Regel eine bis zwei Wochen) zum Ausfüllen des Fragebogens und erhalten in dieser Zeit E-Mail-Erinnerungen, so lange sie noch nicht teilgenommen haben. Von Anfang an hat jeder Feedbackgeber die Möglichkeit, anzugeben, dass er nicht an der Befragung teilnehmen will.

6. Schritt: Auswertung

Die Auswertung der Antworten und Erstellung des Berichts erfolgt nach Ende des vorgegebenen Zeitfensters. Die gesammelten Daten werden in Tabellen zusammengeführt und in Grafiken transferiert.

Der Bericht setzt sich wie folgt zusammen:

1. Namentliche Liste der eingeladenen Feedbackgeber und Zuordnung zu den Gruppen sowie eine numerische Auswertung der Antwortrate der einzelnen Gruppen und des Gesamtberichts
2. Übersicht der Gegensatzpaare und Zuordnung in die Kategorien (3-8: Grafische Darstellung (z.B. Balkendiagramme) der Ergebnisse)
3. „Erwartung an die Position von allen“ versus „Erwartung an die Position durch den Klienten“
4. „Erwartung an die Position“ in den einzelnen Gruppen
5. „Erwartung an die Position von allen“ versus „Wahrnehmung des Klienten von allen“
6. „Wahrnehmung des Klienten“ in die einzelnen Gruppen, d.h.: „Erwartung an die Position“ versus „Wahrnehmung des Klienten“ für Gruppe 1 (Vorgesetzte), Gruppe 2 (Kollegen), Gruppe 3 (Mitarbeiter) und Gruppe 4 (interne und/oder externe Kunden)
7. „Wahrnehmung des Klienten von allen“ versus „Erwartung der Wahrnehmung“ (Selbstbild-Fremdbild)
8. Tabelle mit den Varianzen in der Gesamtgruppe und den einzelnen Gruppen für Erwartungen und Wahrnehmung
9. Ergebnisse offene Frage 1 (nach Gruppen sortiert)
10. Ergebnisse offene Frage 2 (nach Gruppen sortiert)

Eine durchgängige Farbkodierung für die Kategorien, Gruppen und Unterscheidung Erwartung-Wahrnehmung ermöglicht eine bessere Übersicht für den Klienten.

7. Schritt: Vorbereitung des Auswertungsgesprächs

Der Coach druckt den Report aus und vereinbart mit dem bzw. den Klienten einen

zeitnahen Termin für das Auswertungsgespräch.

8. Schritt: Auswertungs- und Entwicklungsgespräch

Der Coach trifft den Klienten zu einem ca. zweistündigen Auswertungs- und Entwicklungsgespräch. Der Klient wird dabei an den Prozess, die ausgewählten Feedbackgeber und die Methodik erinnert. Danach erhält er die Auswertungen aus den unterschiedlichen Perspektiven zur Erwartungshaltung an seine Position sowie zum Erleben seiner Person in dieser Position. Dabei werden Differenzen zwischen Erwartung und Erleben aufgezeigt. Mit Unterstützung des Coachs entscheidet der Klient, welche Teile er mit den Feedbackgebern besprechen möchte, wo er in den Dialog gehen möchte, um Perspektiven zu verstehen und welche Entwicklungsbereiche er identifiziert. Er selbst entscheidet auch, wo er gerne in die eigene Weiterentwicklung investieren möchte, definiert seine Ziele und die nötige Unterstützung. Ist dieses Feedback schon ein wiederholtes Feedback, werden auch die Berichte miteinander verglichen und ein Gesamtbild des Entwicklungsprozesses bewertet.

9. Schritt: Nächste Schritte

Nach Bedarf und passend zu der anfangs getroffenen Vereinbarung mit dem Auftraggeber kann der Klient in seinem Entwicklungsprozess weiter begleitet werden. Der Auftraggeber (siehe Schritt 1) bekommt eine zusammengefasste Darstellung des Prozesses und – falls abgesprochen und kommuniziert – eine Gesamtdarstellung des Teams oder der Organisation.

Voraussetzungen

Jeder erfahrene Coach kann das Tool, so wie es beschrieben ist, nutzen. Für die Erstellung des Berichts sind gute Kenntnisse gängiger Office-Anwendungen notwendig.

Weiterführende Informationen

Wer die Zeit für manuelle Tätigkeiten sparen möchte, kann auch die weiterentwickelte Online-Version des Tools nutzen. Darin enthalten sind die Online-Version des Fragebogens, die

Einladungs- und Erinnerungs-E-Mails sowie die Reporterstellung. Der Einstieg in die Online-Version des Tools und die Nutzung sind sehr einfach gestaltet. Durch die Teilnahme an seinem eigenen CIQme-Feedbackprozess und einem eintägigen Workshop kann sich jeder erfahrene Coach für die Nutzung der Online-Version des Tools zertifizieren lassen. Die Kosten für die Zertifizierung liegen bei 295 € zzgl. USt. Die Zertifizierungsworkshops finden derzeit bei Anmeldung von jeweils 3-6 Personen in unterschiedlichen Regionen in Deutschland, Österreich und der Schweiz statt. In dem Zertifizierungsworkshop werden auch Unterlagen zur Akquise und für die Durchführung der einzelnen Schritte, wie z.B. Präsentationsunterlagen für die Kick-off-Workshops angeboten. Weitere Informationen zu Kosten und Anwendung finden Interessierte unter <http://de.futurestats.com>.

Falls jemand CIQme nur in Einzelfällen nutzen möchte, kann er dies gerne machen und einen anderen zertifizierten Coach für die Durchführung des Prozesses einladen. Die Kosten hierfür sind mit dem jeweiligen Coach abzustimmen.

Mit den britischen Softwareentwicklern FutureStats (<http://de.futurestats.com>) als Partner für die Programmierung des Tools wurde die elektronische Version von CIQme verwirklicht. FutureStats ist der direkte Kontakt für den Einsatz von CIQme (nach Zertifizierung) und den technischen Support. Auf der Webseite von FutureStats gibt es mehr Informationen, Beispielreports, Anmeldemöglichkeiten zu Webinaren und zum Zertifizierungs-Workshop. Das CIQme-360°-Feedbacktool wurde vom Autorenteam für Coaches entwickelt, die kein eigenes Tool entwickeln wollen oder können.

Die Autoren



Foto: Peter Preller

Daniela Puzzovio ist seit 2003 als selbständige Trainerin und Coach für Firmen in Deutschland und den USA engagiert. Davor hat sie nach ihrer wissenschaftlichen Ausbildung in Medizin und Chemie über 13 Jahre in verschiedenen Positionen (Forschung und Marketing) in der Medizinprodukteindustrie gearbeitet. Ihr Fokus im Training und Coaching sind die Begleitung von Veränderungsprozessen. Seit 2010 Zusammenarbeit mit Oliver Bröhl unter dem Label „ipathy Agentur für Veränderung“.

www.ipathy.de



Foto: Igor Kurtovic

Oliver Bröhl arbeitet als selbstständiger Coach, Moderator und Meditationslehrer.

Seine Klienten kommen aus den unterschiedlichsten Branchen, Märkten und Gegenden der Erde. Manche sind Start-Ups, viele sind Mittelständler, die meisten sind global agierende Konzerne. Darüber hinaus arbeitet er mit Einzelpersonen an deren spezifischen Problemen. Seit 2010 Zusammenarbeit mit Daniela Puzzovio unter dem Label „ipathy Agentur für Veränderung“.

www.ipathy.de

Machtmissbrauch im Coaching

Von Britt A. Wrede

Machtmissbrauch im Coaching klingt einerseits abwegig: Schließlich hat ein Coach den Anspruch, mit seinem Klienten einen Dialog auf Augenhöhe zu führen. Andererseits ist der Klient in der Rolle des Hilfesuchenden, der sich sehr persönlich in den Dialog einbringt, während der Coach den Dialog professionell führt, sich also nicht in gleicher Weise persönlich einbringt. Das kann ein Gefälle schaffen, durch das die Gefahr begünstigt wird, dass der Coach seine Rolle nutzt, um (bewusst oder unbewusst) eigene Themen während der Sitzung abzuarbeiten oder gar den Klienten in seiner „Hilfsbedürftigkeit“ an sich zu binden.



Den beiden Begriffen *Macht* und *Missbrauch* haftet eine Assoziation von Herrschaft und Dominanz auf der einen und Opfererfahrung auf der anderen Seite an. Verbindet man diese beiden Begriffe zu einer Einheit, dem Begriff des *Machtmissbrauchs* und stellt dieses Phänomen dann in den Kontext Coaching, entsteht leicht die Phantasie von einem groben Fehlverhalten eines Coachs zulasten einer Opfererfahrung auf Seiten des Klienten. Ein in ethischen Fragen reflektierter Coach geht ganz selbstverständlich davon aus, dass er selbst nicht zu derartigem Fehlverhalten neigt und dass die eigenen Klienten nicht der Gefahr der Opfererfahrung ausgesetzt sind. Sich in Sicherheit wiegend – einer Sicherheit, die durch die regelmäßig in Anspruch genommene Supervision untermauert wird – ist man als Coach geneigt, die proaktive Suche nach möglichem Missbrauchsverhalten im Coaching zu unterlassen. Und da auch Fortbildungen rar gesät sind, die dazu auffordern, sich in seiner Funktion als Coach in Bezug zu diesem Themenfeld zu setzen, gibt es für einen Coach wenig Konfrontation mit diesem Thema.

Auch wenn der Begriff „Machtmissbrauch“ die Assoziation von grobem Fehlverhalten auslöst, handelt es sich in der Regel eher um einen sehr subtilen Vorgang, dessen Folgen sich nicht unmittelbar zeigen, sondern in der Regel zeitversetzt auftreten – wenn der Klient, mit etwas Abstand im Anschluss an den Coaching-Prozess bereit ist, zu erkennen, dass er im Coaching eine Opfererfahrung gemacht hat. Geht der Klient dann nicht auf den Coach zu, um diese Erfahrung mit ihm persönlich zu komplettieren, bleibt dem Coach sowohl der Vorgang selbst, als auch seine eigene „Täterschaft“ darin verborgen.

Und so bedarf es einer *aktiven Suche* nach möglichen „Missbrauchsfallen“ in der eigenen Coaching-Praxis, will man sicher gehen, gemäß den eigenen Werten und ethischen Standards zu intervenieren.

Die eigene Selbstreflexion zum Thema Umgang mit der vom Klienten erteilten Befugnis, auf der Suche nach möglichen ethischen Lecks, ist immer auch eine Reise durch die

Schatten der eigenen Persönlichkeit. Eine Reise, die nicht immer angenehm ist, sich aber lohnt, denn an ihrem Ausgang wartet die Erlösung von unbewussten Schattenmustern und damit ein Zugewinn an Freude und Leichtigkeit im Umgang mit den Klienten.

Die Suche nach dem Motiv hinter dem Motiv

Man kann wohl davon ausgehen, dass jeder professionelle Coach in seiner Arbeit von dem vordergründigen Motiv geleitet ist, durch sein im Coaching eingebrachtes Engagement einen befähigenden Beitrag zur Aktivierung der Selbsthilfe des Klienten leisten zu wollen. Doch wie ist es um das *Motiv hinter dem Motiv* bestellt? Was verleitet den Coach dazu, sein Leben dafür zu verwenden, anderen ein befähigender Dialogpartner zu sein, dafür die Mühsal einer aufwendigen Ausbildung auf sich zu nehmen, sein Leben nach den Terminplänen anderer auszurichten und sich tagein tagaus Geschichten über die Innenwelten anderer anzuhören? Das Motiv hinter dem Motiv ist

***Das Motiv hinter dem Motiv
ist ein wichtiger, meist
unbewusster Produktionsfaktor
für fehlende Wachsamkeit,
die zu einem missbräuchlichen
Umgang mit der vom Klienten
erteilten Befugnis führen kann.***

ein wichtiger, meist unbewusster Produktionsfaktor für fehlende Wachsamkeit, die zu einem missbräuchlichen Umgang mit der vom Klienten erteilten Befugnis führen kann.

Seriös arbeitende Coaches sind durch ihre Ausbildung, ihre Erfahrung im Umgang mit Menschen oder ihre regelmäßige Supervision für das Thema Macht und den integren Umgang damit sensibilisiert. Und doch kommen auch sie in der Praxis in Situationen, in denen sie die Grenzen der vom Klienten erteilten Befugnis überschreiten und ihn in eine Opfererfahrung führen. Einfach weil sie sich nicht

im Klaren darüber sind, aus welchem unbewussten Motiv heraus sie mit welcher Wirkung agieren.

Solche unbewussten Motive können z.B. der Versuch sein, eine *eigene Unwertsvermutung zu kompensieren*. Man geht davon aus, dass die eigene Daseinsberechtigung sich vor allem daraus ableiten ließe, dass man für andere Menschen da sei. Dementsprechend tut man einiges dafür, von anderen Menschen gebraucht zu werden. Ist man sich als Coach dieses Hintergrundmotivs nicht bewusst, oder ist die Wachsamkeit in Bezug auf die mit dieser Disposition einherkommende Abhängigkeit vom Klienten geschwächt, kann es dazu kommen, dass man eine Coaching-Beziehung über das nötige Maß hinaus ausdehnt, Themenfelder aufmacht, in denen der Klient sich *als hilfsbedürftig erlebt*, oder gar auf eine Weise zu intervenieren, die den Klienten *in gefühlte Hilflosigkeit hinein manipuliert*, um dann derjenige zu sein, der den Klienten wieder daraus erlöst. So generiert man sich ein Arbeitsumfeld, das der vermeintlich zu erarbeitenden Daseinsberechtigung zuarbeitet, während man gleichzeitig die vom Klienten erteilte Befugnis zu befähigenden Interventionen überschreitet.

Bei den verdeckten Motiven, die das eigene Verhalten im Coaching prägen, kann es sich aber auch um Motive handeln, die als *typische Begleiterscheinung einer psychischen Störung* anzusehen sind. In diesem Zusammenhang sei die narzisstische Störung erwähnt, mit ihrem kompromisslosen Bestreben der Selbstaufwertung, die eine Abwertung Dritter stets billigend in Kauf nimmt. Es ist die wohl am häufigsten anzutreffende psychische Fehlposition, die bei Coaches anzutreffen ist. Kennen wir doch alle die Kollegen, die sich damit rühmen, ganz besondere Klienten zu betreuen, mit ganz außergewöhnlichen Coaching-Anforderungen, die nur sie zu erfüllen in der Lage sind. Ein Coach, der aus Motiven geleitet ist, die seiner narzisstischen Störung entspringen, wird sich im Coaching stets so verhalten, dass er sich ein *gewisses Maß an Bewunderung durch seine Klienten organisiert*. Er nimmt die Erfolge seiner Klienten persönlich und verbucht sie als Ergebnis seiner eigenen Besonderheit.

Aber auch weniger tiefenpsychologische, unbewusste Motive können die Wachsamkeit bezogen auf das eigene Verhalten im Coaching beeinträchtigen, wie z.B. das Motiv, Umsatz über Coachings zu generieren, obwohl der Grad der eigenen Erschöpfung ein hochwertiges, professionelles Coaching gerade nicht zulässt. Im Zustand übermäßiger Erschöpfung ist der Coach geneigt, seine Beteiligung an der aufstrebenden Entwicklung seines Klienten *als Energiequelle für sich persönlich zu nutzen*. Ohne es zu bemerken, arbeitet der Klient dann in den Sitzungen mit seinem Coach daran, den Coach auf ein Energieniveau anzuheben, auf dem die gegenseitige Inspiration für einen befähigenden Coaching-Dialog erst möglich wird.

Von der „ungerechtfertigten Bereicherung“ zum Machtmissbrauch – manchmal nur ein kleiner Schritt

Die bisher angesprochenen Motive stellen nur eine kleine Auswahl möglicher Motive für ein Missbrauchsverhalten durch einen Coach dar. Sie entsprechen, wie viele andere Motive, der menschlichen Natur. Als Hintergrundmusik für einen Coaching-Dialog sind sie auch nicht per se als verwerflich anzusehen, auch wenn mit ihnen die Gefahr der Opfererfahrung auf Seiten des Klienten einherkommt. Denn gesunde Klienten – und nur für solche ist Coaching geeignet – bringen ein ausreichendes Maß an Selbstheilungskräften in den Coaching-Prozess ein, so dass sie unbeschadet auch aus einem Coaching hervorgehen, in dem der Coach eigene Defizite im Coaching auffüllt. Meist bleibt die Vorteilsentnahme auf Seiten des Coachs für sie sogar unbemerkt. Was sich daraus ergibt, ist zwar ein *Missbrauch der Dialogbeziehung*, deren Ausgleich ja so deklariert ist, dass der Coach neben dem vereinbarten Honorar keinen weiteren Vorteil aus der Beziehung entnimmt, stellt aber noch keinen Missbrauch von Macht dar.

Zum Machtmissbrauch wird diese Art der „Bereicherung“ aber dann, wenn der Coach ein mögliches Störfempfinden seines Klienten damit eindämmt, dass er sich auf die Metho-

de Coaching beruft. Frei nach dem Motto: Im Coaching fühlt man sich nun mal nicht immer gut und die Missempfindung, die der Klient gerade erlebt, sei eine für Coaching typische, die für den Erfolg des Coaching-Prozesses unbedingt notwendig sei. In dieser Argumentation beruft sich der Coach auf die ihm erteilte Befugnis zur Einflussnahme, erhöht sich über seinen Klienten und dessen Feingefühl und fordert den Klienten zur Duldung auf. Er zwingt ihn geradezu, das eigene Störfgefühl als eine *notwendige Begleiterscheinung seines Entwicklungsprozesses hinzunehmen*, ohne ihm die Möglichkeit zu geben, das Verhalten des Coachs und dessen Wirkung auf sich selbst hinterfragen zu können. Der *Zwang zur Duldung* ergibt sich aus der im Raum stehenden *Drohung des Wegfalls der Erfolgsaussicht* für den Klienten, die dieser natürlich von sich abwenden möchte. Und all das geschieht in der Regel über eine eher indirekte Kommunikation, in der nicht ausdrücklich gesagt wird, was gemeint und erlebt wird.

Licht zum Schatten tragen

Wer daran interessiert ist, seine eigenen Missbrauchsfallen zu belichten, kann dies einleiten, indem er die Frage nach verborgenen Motiven aufwirft, von denen er im Coaching geleitet sein könnte. Der Verstand, der ja bekanntlich damit befasst ist, unser gutes Dastehen zu sichern, wird schnell mit eher altruistischen Motiven aufwarten. Dann kann es hilfreich sein, sich danach zu befragen, welches Erleben über das Ausleben dieser altruistischen Motive vermieden werden soll. Und wenn man sich dann noch der Frage zuwendet, ob ein Klient einen Vertrag unterschreiben würde, in dem er sich verpflichtet, dieses Motiv seines Coachs zu bedienen, beginnt man einen ersten Lichtstrahl auf mögliche Missbrauchsfallen in der eigenen Coaching-Praxis zu werfen.

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

Die Autorin



Foto: privat

Britt A. Wrede, eine der Coaching-Pioniere, die Anfang der 1990'er Jahre Coaching in den deutschen Markt brachten. Mitglied der Ethikkommission eines internationalen Coaching Dachverbandes. Autorin von „So finden Sie den richtigen Coach“.
www.leader-in-mind.com



7. QRC-Kongress „Grundlagen des Coachings“ im September 2014 in Würzburg.

Der Kongress widmet sich den Fragen: „Was verlangt der Markt, was kennzeichnet den professionellen Coach? Der Spagat zwischen Anforderungen und Angebot.“
Zu diesem Thema erwartet Sie ein spannendes und vielfältiges Programm mit 2 Impulsvorträgen und 6 Workshops von bekannten und praxiserfahrenen Coaches.
Den Sonntag bestreitet Bestsellerautor Walter Kohl mit einem biographiebezogenen Vortrag zum Thema „Selbst-Bewusst-Sein“ als Coach.

20. und 21. September 2014

Preise (inkl. Mittagessen und Tagungspauschale):
2 Tage 215 €, 1 Tag 120 €

Programm-Information und Anmeldung unter
www.qrc-verband.de

QRC-Qualitätsring Coaching & Beratung e.V.
Acheringer Straße 4
85354 Freising
Tel.: 08161/ 2010151
Fax: 08161/ 4598905
Mail: office@QRC-Verband.de

Erfolgsfaktoren im Einzel-Coaching

Die Rolle von Persönlichkeit, Struktur und Prozess im Rahmen einer Karriere-Coach-Ausbildung für Studenten

Von Benedikt Amberger

Was macht ein Einzel-Coaching wirksam und erfolgreich? Häufig genannt werden in diesem Zusammenhang die Persönlichkeit von Coach und Klient sowie Coaching-Struktur und -Prozess. Diese Annahmen beruhen zum größten Teil auf den praktischen Erfahrungen berufstätiger Coaches. Doch was sagt die Forschung dazu? Lassen sich die genannten Wirkfaktoren empirisch bestätigen? Eine quantitative Studie liefert erste Hinweise.



Erfolgsfaktoren im Einzel-Coaching

Schreyögg (2003) rückt die *personenspezifischen Anforderungen an den Coach* in den Mittelpunkt und unterscheidet dabei zwischen fachlichen und menschlichen Qualifikationen. Bei letzteren ist entscheidend, dass der Klient den Coach sympathisch und vertrauens-enerweckend findet. Hierzu sollte der Coach unter anderem über eine breite Lebens- und Berufserfahrung verfügen, während sich seine persönliche Ausstrahlung durch Mitschwingungs- sowie Distanzierungsfähigkeit auszeichnen sollte. Somit scheinen Persönlichkeitsausprägungen wie etwa soziale Kompetenzen zu den Voraussetzungen eines erfolgreichen Coachings zu zählen. Diesen schreibt auch Schmidt (2003) aufgrund der Ergebnisse ihrer Klientenbefragung eine herausragende Rolle zu.

Seitens der Klienten betont Greif (2008) ebenfalls *Persönlichkeitseigenschaften als bedeutungsvolle Wirkfaktoren*. Insbesondere Handlungs- bzw. Lageorientierung sowie Extraversion scheinen nicht uninteressant für Coaching-Erfolg zu sein, denn besonders lageorientierte Personen haben Schwierigkeiten beim Übergang in die Handlungsphase, extrem Handlungsorientierte vermeiden oft die fürs Coaching wichtigen (Selbst-)Reflexionsprozesse (ebd.) und sehr extravertierten Personen wird mangelndes Problembewusstsein zugeschrieben (Kuhl, 2001). Darüber hinaus fand Schönefeld (2011) heraus, dass die Persönlichkeitseigenschaften von Führungsmotivierten, selbstbewussten und extravertierten Klienten einen signifikanten positiven Einfluss auf den Coaching-Erfolg haben – unabhängig von den Persönlichkeitsausprägungen der Coaches. Diese allein beeinflussten das Coaching-Ergebnis nicht.

Die *Strukturqualität* beinhaltet neben den Ausstattungsdimensionen (personell, materiell, räumlich) auch Anforderungen an die Arbeitsbeziehung zwischen Coach und Klient (Heß & Roth, 2001). Der Qualität dieser Beziehung wird nicht nur in der Psychotherapie (Orlinsky et al., 2004) eine sehr hohe Bedeutung zuge-

sprochen. Im Coaching spielt sie für die vom Klienten eingeschätzte kognitive Wirkung, die Zufriedenheit und auch die Zielerreichung eine Rolle (Mäthner et al., 2005).

Zur *Prozessqualität* gehören alle Aktivitäten zur Zielerreichung, somit also auch Interventionen. Dass Prozessvariablen Coaching beeinflussen, zeigt wieder die Studie von Mäthner et al. (2005). Neben der Strukturvariable Beziehung ist vor allem die Zielkonkretisierung von großer Bedeutung, sowohl für die Zufriedenheit als auch für kognitive, verhaltensbezogene und emotionale Wirkungen.

Grundsätzlich beschreibt die *Ergebnisqualität* den Erfolg einer Maßnahme, welcher nach Expertenmeinung (Heß & Roth, 2001) unter anderem anhand Zielerreichung und subjektiver Zufriedenheit überprüft werden sollte. Eine Untersuchung stellte die Bedeutung der Struktur-, Prozess- und Ergebnisqualität für Coachings hervor: Neben der Beziehung als bedeutendsten Erfolgsfaktor waren individuelle Gestaltungsmöglichkeiten sowie klare Zieldefinition und Diagnose für die Gesamtzufriedenheit entscheidend (Runde et al., 2005).

Aus den aufgeführten theoretischen und empirischen Annahmen leitet sich schließlich die Fragestellung dieser Studie ab. Sie untersucht den Einfluss von Coach- und Klientenpersönlichkeit sowie Struktur- und Prozessbewertung der Klienten auf deren Ergebnisevaluation.

Methode

Die Daten der Untersuchung entstammen der Ausbildung zum Karriere-Coach des Coaching- und Beratungs-Centrums Regensburg (Braumandl et al., 2010). Die Stichprobe der Coaches besteht aus 116 Psychologie- und Pädagogikstudenten (14 männlich, 102 weiblich; Durchschnittsalter 23,7 Jahre) der Universität Regensburg, welche an der Coaching-Ausbildung teilnahmen. Darüber hinaus flossen die Daten von 116 Klienten (19 männlich, 97 weiblich; Durchschnittsalter 23,7 Jahre) ein, welche im Rahmen der Ausbildung gecoacht wurden. Dabei handelte es sich überwiegend um Studenten verschiedener Fachrichtungen.

Im ersten Semester coachen sich die Ausbildungsteilnehmer gegenseitig (jeweils fünf Sitzungen à zwei Stunden), wobei in der zweiten Sitzung eine Stärken- und Schwächenanalyse mithilfe des „Bochumer Inventars zur berufsbezogenen Persönlichkeit“ (BIP, Hossiep et al., 2003) erfolgt. Die Selbsteinschätzung des BIP floss in die vorliegende Untersuchung ein und liefert die Persönlichkeitsdaten der auszubildenden Coaches. Im zweiten Semester führt jeder Coach mit mindestens einem fremden Klienten einen Coaching-Prozess durch. Aufbau und Inhalt sind identisch zum Coaching im ersten Ausbildungsabschnitt, wobei die in Sitzung zwei gewonnenen Daten zur Persönlichkeit der Klienten wiederum für die vorliegende Studie genutzt wurden. Ebenso flossen die Daten aus dem Evaluationsfragebogen „Check-the-Coach“ (Bachmann et al., 2004) in die vorliegende Studie ein.

Persönlichkeits- und Evaluationsdaten

Wie bereits erwähnt, wurde der BIP eingesetzt, um das Selbstbild der Coaches und Klienten bezüglich berufsrelevanter Persönlichkeitsdimensionen zu erfassen. Dieser fragt Eigenschaften aus den Bereichen berufliche Orientierung, Arbeitsverhalten, soziale Kompetenz sowie psychische Konstitution ab.

Die Daten zu Coaching-Struktur und -Prozess sowie zum Coaching-Ergebnis entstammen dem „Check-the-Coach“ Fragebogen, den die Klienten zum Abschluss des Coachings ausfüllten. Dieser Evaluationsbogen lässt sich in die Bereiche Struktur, Prozess, Ergebnis, Bewertung und Note untergliedern. Als abhängige Variable wurde der Bereich „Ergebnis“ herangezogen, welcher sich aus der Bewertung der Zielerreichung, der emotionalen Stabilisierung sowie der Wirkung von Ressourcenaktivierung, Verhaltensoptimierung und Reflexion zusammensetzt.

Ergebnisse

Dieser Ergebnisbereich des Check-the-Coach Fragebogens wurde von den Klienten im Durchschnitt mit 2,05 bewertet (siehe Abb., S. 51). Das bedeutet, dass die oben genannten

Skalen, aus denen sich der Bereich „Ergebnis“ zusammensetzt, im Schnitt mit „trifft ziemlich zu“ bzw. bei der Zielerreichung mit „eher erreicht“ bewertet wurden. Aufgrund dieser positiven Ergebnisevaluation kann das Coaching insgesamt als erfolgreich bezeichnet werden. Die durchschnittliche Bewertung des gesamten Ergebnisbereichs sowie der einzelnen zugehörigen Skalen ist in der unten stehenden Abbildung graphisch dargestellt.

Statistische Berechnungen zur Untersuchung des Einflusses von Coach- und Klientenpersönlichkeit auf die Ergebnisevaluation ergaben keinen signifikanten Zusammenhang zwischen den Persönlichkeitsdaten und dem Coaching-Ergebnis. Außerdem zeigten die Analysen, dass das Coaching-Ergebnis nicht mithilfe der Persönlichkeitsdaten vorhergesagt werden kann.

Die Struktur- und Prozessbewertung geben die Klienten am Ende des Coachings im „Check-the-Coach“ Fragebogen ab. Korrelationsanalysen ergaben, dass die beiden Bereiche *Struktur* und *Prozess* sowie alle zugehörigen Skalen *signifikant mit der Ergebnisevaluation zusammenhängen*. Die genaue Höhe der Korrelationen ist der folgenden Tabelle zu entnehmen.

Durch die Bereiche Struktur und Prozess können insgesamt 43 Prozent der Varianz in der Ergebnisevaluation erklärt werden. Dabei

Bereiche und zugehörige Skalen		Korrelation mit der Ergebnisevaluation
Struktur (UV 3)	Rahmenbedingungen des Coachings	.19
	Kontrakt, Arbeitsgrundlage und Ziele	.41
	Konzept und Methoden vorstellen	.44
	Zielkriterien, Barrieren und Grenzen	.53
Prozess (UV 4)	Gesamter Bereich „Struktur“	.59
	Gleichberechtigung und Sympathie	.28
	Vertrauen, Wertschätzung und Offenheit	.28
	Prozesssicherheit des Coachs	.49
	Partizipation im Coaching-Prozess	.48
	Gesamter Bereich „Prozess“	.57

Tabelle: Korrelationen der Struktur- und Prozessbewertung mit der Ergebnisevaluation. Anmerkung: Korrelation nach Pearson. Je höher der Korrelationskoeffizient, desto stärker hängt die entsprechende Skala mit der Ergebnisevaluation zusammen. Allgemein gilt: Werte bis .30 = niedrig, um .50 = mittel, ab .70 = hoch.

leisten sowohl Struktur- als auch Prozessbewertung einen signifikanten Beitrag zur Varianzaufklärung, wobei der Erklärungsbeitrag der Strukturbewertung ungefähr um das 1,12-fache größer ist als der der Prozessbewertung.

Diskussion

Die deskriptive Analyse der Ergebnisevaluation zeigt, dass die Klienten laut Eigenaussage in hohem Maße vom Coaching profitiert haben

(siehe Abb.). Die Persönlichkeit von Coach oder Klient scheint für den Coaching-Erfolg allerdings nicht von Bedeutung: Keiner der jeweils vier identifizierten Faktoren korreliert signifikant mit der Ergebnisevaluation. Dementsprechend kann das Coaching-Ergebnis auch nicht mittels Persönlichkeitsausprägungen vorhergesagt werden. Das, was der BIP misst, ist zwar nicht immer exakt deckungsgleich mit dem, was eingangs unter den persönlichkeits-spezifischen Anforderungen an Coaches bzw. Klienten genannt wurde. Trotzdem liefert diese Studie keinerlei Evidenz dafür, dass diese Faktoren etwas mit dem Ergebnis eines Coachings zu tun haben. Zu ähnlichen Ergebnissen kam auch Schönefeld (2011), der auf Coach-Seite ebenfalls keine für Coaching-Erfolg relevanten Persönlichkeitsmerkmale finden konnte. Die auf Klientenseite als bedeutend identifizierten Persönlichkeitsmerkmale konnten allerdings nicht bestätigt werden.

Als Fazit bleibt aufgrund der vorliegenden Ergebnisse zu sagen: Es ist egal, wer wen coacht. Jeder Persönlichkeitstyp kann erfolgreicher Coach werden und jeder Persönlichkeitstyp kann von Coaching profitieren. Das gilt zumindest für diese Stichprobe mit angehenden Psychologen und Pädagogen in der Coach-Rolle sowie überwiegend Studenten verschiedener Fachrichtungen in der Klienten-Rolle.

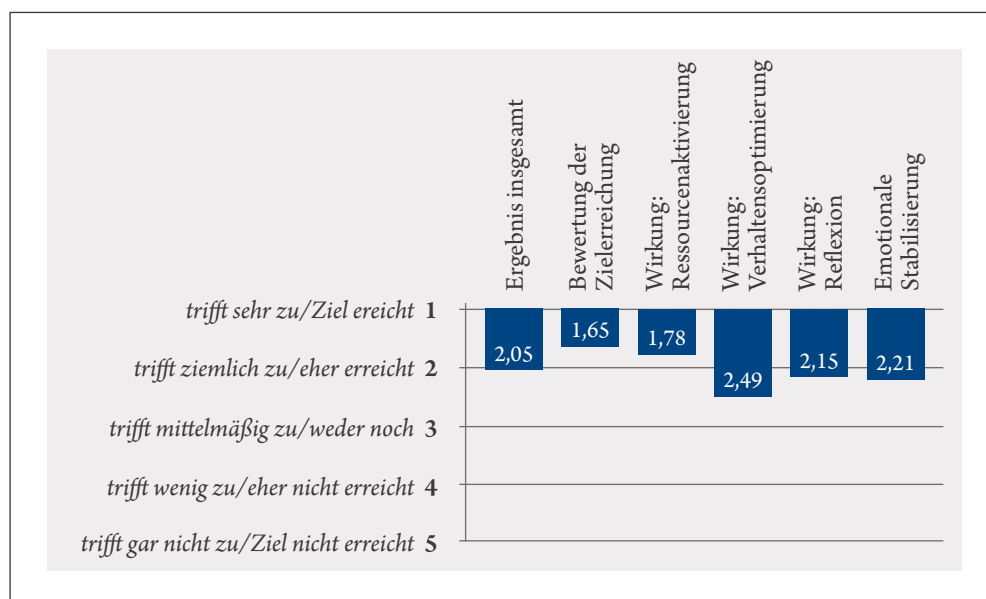


Abb.: Mittelwerte der Ergebnisbewertung (gesamter Ergebnisbereich und einzelne zugehörige Skalen)



Einfluss der Struktur- und Prozessbewertung auf die Ergebnisevaluation

Die Struktur- und Prozessbewertung hängt dagegen stark mit der Ergebnisevaluation zusammen, was die von Heß und Roth (2001) aufgestellten Dimensionen der Struktur-, Prozess- und Ergebnisqualität bestätigen. Da der Fragebogen ausschließlich die subjektive Wahrnehmung des Klienten misst, können die Ergebnisse wie folgt interpretiert werden: Wenn man weiß, wie die Klienten die Struktur und den Prozess des Coachings wahrnehmen und einschätzen, kann man daraus ihre Bewertung des Coaching-Ergebnisses, darunter z.B. auch ihre Zielerreichung, bereits zum großen Teil ableiten.

Unter den Strukturelementen scheint insbesondere das Festlegen von „Zielkriterien, Barrieren und Grenzen“ von besonderer Bedeutung (siehe Tabelle, S. 51). Dieses Ergebnis steht damit im Einklang mit anderen Studien, in denen Zielkonkretisierung bzw. eine klare Zieldefinition als Wirkfaktoren identifiziert

wurden (Mäthner et al., 2005; Runde et al., 2005). Für ein erfolgreiches Coaching ist es demnach unabdingbar, Ziele zu konkretisieren, objektive Zielerreichungskriterien zu vereinbaren und Faktoren zu identifizieren, die die Zielerreichung gefährden können.

Unter den Prozesselementen stechen vor allem „Partizipation im Coaching-Prozess“ sowie die „Prozesssicherheit des Coachs“ heraus, während die beiden anderen Skalen („Gleichberechtigung und Sympathie“ sowie „Vertrauen, Wertschätzung und Offenheit“), die die Coach-Klient-Beziehung erfassen, einen geringeren Zusammenhang zur Ergebnisevaluation aufweisen (siehe Tabelle, S. 51). Individuelle Gestaltungsmöglichkeiten, vergleichbar mit der hier untersuchten Skala „Partizipation im Coaching-Prozess“, spielen bei der Untersuchung von Runde et al. (2005) eine wichtige Rolle für die Gesamtzufriedenheit. Tatsächlich scheint es auch für das Coaching-Ergebnis von Bedeutung, dass der Coach den Klienten aktiv in den Prozess einbezieht und nicht das gesamte Vorgehen diktiert. Mit der Skala „Prozess-

sicherheit des Coachs“ (siehe Tabelle, S. 51) wird gemessen, wie sicher und professionell der Coach den Prozess der Zusammenarbeit gestaltete, inwieweit Methoden und Tools zum Thema passten und ob während des Coachings aufeinander aufbauende Schritte erkennbar waren. Somit erfasst die Skala im Prinzip das, was der Coach in der Ausbildung gelernt hat – und das scheint eine bedeutende Rolle für das Coaching-Ergebnis zu spielen. Denn im hier untersuchten studentischen Karriere-Coaching mit Coaches, die sich noch in Ausbildung befinden, hängt die Prozesssicherheit stark mit dem Coaching-Ergebnis zusammen – stärker als die oft zitierte Beziehung (Mäthner et al., 2005; Orlinsky et al., 2004; Runde et al., 2005). Andererseits ist es schwer vorstellbar, dass Klienten, die ihre Beziehung zum Coach negativ bewerten, die Prozesssicherheit und das Ergebnis positiv evaluieren.

Grundsätzlich ist davon auszugehen, dass Coaching-Erfolg multikausal bedingt ist und beteiligte Determinanten darüber hinaus miteinander interagieren. Auch wenn Struktur

und Prozess bereits einen beträchtlichen Teil des Ergebnisses erklären, bleibt offen, welche Einflussfaktoren für den großen Rest verantwortlich sind.

Kritische Würdigung und Ausblick

Die vorliegende Studie zählt zu den wenigen quantitativen Untersuchungen im Bereich Coaching. Gleichzeitig stellt die Stichprobengröße einen einzigartigen Ausnahmefall dar. Das Studiendesign weist jedoch einige Schwächen auf, wie beispielsweise das Fehlen einer Kontrollgruppe. Dies liegt in erster Linie daran, dass die Daten unmittelbar aus der Praxis stammen und ursprünglich nicht für Forschungszwecke erfasst wurden.

Da im Coaching überspitzt gesagt jeder machen kann, was er für richtig hält, sind Coaching-Prozesse auch kaum miteinander vergleichbar. Die Ergebnisse dieser Studie sind deshalb *nicht ohne weiteres auf Coaching-Prozesse im Allgemeinen generalisierbar*. Außerdem beschränken sich die Erkenntnisse, wie in den meisten Evaluationsstudien, auf subjektive Daten: Ein erfolgreiches Coaching mit hoher Zielerreichung, Wirkungen auf Verhaltensebene etc. könnte drastisch ausgedrückt auch nur auf die Zufriedenheit des Klienten oder dessen Sympathie für den Coach zurückzuführen sein. In zukünftigen Untersuchungen ist deshalb das Miteinbeziehen objektiver Daten anzustreben. Coaching-Sitzungen aufzeichnen und die Videos von Experten auswerten las-

sen, wäre eine Möglichkeit. Außerdem können Daten aus dem Umfeld des Klienten dabei helfen, beispielsweise Verhaltensänderungen zu objektivieren.

Schließlich muss sich der Erfolg einer Coaching-Intervention auch auf organisationaler Ebene messen lassen und harten Kriterien standhalten. Künftige Studien können somit noch einen erheblichen Beitrag zur Professionalisierung von Coaching leisten. Darüber hinaus kann nur Forschung ermöglichen, diese Personalentwicklungsmaßnahme mithilfe von Wirksamkeitsnachweisen auf Ergebnisebene auch Skeptikern nahezubringen. Die vorliegende Untersuchung kann dabei als Ansatzpunkt mit ersten wertvollen Hinweisen in Bezug auf den Einfluss von Persönlichkeit sowie Struktur- und Prozesselementen im Coaching dienen.

Literatur

- » **Bachmann, Thomas; Jansen, Anne & Mäthner, Eveline (2004)**. Check-the-Coach. Standardisierter Fragebogen zur Evaluation von Einzel-Coaching-Prozessen des Coaching-Ausbildungsinstituts artop, Berlin.
- » **Braumandl, Isabell; Sauer, Jan & Hoppe, Diana (2010)**. Mein Coach ist unter 25. In Jürgen Smettan (Hrsg.). Chancen und Herausforderungen der Wirtschaftspsychologie. Berlin: Deutscher Psychologen Verlag. 165–174.
- » **Greif, Siegfried (2008)**. Coaching und ergebnisorientierte Selbstreflexion. Göttingen: Hogrefe.
- » **Heß, Tatjana & Roth, Wolfgang L. (2001)**. Professionelles Coaching. Heidelberg: Asanger.
- » **Hossiep, Rüdiger; Paschen, Michael & Mühlhaus, Oliver (2003)**. Bochumer Inventar zur berufsbezogenen Persönlichkeitsbeschreibung. Göttingen: Hogrefe.
- » **Kuhl, Julius (2001)**. Motivation und Persönlichkeit. Interaktionen psychischer Systeme. Göttingen: Hogrefe.
- » **Mäthner, Eveline; Jansen, Anne & Bachmann, Thomas (2005)**. Wirksamkeit und Wirkfaktoren von Coaching. In Christopher Rauen (Hrsg.). Handbuch Coaching. Göttingen: Hogrefe. 55–76.
- » **Orlinsky, David E.; Rønnestad, Michael H. & Willutzki, Ulrike (2004)**. Fifty years of psychotherapy process-outcome research. In Michael J. Lambert (Hrsg.). Bergin and Garfield's handbook of psychotherapy and behavior change. 5. Aufl. New York: Wiley. 307–389.
- » **Runde, Bernd; Bastians, Frauke & Weiss, Udo (2005)**. Coaching- und Supervisionsmaßnahmen des Sozialwissenschaftlichen Dienstes der Polizei NRW. In Polizei & Wissenschaft, 3/2005, 40–53.
- » **Schmidt, Tanja (2003)**. Coaching. Eine empirische Studie zu Erfolgsfaktoren bei Einzel-Coaching. Unveröffentlichte Diplomarbeit, TU Berlin.
- » **Schönefeld, Eric (2011)**. Persönlichkeit und Passung in der dyadischen Coachingbeziehung zwischen Coach und Klient eines erfolgreichen Karriere-Coachings. Unveröffentlichte Bachelorarbeit, Hochschule Harz.
- » **Schreyögg, Astrid (2003)**. Coaching. Frankfurt/Main: Campus.

Der Autor



Foto: privat

Benedikt Amberger ist Masterstudent der Psychologie an der Universität Regensburg und zertifizierter Karriere-Coach (CoBeCe Regensburg). Der vorliegende Artikel beruht auf seiner Bachelorarbeit, erhältlich als E-Book (ISBN: 978-3-656-44555-5) und gebundene Ausgabe (ISBN: 978-3-95549-474-2). Außerdem referierte er am 2. Internationalen Coaching-Fachkongress in Basel sowie am 16. Kongress der EAWOP 2013 in Münster.
benedikt.amberger@googlemail.com



Der kriminelle Klient

Teil 2:
Wann macht sich der Coach strafbar?

Von Nina Meier

Nicht jeder Klient hat lautere Absichten, sodass einige Coachings als Prozess zur Selbststrukturierung, Ordnung von Gedanken und Handlungen durchaus als Möglichkeit betrachten könnten, auch Straftaten grundlegend vorzubereiten. Welche Gedankenspiele während des Coachings Straftaten bergen und ab welchem Zeitpunkt sie als solche zu bewerten sind, wurde im ersten Teil des Artikels in Ausgabe 2/2014 geklärt. Der zweite Teil stellt sich der Frage nach der Strafbarkeit des Coachs selbst, der seinen kriminellen Klienten tatkräftig unterstützt oder ihm durch eine Falschaussage helfen will.

Dieser Artikel befasst sich in zwei Teilen mit dem Coaching eines (potenziell) kriminellen Klienten. Im in der letzten Ausgabe 2/2014 des Coaching-Magazins erschienenen ersten Teil wurden (kriminelle) Coaching-Anliegen strafrechtlich analysiert und das Spektrum des strafrechtsrelevanten Coachings abgesteckt. Im nun folgenden zweiten Teil steht die Gefahr der Strafbarkeit des Coachs als Mittäter oder Beihelfer bei einem Coaching mit einem (potenziellen) Straftäter im Mittelpunkt. Ziel beider Teile des Beitrags ist es, Coaches in ähnlichen Situationen eine professionelle Entscheidung zum weiteren Vorgehen zu ermöglichen.

Der Coach als Teilnehmer einer Straftat

Strafbar ist nur die vorsätzliche Teilnahme bzw. Beihilfe an einer vorsätzlich begangenen rechtswidrigen Haupttat. Sollte der Klient seine Ideen nicht umsetzen, hat dieser nicht zu einer strafrechtlich relevanten Tat angesetzt (Versuch oder Vollendung), so ist der Coach, der die „Ideen begleitet“ hat, ebenfalls nicht strafrechtlich relevant aufgefallen. Die versuchte Beihilfe ist nicht strafbar. Der Regelstrafrahmen des Beihelfers richtet sich gem. § 27 Absatz 2 StGB (Strafgesetzbuch) nach der Strafdrohung des Haupttäters, wird jedoch nach § 49 Absatz 1 StGB gegenüber dem Haupttäter gemildert.

Objektiver Tatbestand

Verschweigt der Coach Taten und Vorhaben des kriminellen Klienten, macht er sich möglicherweise als Teilnehmer einer Tat strafbar. Denn nach § 27 StGB ist man Beihelfer einer Tat, wenn man Unterstützung zu einem Tatgeschehen leistet. Stellen wir uns vor, der Klient verwirklicht tatsächlich die im ersten Teil des Artikels geschilderten, strafbaren Beispielfälle (siehe *Coaching-Magazin* 2/2014), so liegt eine rechtswidrige Haupttat des Klienten vor.

Wie muss die Unterstützungshandlung des Coachs aussehen, damit er die Schwelle zur Straftat überschritten hat? Nach Ansicht des Bundesgerichtshofs (BGH) reicht es schon

für die strafbare Teilnehmerschaft aus, dass der Täterfolg in irgendeiner Art und Weise erleichtert oder gefördert wird. Daher ist die Beihilfe sowohl in psychischer als auch in physischer Form möglich. Wichtig ist, dass objektiv eine kausale Verbindung zwischen Unterstützung des Beihelfers und dem Täterfolg besteht. Eine Beihilfe zur Haupttat ist bereits ab möglichen Handlungen zu deren Vorbereitung bis zu ihrer Beendigung möglich.

Sowohl die physische als auch die psychische Beihilfe sind durchaus in einem Coaching denkbar. Durch die konkreten Angebote zur Reflexion hat der Klient die Möglichkeit, sich zu einer Straftat zu entschließen. Sodann werden im Coaching neue oder optimierte Verhaltensweisen und -haltungen durchgesprochen und vorbereitet. Durch das Tandem von Coach und Klient wird der Klient gerade ermutigt, „Neues“ zu unternehmen. Je nach Charakter des Coachs können auch Beleidigungen oder ähnliches durchgesprochen werden. Denkbar wäre z.B. der gezielte Einsatz von Mobbing, um unkündbare Mitarbeiter (wie Betriebsräte, Schwangere oder Behinderte) „loszuwerden“. Mobbing als solches ist zwar nicht strafbar, allerdings sind es einzelne damit in Zusammenhang stehende Aspekte wie Beleidigung (§ 185 StGB), Verleumdung (§ 187 StGB), Nötigung (§ 240 StGB) oder Körperverletzung (§ 223 StGB) aufgrund möglicher, daraus folgender psychischer Erkrankungen. Wer andere auf die Idee bringt, dies zu tun, stiftet an und macht sich strafbar.

Zur ebenfalls strafbaren psychischen Beihilfe zählen alle Handlungen, die den Täter in seinem Tatentschluss bestärken. Als Coach bestärkt man eine Person, wenn man „lösungsorientiert“ arbeitet und dadurch Zielzustände, seien sie rechtswidrig oder nicht, bearbeitet, bewertet und Handlungen überlegt, die diesen Zustand mit hoher Wahrscheinlichkeit eintreten lassen werden. Grundsätzlich hat der Klient einen Veränderungswunsch, also ein Thema zur Bearbeitung, so dass der Wunsch zur Lösung bereits vorhanden ist. Coaching ist gerade Hilfe zur Selbsthilfe und somit ein klassisches Beispiel für die Bestärkung einer Entscheidung, da Selbstreflexion, Selbstbe-

wusstsein, Selbstentwicklung usw. eng miteinander verknüpft sind.

Subjektiver Tatbestand

Entscheidend für die Beihilfe ist in jedem Fall, dass der Coach seinerseits *vorsätzlich* agiert. Der Teilnehmer an einer Straftat muss doppelten Vorsatz (= Wissen und Wollen der Tatbestandsverwirklichung) haben, nämlich einmal hinsichtlich des Täterfolges durch die andere Person und andererseits hinsichtlich des eigenen Unterstützungserfolges. Der Vorsatz wird in drei Stufen eingeteilt:

- » Absicht: Die Absicht ist der zielgerichtete Wille, den tatbestandlichen Erfolg herbeizuführen.
- » Wissentlichkeit: Der Täter muss den Erfolg durch wissentliches Handeln herbeiführen. Dabei ist es nicht notwendig, dass der Erfolg das angestrebte Ziel darstellt.
- » bedingter Vorsatz: Nach der Auffassung des BGH ist der bedingte Vorsatz gegeben, wenn der Täter „den Täterfolg für möglich gehalten und billigend in Kauf genommen hat“.

Als Coach hat man grundsätzlich bedingten Vorsatz und man muss sich bewusst machen, dass dieser grundsätzlich ausreicht, den Vorsatz einer Tat (subjektiven Tatbestand) zu begründen. Denn als Coach hat man zumindest die Erwartung, dass der Klient das Veränderungsziel aufgrund des Coachings erreichen kann. Schließlich wäre man kein professioneller Coach, würde man nicht an die Wirkung der eigenen Arbeit glauben. Zumindest dürfte es schwer werden, vor Gericht zu argumentieren, dass man nicht daran glaubt, dass der Klient sich durch die gegebenen Impulse nicht verändern könne.

Daneben ist strafrechtlich relevant, dass man *vorsätzlich eine fremde rechtswidrige Tat fördern will*. Der Coach muss demnach Hilfe zum Täterfolg leisten wollen und die Vollendung der fremden rechtswidrigen Haupttat erkannt haben und sie willentlich und wissentlich unterstützen. Theoretisch liegt kein Vorsatz hinsichtlich einer Teilnehmerschaft vor, wenn der Coach im „Hier und Jetzt“ hilft und sich



keine Gedanken über die resultierenden Konsequenzen macht. Dies ist allerdings in einem Strafprozess schwierig zu beweisen, wenn alle objektiven und konkreten Indizien etwas anderes aufzeigen. Denn im Strafprozess wird anhand der objektiven Tatumstände Rückschluss auf den subjektiven Tatbestand gezogen, d.h., je stärker die objektiven Indizien, desto geringer die Chance des Coachs, sich auf Nichtwissen im Hinblick auf Haupttat und Unterstützungshandlungen oder Fahrlässigkeit zu berufen.

Tipp

Grundsätzlich kann man sich vor einer vorsätzlichen Unterstützungshandlung schützen, wenn man bewusst kommuniziert, dass man zwischen Prozessverantwortung (Coach) und Lösungsfindungs- und Ergebnisverantwortung (Klient) strikt unterscheidet. Hilfreich ist es ebenfalls, wenn man einen Coaching-Prozess objektiv nachvollziehbar anbietet und über Folgen und Konsequenzen einer Entscheidung (Tun oder Unterlassen) nachgedacht wird. Abschließend ist entscheidend, dass man sich als Coach gerade nicht mit dem Klienten und seinem Thema „verbündet“, sondern eine Distanz wahrt. Schriftlich fixierte Verträge sind als Beweis sicherer als mündliche Absprachen.

Der Coach als Mittäter einer Straftat

In Abgrenzung zur Teilname an einer Straftat besteht Mittäterschaft gemäß § 25 Absatz 2 StGB, wenn nicht nur ein arbeitsteiliges Zusammenwirken, sondern auch ein gemeinsamer Tatplan existiert. Wesentlich ist hiernach, dass es einen gleichwertig schwerwiegenden Tatbeitrag des Coachs gibt. Hier gibt es ein sogenanntes Hand-in-Hand-Prinzip, so dass der Mittäter ein eigenes Interesse am Erfolg der Tat hat und von seinem Tatbeitrag weiß und dies auch will.

Wichtig ist, dass eine sukzessive, d.h. hinzutretende Mittäterschaft bis zur Beendigung der Tat möglich ist. Also wer die Tat als eigene will, ist Mittäter und wer diese als fremde will, eher

Teilnehmer bzw. Beihelfer. Will der Coach seinen Klienten bei einer rechtswidrigen Tat unterstützen, weil er gezielt helfen will, dass die rechtswidrige Tat fruchtet (und er so z.B. ein höheres Honorar erwartet), dann hat er ein eigenes Interesse am Taterfolg und ist eher als Mittäter zu sehen. Andererseits liegt eher eine Teilnehmerschaft vor, wenn man schlicht über die mithilfe des Coachings erzielten Erfolge des Klienten benachrichtigt werden will.

Wer Mittäter i.S.d. § 25 Absatz 2 StGB ist, wird als Täter bestraft. Insofern gibt es keine Milderungs- oder Erschwerungsgründe für die Mittäter.

Anschlussdelikte

Neben der Mittäter- und Teilnehmerschaft kann man sich als Coach einer sogenannten Anschlussstraftat verdächtig machen, wenn man seinen Klienten deckt oder darin unterstützt, Früchte aus der begangenen Tat zu ziehen. Begünstigung, Strafvereitelung, Hehlerei und Geldwäsche sind Anschlussdelikte.

Begünstigung

Nach § 257 StGB liegt eine *Begünstigung* vor, wenn man einem Straftäter hilft, die Vorteile seiner Tat zu sichern. Grundsätzlich sind diese Delikte auf fremdes Vermögen bezogen, wie Diebstahl, Betrug, Unterschlagung usw., allerdings kann der Vorteil des Täters auch ein anderer als „vermögenswertes Plus“ sein. Die Begünstigung kann beispielsweise durch Warnung vor der Strafverfolgung oder Duldung der Hehlerei in den eigenen Räumen erfolgen. Bezogen auf das Coaching bedeutet dies auch, dass man dem Klienten dabei hilft, das Tatobjekt für sich nutzbar zu machen und Klärungshilfe durch den Coach zu erhalten:

- » Wie nutze ich rechtswidrig erworbenes Geld?
- » Wie verschleierte ich einen Diebstahl?
- » Wie nutze ich kopierte Daten von neuen Softwarelösungen, Patenten usw.?

Die Begünstigung wird mit Geldstrafe oder Freiheitsstrafe bis zu fünf Jahren geahndet. Dabei ist wichtig zu wissen, dass diese Strafe

nicht schwerer sein darf als die für den eigentlichen Haupttäter, den man decken will (§ 257 Absatz 2 StGB).

Strafvereitelung

Nach § 258 StGB liegt eine *Strafvereitelung* vor, wenn man absichtlich oder wissentlich die Bestrafung des Täters oder Teilnehmers einer rechtswidrigen Tat vereitelt. Mit Vereitelung der Bestrafung ist sowohl die der Strafverfolgung als auch die der Strafvollstreckung gemeint, d.h., man behindert die Ermittlungsarbeit, versteckt den Täter oder vernichtet Beweise.

Als Coach kommen hier eine Fülle von Handlungen in Betracht, die tendenziell nicht beim Tages-Coaching aufkommen können, sondern bei der bekannteren Variante aufgrund

mehrerer Sitzungen von Coach und Klient. Beispielsweise machen sich solche Coaches Notizen oder Fotos, die man den Ermittlungsbehörden im Rahmen der Aufklärungspflicht aushändigen muss.

Sowohl Geldstrafe als auch Freiheitsstrafe bis zu fünf Jahren stehen für Strafvereitelung an. Auch hier darf man nicht schwerer als der Haupttäter bestraft werden (§ 258 Absatz 3 StGB).

Geldwäsche

Nach § 261 StGB liegt die *Geldwäsche* vor, wenn man illegal erwirtschaftetes Geld in den legalen Finanz- und Wirtschaftskreislauf einschleust. Dafür genügt bereits die Kenntnis, dass das Geld des Klienten, das man für die Begleichung des Coachings annimmt, aus einer

Straftat herrührt bzw. herrühren könnte. Der Regelstrahfen liegt gem. § 261 Absatz 1 StGB bei drei bis zu fünf Jahren Freiheitsstrafe, wobei jeder Einzelfall anders bewertet wird.

Auch darf der Coach für den Klienten keine Konten errichten oder Buchungen durchführen, wenn falsche oder erfundene Namen dazu benutzt werden. Denn eine Legitimations- und Identitätsprüfung ist in § 154 Abgabenordnung geregelt, so dass sich der Vertragspartner eines Kunden zuvor Gewissheit über Name und Anschrift des Verfügungsberechtigten verschaffen muss.

Falsche Verdächtigung?

Ein Coach kann sich auch strafbar machen, wenn er einen unschuldigen Klienten wegen

werdewelt
marketing & kommunikation



Die **POSITIONIERUNGS-EXPERTEN** für die
BERATUNGS- und TRAININGSBRANCHE
www.werdewelt.info



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

Sabine Heß – www.sabine-hess.de



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

Stephan Gingter – www.bdvt.de



mehr begeisterte werdewelt-Kunden unter: **kunden.werdewelt.info**

einer Straftat anzeigt. Entscheidend für eine Strafbarkeit wegen falscher Verdächtigung ist die Frage, ob man als Coach Gewissheit über eine mögliche Straftat hat oder ob lediglich ein persönlich getroffener Verdacht vorliegt. In dieser Situation entsteht schnell ein Gewissenskonflikt. Oder ist es bereits ein Konflikt mit dem Gesetz?

Grundsätzlich sollte man sich nicht von Assoziationen verunsichern lassen, sondern das Coaching gewohnt professionell weiterführen. Schließlich können Gefühle und Gedanken die eigene Einsichtsfähigkeit manipulieren. Denn wer eine andere Person einer Straftat bezichtigt, die diese nicht begangen hat, macht sich gemäß § 164 StGB strafbar. Dies kann entweder durch eine falsche Verdächtigung im Sinne des § 164 Absatz 1 StGB oder durch die Behauptung von falschen Tatsachen im Sinne des § 164 Absatz 2 StGB erfolgen. Bloße Vermutung wie „ich traue diesem Menschen Diebstahl, Geheimnisverrat etc. zu“ oder „die Täterbeschreibung aus den Medien passt auf die mir vorsitzende Person“ sind keine objektiven Tatsachen, sondern subjektive Überlegungen oder/und falsche Schlussfolgerungen aus richtigen Tatsachen. Im Eingangsfall im ersten Teil des Artikels (*siehe Coaching-Magazin 2/2014*), in dem *lediglich vermutet wird, dass der Klient eine Straftat begangen haben könnte*, sollte man sich also keine weiteren Gedanken machen, da man nur einen subjektiven Verdacht hat. Hier gilt es, weiter professionell distanziert zu arbeiten.

Hinweise auf zukünftige Handlungen sind ebenfalls irrelevant, da sich die falsche Verdächtigung nur auf bereits begangene Handlungen bezieht. Als Coach sollte man hier ebenfalls professionell weiterarbeiten und nicht über Informationen „emotional“ stolpern. Erst wenn sich Informationen verdichten, dass der Klient eine Straftat begehen will, muss gehandelt werden. Umgekehrt liegt der objektive Tatbestand der falschen Verdächtigung vor, wenn man einen falschen Verdacht zur Strafbarkeit des Klienten verursacht oder verstärkt. Denn falsch ist eine Verdächtigung immer dann, wenn sie objektiv nicht wahr ist. Im Eingangsbeispiel haben wir keine Kenntnis,

ob der Klient ein Straftäter ist oder nicht, es handelt sich um Vermutungen.

Im Endeffekt muss man, um sich der falschen Verdächtigung strafbar zu machen, neben dem Vorsatz bezüglich objektiver Tatbestandsmerkmale auch *wider besseres Wissen* und in der *Absicht der Verfahrenseinleitung* handeln. Laut Gesetz liegt der Regelstrafrahmen des § 164 Absatz 1 StGB bei Geld- oder Freiheitsstrafe bis zu fünf Jahren, wobei jeder Einzelfall anders bewertet wird. Denn grundsätzlich werden die Strafzumessungstatsachen i.S.d. § 46 Absatz 2 StGB durch den Richter festgestellt, eine Gesamtabwägung der Tat vorgenommen und die Straftat (Geld- oder Freiheitsstrafe) gewählt. Dabei werden u.a. die Beweggründe und Ziele des Täters, die Gesinnung, die Art der Ausführung und die verschuldeten Auswirkungen der Tat, das Vorleben des Täters, seine persönlichen und wirtschaftlichen Verhältnisse sowie das Verhalten nach der Tat (beispielsweise Bemühungen der Schadenswiedergutmachung) herangezogen.

Der Coach als Zeuge in einem Ermittlungsprozess

Der vermeintlich kriminelle Klient wird wegen Körperverletzung und Betrug angezeigt, weil die assoziierten Vermutungen des Coachs richtig waren. Die Polizei nimmt ihre Ermittlungen zur Unterstützung der Staatsanwaltschaft auf. Der tätig gewordene Coach soll als Zeuge vernommen werden.

Fraglich ist, was man als Zeuge erzählen oder verschweigen darf. Grundsätzlich müssen Zeugen zum Vernehmungstermin vor dem Richter erscheinen und aussagen. Die Aussagepflicht betrifft sowohl Angaben über ihre Identität als auch zur Sache. Im deutschen Strafprozessrecht besteht allerdings die Möglichkeit des Zeugnisverweigerungs- und des Auskunftsverweigerungsrechts.

Das *Zeugnisverweigerungsrecht* dient dem Schutz des Zeugen, wenn er sich mit seiner Aussage in eine Konfliktlage bringen würde. Diese Konfliktlage besteht, wenn er sich bei

einer wahrheitsgemäßen Aussage entweder selber oder eine ihm nahestehende Person belasten würde. Aufgrund der Familienbande sowie aus einer bestimmten vertrauensvoll beruflichen Verbindung können die in §§ 52, 53 Strafprozessordnung (StPO) aufgeführten Personen die Aussage zum Sachverhalt vollkommen verweigern (dies sind u.a. Lebenspartner, Ärzte, Betreuer, Anwälte). Der Coach als solcher ist nicht darunter zu fassen, da er keine staatliche Ausbildung und Anerkennung erfährt. Insofern steht dem Coach kein umfassendes Zeugnisverweigerungsrecht zu. Auch darf der Kreis der anerkannten Berufe und Personen nicht durch Analogie erweitert werden. Folglich muss der Coach neben seiner Identität auch zum Sachverhalt wahrheitsgemäße Aussagen treffen.

Andererseits existiert zum Schutz des Zeugen das *Auskunftsverweigerungsrecht* gem. § 55 StPO. Dieser Schutz zielt auf die Vermeidung einer seelischen Zwangslage, in welcher der Zeuge aufgrund der grundsätzlich wahrheitsgemäßen Aussagepflicht sich selbst oder einen Angehörigen beschuldigen müsste. Ist dies, wie im Eingangsfall, nicht gegeben, so kann der Coach nur solche Antworten verweigern, die ihn in den Verdacht der Anstiftung, der Beihilfe oder der Mittäterschaft bringen. So besteht zwar die Möglichkeit zur Auskunfts- und Aussageverweigerung, allerdings liegt in nahezu allen Fällen kein Grund des Coachs vor, sich darauf zu berufen.

Falschaussage des Coachs

Wer dennoch eine falsche Aussage tätigt, weil ihm kein Zeugnis- oder Auskunftsverweigerungsrecht zusteht, macht sich nach § 153 StGB der Falschaussage (Freiheitsstrafe von drei Monaten bis zu fünf Jahren) oder, falls die Aussage unter Eid aufgenommen wurde, des Meineides gemäß § 154 Absatz 1 StGB (Freiheitsstrafe von mindestens einem Jahr) strafbar. Führt diese falsche Aussage dazu, dass der kriminelle Klient nicht wegen der im Raume stehenden rechtswidrigen Tat bestraft wird, so macht man sich der Strafvereitelung (*siehe Abschnitt „Strafvereitelung“, S. 57*) strafbar. Also,

wenn der Coach Wissen über eine strafbare Tat hat, sollte er dies nicht verschweigen.

Falsch ist eine Aussage, wenn sie nicht der Wahrheit entspricht: Die Wirklichkeit wird unzutreffend wiedergegeben, wenn der Inhalt der Aussage mit der objektiven Sachlage nicht übereinstimmt. Wichtig ist auch, ob man sich gut oder schlecht an etwas erinnert. Unterlässt man es, mitzuteilen, dass man sich gut, vage oder gar nicht erinnert, also etwas als Fakt darstellt obwohl Zweifel bestehen, macht man sich der Falschaussage strafbar. Weiß man allerdings nicht, dass man etwas Falsches bekundet, so liegt keine vorsätzliche Falschaussage vor.

Fazit

Haben wir einen (vermutlich) kriminellen Klienten im Coaching, so muss differenziert werden: Bespricht er ein normales Veränderungsthema oder Problem ohne strafrechtlichen Bezug, so gilt die Verschwiegenheitspflicht. Will der „Kriminelle“ eine Straftat supervidieren oder vorbereiten, so besteht keine Pflicht zur Verschwiegenheit – in diesem Fall muss aus den zuvor dargestellten Gründen gehandelt werden.

Grundsätzlich gilt: Der reine Gedankenaustausch (zu welchem Thema auch immer) ist nicht strafbar. Da der Coach die Prozessverantwortung trägt, bedeutet dies, dass der Klient über seine zukünftigen Handlungen tatsächlich richtig nachdenken muss, ihm Vor- und Nachteile bewusst sein und potenzielle Probleme reflektiert werden müssen. Sobald eine schädigende Handlung notiert ist und diese in die Tat gesetzt werden soll, muss der Coach agieren und den Klienten auf potenzielle Probleme und bestehende Werte und Normen hinweisen. Bleibt der Klient bei seinen kriminellen Ideen und seinem Tatplan, muss der Coach dies (spätestens im Ermittlungsverfahren) den Strafverfolgungsbehörden anzeigen. Will der Coach Sicherheit, sollte er eine schriftliche Vereinbarung vom Klienten unterschreiben lassen, dass er nur die Verantwortung für den Prozess und nichts mit Inhalt und Ergebnis des Coachings zu tun hat.

Tipps

- » schriftlicher Coaching-Vertrag
- » Arbeit mit Hypothesen, um willkürliches Vorgehen, Arbeit mit Vorurteilen oder emotionale Befangenheit zu vermeiden
- » Stoppen, sobald der Klient strafrechtlich auffällig wurde und dies im Coaching bearbeiten will
- » Stoppen, sobald der Klient andere/Unternehmen schädigen will und somit strafrechtlich auffallen würde

Die Autorin



Foto: Alexandra Strutz

Nina Meier, Dipl.-iur., Rechtsanwältin und Coach, Mentorin, Trainerin. Seit 2005 verbindet sie Recht und Coaching, so dass Hilfe in der Sache und für die Person professionell angeboten wird; denn der Prozess (Coaching, Mentoring oder Ausbildung) wird individuell über die Informationen des Klienten und die Arbeitshypothesen sinnvoll ausgefüllt. Spezialisiert auf Rechtsfragen zu Coaching und Coach-Ausbildung.
www.diecoaches.de

Das Coaching Magazin im Abo



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

www.coaching-magazin.de

Train the Coach: Methoden.

Rezension von Anne Haker

Tools für die Coaching-Praxis gibt es wie Sand am Meer. Gute Bücher über erprobte Werkzeuge für Coaches gibt es einige. Aber bisher gab es noch kein Buch mit Übungen speziell für Lehr-Coaches. Hier kommt ein solches Buch und ein sehr gutes noch dazu. Die beiden Coaching-Koryphäen Bernd Schmid und Oliver König haben insgesamt 33 der bekanntesten deutschsprachigen Coaches motiviert, ihre Lieblingsmethoden für die Coaching-Ausbildung zu veröffentlichen. Ein Blick in die Karten der Ausbilder am isb in Wiesloch, beim Institut für systemische Führungskultur von Marc Minor, bei Hans Jellouschek und Jörg Fengler, um nur einige zu nennen!

Der Band mit 47 Trainings-Tools gliedert sich in sechs Teile. Im ersten Abschnitt werden zunächst Übungen für die Grundfertigkeiten eines jeden Coachs vorgestellt – hierbei stehen systemische Fragen im Zentrum. Den Einstieg macht Bernd Schmid mit seiner Übung „Schlechtester Coach der Welt“, welche den Lernenden dazu auffordert, im bewusst überzogenen Rollenspiel „die Angst vor dem ungezähmten Coach in sich [zu] verlieren“ (S. 20). Es folgt ein Kapitel mit Tools zum Coaching-Prozess, das Peter Szabó mit der kürzesten Übung im Buch zur lösungsorientierten Reflexion beginnt.

Die beiden Herausgeber steuern ihre Methoden zu unterschiedlichen Formen kollegialer Beratung im dritten Kapitel bei – Oliver König beschreibt den Klassiker des „Reflecting Team“ und Bernd Schmid stellt seinen „Beratermarkt“ vor. Viel Spielraum auch für ungewöhnliche Ansätze bietet das vierte Kapitel zu narrativen Ansätzen und hintergründigen Themen. Jutta Kreyenberg bedient sich z.B. des bewussten Schweigens und der Arbeit mit Metaphern, um ein Anliegen zu klären.

Der Profilbildung und Persönlichkeitsentwicklung angehender Coaches ist der fünfte Abschnitt gewidmet. Birgit Minor lädt hier z.B. zu einer Suche nach dem ganz eigenen „Genius“ ein, während Christopher Rauen

das Wissen der Ausbildungsgruppe um verschiedene Marketing- und Akquisitionsmethoden sichtbar macht. Den Abschluss bildet ein kurzes Kapitel mit Tools zu Gruppen- und Lernprozessen. Dr. Andreas Kannicht schlägt hier eine Übung zur Zusammenführung unterschiedlicher Teilgruppen vor.

„Letztlich sind Rezepte immer nur Beispiele für handwerkliches Können. Bei diesem Buch geht es am Ende um die Kunst der Handwerker und darum, sich gute eigene Rezepte erstellen zu können.“ (Bernd Schmid & Oliver König, S. 8)

Der Band bietet ein buntes und sehr heterogenes Sammelsurium an Methoden. Die Übungen reichen von höchst anspruchsvollen Halbtages-Kompositionen bis zur erwähnten 10-Minuten-Reflexion. Die Einteilung der Tools in die sechs Kapitel ist nicht immer nachvollziehbar. Die Herausgeber haben mit der allem vorangestellten Übersichtstabelle und einem klaren und gut gegliederten Aufbau jeder Übung aber bereits ausreichend Struktur geschaffen, um sich als Leser gut zurechtzufinden.

Jeder Übung sind eine Angabe zum erforderlichen Kenntnisstand der Teilnehmer sowie die geschätzte Dauer vorangestellt – hier wäre eine

Ergänzung um die optimale Gruppengröße wünschenswert. Es folgt eine Kurzbeschreibung, Angaben zum Setting, Gründe für den Einsatz des Tools und schließlich eine ausführliche Beschreibung. Einige Autoren geben in einem Kommentar noch wertvolle Einblicke in ihre persönliche Erfahrung mit dem Einsatz der Übung. Zum Abschluss gibt es einen knappen, teilweise übersichtlich visualisierten Überblick zum Trainingsablauf und bei Bedarf weitere Trainings-Materialien wie z.B. Handouts. Der Überblick und alle Handouts stehen den Lesern auch als Online-Ressource zur Verfügung, was eine Anwendung in der eigenen Lehrpraxis sehr erleichtert.

Der Band ist eine Schatzkiste voll unterschiedlichster Übungen, in der mit Sicherheit jeder Lehr-Coach neue Anregungen für seine Ausbildung erhält. Führungskräften ist das Buch nur bedingt zu empfehlen – die meisten Übungen setzen einen hohen Wissensstand zu Coaching und einigen psychologischen Konzepten voraus.

Fazit: Eine hervorragende Inspirationsquelle für Lehr-Coaches mit zahlreichen praxiserprobten Methoden.

Anne Haker, Berlin
www.anne-haker-life-coaching.de
anne.haker@gmail.com

Bei amazon bestellen:
www.amazon.de/exec/obidos/ASIN/3941965808/cr



Schmid, Bernd & König, Oliver (Hrsg.) (2014).

**Train the Coach: Methoden.
Übungen und Interventionen für
die professionelle Weiterbildung
von Coaches, Teamcoaches, Change
Agents, Organisationsentwicklern
und Führungskräften.**

Bonn: managerSeminare.
ISBN: 978-3-9419-6580-5
344 S., 49,90 €

Was wirklich zählt! Leistung. Leidenschaft und Leichtigkeit für Top-Führungskräfte.

Rezension von Peter Schreuder

In den letzten Jahren ist in der Bundesrepublik eine stattliche Reihe von Coaching-Büchern erschienen, in denen diverse Theorien, manchmal auch „Patentrezepte“ und Instrumente präsentiert werden. Die Qualität fällt denkbar unterschiedlich aus. Voller Neugier wendete ich mich daher einem Werk zu, für das die erfolgreiche Executive Coach und Diplom-Biologin Gudrun Happich, Leistungsträgerin in Top- und Schlüsselpositionen als Zielgruppe benennt.

Um das Urteil vorwegzunehmen: Das Buch besticht durch seine gute Lesbarkeit bei gleichzeitiger praxisnaher Tiefe in der Beschreibung der Coaching-Prozesse. Der Autorin ist es gelungen, aus der Vielzahl ihrer eigenen Praxisfälle besonders typische Coaching-Fälle herauszufiltern und diese, sowohl was den Inhalt als auch den Ablauf angeht, vollständig darzustellen. Patentrezepte und größere theoretische Abhandlungen werden vermieden. Die Autorin verweist dafür in gut dosierter Form auf weiterführende Literatur. Theorie wird nur zum besseren Verständnis des Handelns angerissen.

Einerseits erfahren Führungskräfte durch die beschriebenen Situationen und Befindlichkeiten, dass sie mit ihren Gedanken, Zweifeln und Problemen nicht alleine sind. Sie bekommen mögliche Lösungswege einer eigenen Problematik aufgezeigt. Die Autorin macht dahin gehend Mut, wie durch Anwendung der beschriebenen Vorgehensweisen und Abbildungen ein Stück des Weges aktiv vorbereitet und mittels der Leitfragen beschritten werden kann. Andererseits bietet das Buch für Coaching-Interessierte, Personalentwickler und Führungskräfte einen gut nachvollziehbaren Einblick in den sonst eher geschlossenen Coaching-Prozess.

Darüber hinaus sei dieses Buch allen Coaches, vor allem den lernenden, empfohlen, weil es Gudrun Happich eindrucksvoll gelingt transparent zu machen, wie durch professionelles

und lösungsorientiertes Vorgehen ein zielgerichteter Coaching-Prozess entsteht.

In den spannenden Beschreibungen der Entwicklungspfade, die die vier Protagonisten beschreiten, wird sehr gut deutlich wie Emotionen, Selbstzweifel, Glaubenssätze und viele andere Aspekte diese Entwicklung zu blockieren drohen. Gudrun Happich analysiert und beschreibt dann sehr klar, wie sie die Protagonisten durch die im Coaching-Prozess entste-

*„Eine Lösung [der Unzufriedenheit im Beruf] erfordert Antworten auf drei grundlegende Fragen: Wer bin ich? Was will ich wirklich? Wie komme ich unter realistischen Bedingungen dahin?“
(Gudrun Happich, S. 3)*

henden emotionalen Höhen und Tiefen führt und sich plötzlich überraschende Wendungen einstellen können. Sie zeigt auf, welche Instrumente und Interventionen sie einsetzt und wie die Klienten dadurch zu neuen Perspektiven kommen und letztendlich ihre eigenen, für sie passenden Lösungen wählen. Sie legt offen, wie sie systematisch und mittels Leitfragen ihre Klienten voranbringt. Sie zeigt konsequent die notwendigen Schritte auf, die letztendlich den Klienten zu seinem Erfolg führen. Ihr gelingt

es dabei, Komplexität zu vereinfachen und die notwendigen Perspektivwechsel vorzubereiten. Ein der Autorin wichtiger Aspekt dabei ist, dass die Klienten selbstreflektierend ihre eigene Wertewelt analysieren und zur Grundlage ihres zukünftigen Handelns machen. Sie macht nebenbei auch deutlich, dass es für einen erfolgreichen Coach, neben einem gut gefüllten Werkzeugkasten mit unterschiedlichsten Tools und Methoden, noch wichtiger ist, mit der richtigen Einstellung und Haltung dem Klienten gegenüber zu agieren sowie mit Intuition, Mut und Vertrauen in die eigenen Fähigkeiten bewährte Methoden zu erweitern, anzupassen oder auch Neues auszuprobieren.

Fazit: Allen, die interessiert sind zu erfahren, was in der Black-Box eines typischen Coaching-Prozesses geschieht, sei dieses Werk uneingeschränkt ans Herz gelegt – und für Führungskräfte, die an einem Scheideweg stehen, darf dieses Buch ebenfalls uneingeschränkt empfohlen werden.

Peter Schreuder
(Executive Coach, Ausbildungs- und Lehr-Coach, zertifizierter Mediator, Facilitator)
www.peter-schreuder.de und www.kontraktmitwert.de

Bei amazon bestellen:
www.amazon.de/exec/obidos/
ASIN/3658035587/cr



Gudrun Happich (2014).
Was wirklich zählt! Leistung. Leidenschaft und Leichtigkeit für Top-Führungskräfte.

Wiesbaden: Springer Gabler
ISBN 978-3-658-03558-7
220 S.; 34,99 €

www.brainjoin.com **BRAIN JOIN**



OSP®

Analyse-Tool für Coaches & Trainer.

Im 2-tägigen Seminar vermittelt Horst Kraemer aktuelle neurowissenschaftliche Erkenntnisse und den Umgang mit dem praxiserprobten **Resilienz-Analyse-Tool OSP®** um die Gefahr von Stressfolgen rechtzeitig zu ermitteln und Unternehmen zielgerichtete Maßnahmen anbieten zu können.

OSP®-Seminar
950 Euro inkl. Lizenz
23./24. Januar 2015, HH
19./20. März 2015, Zürich

Aus-/Weiterbildungen
ab 10.12.2014, Hamburg
ab 11.3.2015, Zürich
ab 20.1.2016, Zürich

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



E · S · B · A

Developing new Competences & Spirit in Business



Spezialisiert auf systemisches Coaching bietet die Akademie seit über 15 Jahren Ausbildungen auf höchstem Niveau. Sie lernen von international tätigen Coaching-Pionieren und können Ihre Ausbildung mit einer anerkannten ISO-Zertifizierung zum Coach abschließen.

COACHING INTENSIVLEHRGANG:
16.10.2014, 27.11.2014, Wien
06.11.2014, Linz

COACHING AUSBILDUNG FÜR FÜHRUNGSKRÄFTE:
24.11.2014, Wien

COACHING PROFESSIONALLEHRGANG:
30.10.2014, Wien

MEISTERKLASSE „SYSTEMISCHE ORGANISATIONS- & PROJEKTSTRUKTURAUFSTELLUNG“:
30.10.2014, Wien

INFORMIEREN SIE SICH JETZT bei einem unserer IMPULSSEMINARE!

www.esba.eu

artop
INSTITUT AN DER HUMBOLDT-UNIVERSITÄT BERLIN

Aktuelle Angebote der artop-Akademie:

Ausbildung zum/zur Organisationsberater/in
Nächster Start: 15.09.2014

Ausbildung zum/zur Mediator/in
Nächster Start: 24.10.2014

Ausbildung zum Coach
Nächster Start: 06.11.2014

Hierbei handelt es sich um einen Auszug aus unserem Angebot. Weitere Ausbildungen, Programme und Seminare finden Sie unter:
www.artop.de/akademie

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



brandinvest®
CORPORATE COACHING

Fortbildung zum Personal und Business Coach IHK
in Kooperation mit der Industrie- und Handelskammer Wiesbaden

In dieser übungsintensiven, anspruchsvollen Ausbildung legen Sie den Grundstein für Ihre Coaching-Praxis. Das Curriculum umfasst State-of-the-Art-Praktiken aus systemisch-integrativen sowie lösungsorientierten Coachingschulen.



Dauer: 10 Module à 2 Tage (Sa/So) + 1 Prüfungstag über 12 Monate verteilt.

Kursleitung: Dr. Brigitte Wolter, Senior Coach DBVC

Start der nächsten Kurse: 20. September 2014 und 28. März 2015 im Raum Wiesbaden. Ausführliche Kursbeschreibung unter www.brandinvest.com.



DBVC
anerkannte Coachingweiterbildung

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

Coachingausbildung vom DBVC anerkannt



mitglied im DBVC als senior coach und coaching-weiterbildungsanbieter



Mit uns lernen, wo das Herz für Coaching schlägt

Kurse Coachingausbildung 2014/2015
Gruppe 31 Start am 22. Oktober 2014
Gruppe 32 Start am 18. Juni 2015

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

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

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



Fachhochschule Nordwestschweiz
Hochschule für Soziale Arbeit

Coaching Masterclasses

- **Laufbahncoaching** mit Denise Grauwiler
vom 14. bis 16. August 2014
- **Gesundheitscoaching – Health-Coaching**
mit Marie-Theres Hofmann
vom 6. bis 8. Oktober 2014
- **Executive Coaching**
mit Markus Rettich und Michael Loebbert
vom 6. bis 8. November 2014
- **Coaching in der Sozialen Arbeit**
mit Wolfgang Widulle und Robert Wegener
vom 22. bis 23. Januar 2015
- **Coaching in der Personalentwicklung**
mit Jan Schlüter und Michael Loebbert
vom 09. bis 10. Februar 2015

Die Masterclasses richten sich an Coaches und
Fachexpert/innen.

Fachhochschule Nordwestschweiz FHNW
Hochschule für Soziale Arbeit, 4600 Olten
T +41 62 957 21 49, silvia.vogelsang@fhnw.ch
www.coaching-studies.ch



Coaching + Seminare • Ulrike Blum-Hoberg

UNSER ANGEBOT - IHR NUTZEN

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

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

Spezialisierung

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

Unsere Coaches

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

"Die Sprache" Coaching+Seminare

Ulrike Blum-Hoberg

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



KONSTANZER
SEMINARE

■ Integrative Ausbildung

Die CoachingAusbildung der
KONSTANZER SEMINARE
basiert auf Transaktions-
analyse, systemischen
Ansätzen und ressourcen-
orientierten Techniken.

■ Richtlinien

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

■ Standorte

Die CoachingAusbildung
findet in Konstanz und Berlin
statt.

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

Business Coach

Im Bildungsgang lernen Sie, lösungsorientierte Coaching-Methoden sicher anzuwenden und entwickeln eine persönliche, der Situation und dem Gegenüber angepasste Coachinghaltung, um Menschen in Lern-, Veränderungs- und Entwicklungsprozessen gewinnbringend zu begleiten.

Kursstart:

Freitag, 24. Oktober 2014
Kurstage Freitag und Samstag,
ca. alle zwei Wochen

Kursabschluss:

Freitag, 21. August 2015
Ca. 300 Lernstunden

Kontakt:

beatrice.marti@wksbern.ch
+41 (0)31 380 39 82

Informations-
prospekt:



www.wksbern.ch

WKS
KV Bildung



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

Die Ausbilder der Business Academy
von KRÖBER Kommunikation sind von
der Steinbeis Hochschule zertifiziert. Sie
sind Zertifikatslehrgänge der Hochschule.
Daher erhalten Sie bei erfolgreichem Ab-
schluss zusätzlich das Steinbeis Hoch-
schul-Zertifikat der Steinbeis Hochschule
Berlin (SHB)!
www.kroeberkom.de/cms/ausbildungen-seminare/hochschul-zertifikat

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

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

Nutzen Sie unsere Professionalität - wir
freuen uns auf Sie!

KRÖBER Kommunikation

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



SYSTEMISCHE COACHINGAUSBILDUNG

Schwertl & Partner bietet in seiner
systemischen Coachingsausbildung:

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

Start: 20. März 2015

vom **DBVC** anerkannt

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

Rang	www.coaching-literatur.de	www.trainerbuch.de	www.amazon.de
1	 Handbuch Coaching Rauen, Christopher (Hrsg.) Hogrefe, 49,95 €	 Train the Coach: Methoden Schmid, Bernd & König, Oliver managerSeminare, 49,90 €	 Coaching: Miteinander Ziele erreichen Fischer-Epe, Maren Rowohlt, 9,99 €
2	 Coaching in der Praxis Prohaska, Sabine Junfermann, 15,90 €	 Handbuch Coaching und Beratung Migge, Björn Beltz, 58,00 €	 Beratung ohne Ratschlag Radatz, Sonja Verlag Systemisches Management, 38,81 €
3	 Die 100 besten Coaching-Übungen Wehrle, Martin managerSeminare, 49,90 €	 Die 100 besten Coaching-Übungen Wehrle, Martin managerSeminare, 49,90 €	 Die 500 besten Coaching-Fragen Wehrle, Martin managerSeminare, 49,90 €
4	 Coaching: Miteinander Ziele erreichen Fischer-Epe, Maren Rowohlt, 9,99 €	 Professionell coachen Ryba, Alice; Pauw, Daniel et al. (Hrsg.) Beltz, 49,95 €	 Einführung in das systemische Coaching Radatz, Sonja Carl-Auer, 13,95 €
5	 Coaching-Tools III Rauen, Christopher (Hrsg.) managerSeminare, 49,90 €	 biopolis® Coachingspiele (Hrsg.) Coachingspiele, 167,58 €	 Coach dich selbst, sonst coacht dich keiner Miedaner, Talane mvg, 9,90 €
6	 Coaching. Innovative Konzepte im Vergleich Rauen, Christopher Hogrefe, 36,95 €	 Coaching-Tools III Rauen, Christopher (Hrsg.) managerSeminare, 49,90 €	 Spielregeln im Job durchschauen Nitzsche, Isabel Kösel, 16,99 €
7	 Die 500 besten Coaching-Fragen Wehrle, Martin managerSeminare, 49,90 €	 Psychologische Beratung und Coaching Grolimund, Fabian Hans Huber, 29,95 €	 Change-Talk Schmidt-Tanger, Martina & Stahl, Thies Junfermann, 45,00 €
8	 Coaching-Tools Rauen, Christopher (Hrsg.) managerSeminare, 49,90 €	 Die 500 besten Coaching-Fragen Wehrle, Martin managerSeminare, 49,90 €	 Kurz(zeit)coaching mit Langzeitwirkung Szabó, Peter & Berg, Insoo K. Borgmann, 29,80 €
9	 Coaching-Tools II Rauen, Christopher (Hrsg.) managerSeminare, 49,90 €	 Systemisch-konstruktivistisches Einzel- und Teamcoaching im Management Meier, Rolf Wissenschaft & Praxis, 48,00 €	 Coaching-Tools Rauen, Christopher (Hrsg.) managerSeminare, 49,90 €
10	 Ich bin mein eigener Coach Bärtschi, Urs R. Gabler, 19,99 €	 Diagnostik im Coaching Möller, Heidi & Kotte, Silja (Hrsg.) Springer, 44,99 €	 PocketGuide Business-Coach managerSeminare, 29,90 €

Management of Emotion



TOMASCHOFF

Impressum

Herausgeber:

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

Vertretungsberechtigter Geschäftsführer:

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

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

Christopher Rauen (Anschrift wie oben)

Redaktion:

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

E-Mail an die Redaktion:

redaktion@coaching-magazin.de

Abonnement: Jahresabo (4 Ausgaben)

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

Erscheinungsweise: Vierteljährlich

Anzeigenredaktion:

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

Mediadaten & Anzeigenpreise:

www.coaching-magazin.de/mediadaten.htm

Konzeption & Gestaltung: www.werdegelt.info

Bild-Quellennachweis: Titelseite © Vextok | S. 4, 19 © Lightspring | S. 21 © violetkaipa | S. 3, 37, 42 © Ollyy | S. 26 © Kongsak | S. 4, 24, 28 © XiXinXing | S. 4, 30 © Brian A Jackson | S. 34 © alphaspirit | S. 46 © Mopic | S. 5, 49, 52 © David Crockett | S. 5, 54 © Lenka Kazuchova | S. 56 © rangizzz | 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



RAUEN: Unser Bundespräsident will die Diätenregelung der Abgeordneten überprüfen lassen. Finden Sie das gut?

BARCZYNSKI: Mich stört eher die Klausel, dass die Diäten künftig jährlich an die Nominallöhne angepasst werden sollen. Während die Politiker sehr hart und kontrovers über die Einführung des Mindestlohns gestritten haben, beschließen sie fast einstimmig für sich eine automatische, saftige Gehaltserhöhung, ganz ohne Verhandlung, ganz ohne Rechtfertigung vor dem Wähler/Arbeitgeber. Praktisch!

RAUEN: Sehen Sie es mal so: Wenn Sie gute Leute in der Politik haben wollen, müssen die auch gut bezahlt werden. Es wird ja immer über die Politiker geschimpft, aber irgendwer muss den Job ja machen. Natürlich zieht gute Bezahlung nicht automatisch nur gute Leute an ...

BARCZYNSKI: ... dafür gibt es genügend Belege. Trotzdem haben Sie Recht, man lockt kluge Köpfe nicht nur mit dem Argument des „Dienstes an der Gesellschaft“ oder den „Gestaltungsmöglichkeiten an oberster Stelle“. Vielleicht gibt es sogar einen Zusammenhang zwischen „guter“ Regierung und guter Bezahlung? Landtagsabgeordnete in Hamburg, Berlin und Bremen verdienen in etwa halb so viel wie ihre Kollegen in Bayern, NRW und Baden-Württemberg.

RAUEN: Da liegt ja eine Gerechtigkeitsdebatte in der Luft! Davon abgesehen weiß man ja aus der Psychologie, dass Geld kaum noch mo-

tiviert, wenn die persönlichen Grundbedürfnisse gestillt sind. Wobei „Grundbedürfnisse“ vermutlich individuell sehr unterschiedlich empfunden werden. Wo der eine ohne Oberklasselimosine nicht leben kann, fährt der andere Rad. Was für eine Kultur fördert man also damit, wenn man nur über Geld motiviert?

BARCZYNSKI: Vermutlich eine, in der letztendlich alles seinen Preis hat: Meine Arbeitskraft kostet so viel, meine Meinung so und so viel, mein Gewissen so viel. Die Begriffe „Werte“ und „Überzeugung“ bekommen dann eine vollkommen andere Bedeutung in der Politik – denn man strebt dann die Spitzenämter nicht an, um eben diese Werte und Überzeugungen umzusetzen, sondern weil es mehr Einnahmen bringt. Inhalte und Parteizugehörigkeit sind dann nur Mittel zum Zweck. Und geht der Posten im Ministerium verloren, so geht man halt in die Industrie ... welche „Werte“ da wohl zugrunde liegen? Doch wo liegt die Lösung?

RAUEN: Ephraim Kishon hatte da eine schöne Antwort: Er meinte, dass Geld nicht der einzige Wert sein kann, um den es im Leben geht. Es gäbe schließlich auch Gold, Aktien, Grundbesitz ...

BARCZYNSKI: Man muss sich wohl damit abfinden, dass wir Menschen einfach merkwürdige altruistisch-egoistische Wesen sind. Daher schadet Kontrolle an der einen oder anderen Stelle nicht. Aber unsere Abgeordneten sind eben nur ihrem Gewissen verpflichtet. Theoretisch ist das auch gut so, jedenfalls wenn es jenseits der Diäten auch so wäre ...

ALLES ÜBER IHRE GRAUEN ZELLEN.
SCHWARZ AUF WEISS.



Wer wissen will, was den Menschen zu dem macht, was er ist, liest **GEHIRN UND GEIST**.

Drei aktuelle Ausgaben und ein Geschenk zur Wahl für nur € 5,10 je Heft (statt € 7,90 im Einzelkauf)

So können Sie bestellen:

Telefon: 06221 9126-743

www.gehirn-und-geist.de/kreativ

Fax: 06221 9126-751 | E-Mail: service@spektrum.com

Oder QR-Code
per Smartphone
scannen und
Angebot sichern!





Kompetenz für Trainer, Coaches und Berater

Mit den Ausbildungen der Haufe Akademie eignen Sie sich professionelles Know-how für Ihre Trainings-, Beratungs- und Coachingtätigkeit an. Nach bestandener Prüfung sind Sie von einem führenden Berufsverband zertifiziert und erhalten damit einen anerkannten Abschluss. So werden Sie zum kompetenten Ansprechpartner für Unternehmen und Kunden – sowohl in Ihrer unternehmensinternen Rolle, als auch in Ihrer freien, selbständigen Funktion als Trainer, Berater oder Coach.

Ausbildung zum Zertifizierten Coach

**Zertifizierungspartner**

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

Dauer:

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

Starttermin und Ort:

25.11.14 Köln

Details und Anmeldung unter:

www.haufe-akademie.de/5010

Ausbildung zum Geprüften Fachtrainer

**Zertifizierungspartner**

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

Dauer:

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

bundesweite Durchführung

Prüfung: 11.12.14 und 11.02.15 Frankfurt a.M.

Details und Anmeldung unter:

www.haufe-akademie.de/5392