Praxis erleben | Wissen erweitern

Coaching Magazin

ISSN 1866-4849

Wissen will frei sein

Danke

für Ihre Fairness!

Zwölf Monate nach Erscheinen der Printausgabe stellen wir das komplette Coaching-Magazin als PDF-Datei zum Gratis-Download zur Verfügung.
Wir freuen uns, wenn Sie dieser Gratis-Download überzeugt und Sie die hochwertige Printausgabe des Coaching-Magazins abonnieren. Nicht obwohl es frei heruntergeladen werden kann, sondern deswegen. Helfen Sie uns, dass Wissen frei bleiben kann. Auf diese faire Grundhaltung baut das Coaching-Magazin.

www.coaching-magazin.de/abo

9 771866 484006

Praxis erleben | Wissen erweitern

Coaching Magazin

ISSN 1866-4849

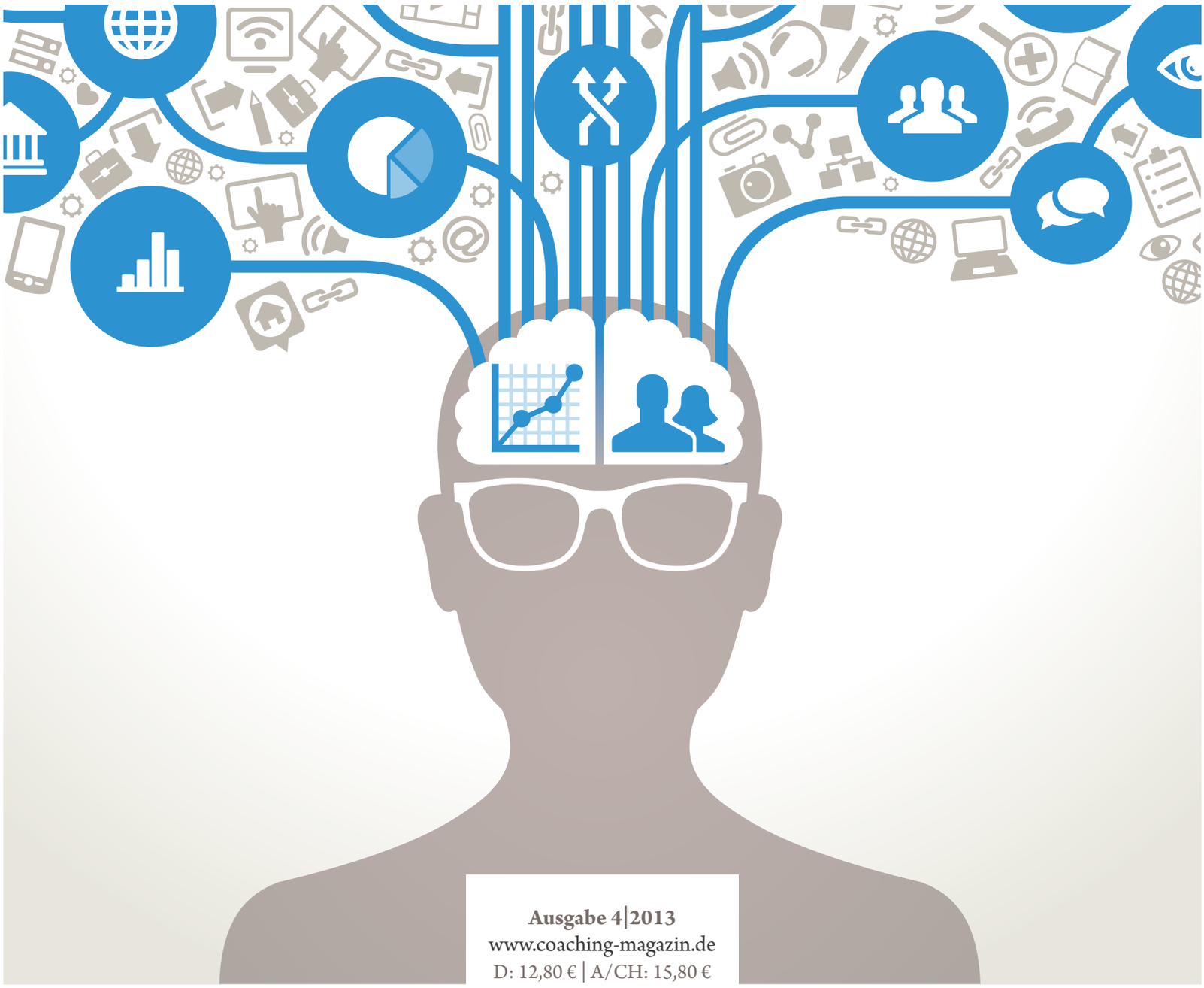
Praxis
Innerbetriebliches Coaching | **S 25**

Spotlight
Neue Wege im Coaching-Marketing | **S 35**

Philosophie/Ethik
Die Nebenwirkungen von Coaching | **S 52**

Zahlen- oder Beziehungsorientierung? Nur die Synthese ist richtig

Angelika Leder im Interview | **S 12**



Ausgabe 4|2013
www.coaching-magazin.de
D: 12,80 € | A/CH: 15,80 €

DR. MICHAEL BOHNE

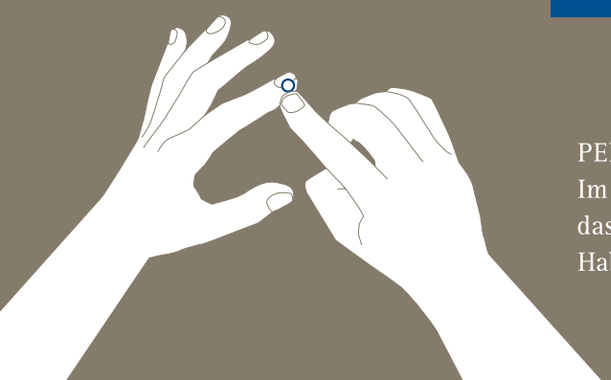
PEP

KLOPFEN FÜR PROFIS

PEP-Fortbildung

Einfach wirksamer sein...

www.dr-michael-bohne.de



PEP ist eine Zusatztechnik zur Stressreduktion und Emotionsregulation. Im Coaching wird PEP auch genutzt, um Erfolgsblockaden aufzulösen und das Selbstwertgefühl der Coachees zu steigern.
Haben Sie Fragen? Rufen Sie doch einfach an. Tel.: +49 (0)511- 811 20 702

Editorial

Die Zeit ist eine merkwürdige Sache – oder genauer gesagt dieses sehr subjektive Phänomen, dass manchmal zehn Minuten unerträglich träge dahinfließen und manchmal ganze Stunden wie ein Wimpernschlag vergehen. Und nun neigt sich auch schon (wieder) das Jahr dem Ende zu, Weihnachten steht vor der Tür, man blickt zurück und überlegt, was dieses ganze Jahr mit sich gebracht hat.

Eine solche Rückbesinnung bildet auch den Hauptteil unserer umfangreichen Portraits bekannter Coaches im Coaching-Magazin. Nicht selten wird man sich so bewusst, welche Richtungsweiser die eigene Biografie in sich birgt – und welche erst im Rückblick sichtbar werdenden Verbindungen zum heutigen Beruf. Angelika Leder, die in dieser Ausgabe portraitiert wird, brachte dies immer wieder zum Ausdruck und sprach von einem „roten Faden", den sie in ihrem Leben erkennen könne. Das ist insofern erstaunlich, als dass sie Deutsch und Philosophie auf Lehramt studiert hat und PR-Beraterin wurde, um dann Coach zu werden. Allerdings, so viel sei vorab verraten, erkennt man tatsächlich diesen „roten Faden" bis hin zu ihrem Beruf als Coach.

Rückbesinnen – das heißt auch, sich Fragen zu stellen, die unbequem sein könnten. Eine solche Frage wird in der Rubrik „Philosophie/Ethik" gestellt: Was sind die Nebenwirkungen von Coaching? Man muss sich bewusst sein, dass die Auswirkungen jeder Handlung oder jedes Prozesses nicht immer positiv sein können und die negative, die „andere" Seite von Coaching auch beleuchtet werden muss. Schließlich gehört es auch zur Professionalität, die negativen Folgen zu kennen und ihnen entgegenzuwirken. Man muss aus den eigenen Fehlern, aus der Vergangenheit lernen – mal sehen, was das neue Jahr in diesem Sinne mit sich bringen wird.

Wir freuen uns über Ihre Kommentare, Anregungen und Kritik zum Coaching-Magazin: Senden Sie uns Ihre Meinung oder gerne auch einen Leserbrief an *redaktion@coaching-magazin.de*.

Ihr

Dawid Barczynski
(Chefredakteur)

– Inhalt –

– Editorial –

Das Erste | S 3

– Szene–

Stiftung Warentest testet Coaching-Ausbildungen | S 6
Bericht zum 1. Hamburger Coaching Tag | S 7
Save-the-date: Coaching-Fachkongress
„Coaching meets Research …“ im Juni 2014 | S 7
Coaching jenseits der Konzernwelt | S 8
Spielerische Therapie mit „gNats Island“ | S 8
Brettspiel für den Einsatz in Coaching-Prozessen | S 9
Ein Praxisblick auf Coaching als Gesprächsprozess | S 9

– Verbandslandschaft –

dvct verleiht Coach & Trainer Award 2013
auf der „Zukunft Personal“ | S 10
Vor-Ort-Bericht: ICF SummerUniversity
zum Thema Neuro-Coaching | S 10
DBVC lädt ein zu einem Zukunfts-Projekt
der Coaching-Branche | S 11

– Portrait –

Angelika Leder | S 12

– Konzeption –

Relationales Coaching und Mitarbeiterbegleitung | S 20

– Praxis –

Innerbetriebliches Coaching | S 25
Coaching-Dimensionen im Internetzeitalter | S 30

– FAQ –

Fragen an Dr. Christine Kaul | S 34

– Spotlight –

Neue Wege im Coaching-Marketing | S 35

– Portrait –
Angelika Leder

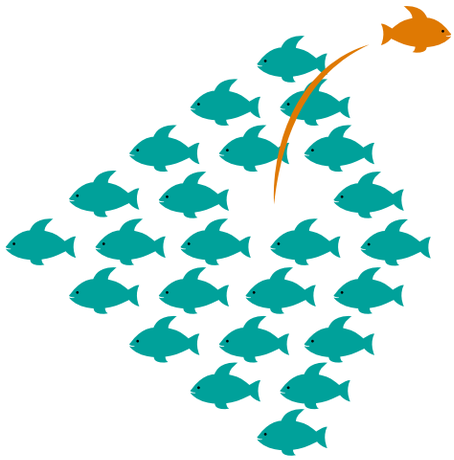
Zahlen- oder Beziehungsorientierung? Nur die Synthese ist richtig.
| S 12

– Konzeption –
Relationales Coaching und Mitarbeiterbegleitung

Ob Führungskräfte coachen oder nicht, ist eine Frage der Denkhaltung: Relationale Führungskräfte coachen und jedenfalls praktizieren sie regelmäßige Mitarbeiterbegleitung.
| S 20

– Praxis –
Innerbetriebliches Coaching
| S 25

– Praxis –
Coaching-Dimensionen im Internetzeitalter
| S 30



– Spotlight –
Neue Wege im Coaching-Marketing
Welche Marketing-Maßnahme übt den größten Einfluss auf potentielle Klienten aus? Eine umfangreiche Studie, die Coaches, Klienten und Auftraggeber befragte, gibt Aufschluss.
| S 35

– Wissenschaft –
Reine Vertrauenssache?
Coaching als diskrete Dienstleistung ist ohne Vertrauen in die gemeinsame Arbeitsbeziehung nicht denkbar. Aber welche Aspekte sind es, die bei der Coach-Wahl eine Rolle spielen?
| S 47

– Philosophie/Ethik –
Die andere Seite von Coaching
Coaching zur nebenwirkungsfreien Zone zu erklären, oder sie auf „schwarze Schafe“ abzuschieben, greift zu kurz: Wer handelt, kann Fehler machen.
| S 52

– Coaching-Tool –
Die Business-Coaching Vision | S 40

– Havarie –
Havarie in der Coaching-Ausbildung | S 44

– Wissenschaft –
Reine Vertrauenssache? | S 47

– Philosophie/Ethik –
Die andere Seite von Coaching | S 52

– Leserforum –
Unterschiedliche Beratungsansätze vermengt? | S 58

– Rezensionen –
Business-Coaching als unterstützendes Instrument im Strategischen Management | S 60
Die unerträgliche Leichtigkeit des Coachings im Gespräch | S 61

– Coach-Ausbilder –
| S 62

– Top 10 Coaching-Bücher –
| S 64

– Conrad Coach –
Serviceanspruch im Coaching | S 65

– Dialog –
Impressum | S 66
Das Letzte | S 66

Stiftung Warentest testet Coaching-Ausbildungen

Neben Testergebnissen zu acht Coaching-Ausbildungen veröffentlicht Stiftung Warentest einen Katalog mit Gütekriterien.

Die Tatsache, dass immer mehr Menschen im beruflichen Kontext einen Coach aufsuchen und demgegenüber die Ausbildung zum Coach in Deutschland nicht einheitlich geregelt ist, nahm die Stiftung Warentest zum Anlass, Coaching-Ausbildungen zu testen. Das Ergebnis: Der aktuelle Weiterbildungsmarkt macht es Interessenten schwer, eine passende Weiterbildung zum Coach zu finden. „Jedes Weiterbildungsinstitut kann sein eigenes Curriculum entwickeln und als Ausbildung verkaufen. Entsprechend bunt ist auch der Markt", heißt es von Stiftung Warentest. Nun hat das Testinstitut einen Katalog mit Gütekriterien für Coaching-Weiterbildungen veröffentlicht.

Test von acht für den aktuellen Coaching-Markt charakteristischen Weiterbildungen
Ziel des Tests war es herauszufinden, was Qualifizierungen bieten, die gegenwärtig „typisch für das Kursangebot auf dem Weiterbildungsmarkt" seien. So wurden zwischen Juli 2011 und Dezember 2012 insgesamt acht Coaching-Ausbildungen mit einer Gesamtdauer von maximal einem Jahr, mindestens 80 Präsenzstunden und maximalen Gesamtkosten von 7.000 Euro getestet. Zudem waren sechs der getesteten Lehrgänge zertifizierte Angebote deutschsprachiger Berufsverbände. Die Tester überprüften inkognito die Inhalte der Ausbildung, die Wissensvermittlung durch die Dozenten, die Kursorganisation, die Kommunikation mit den Teilnehmern und die vertragsrechtlichen Vereinbarungen zwischen Ausbildungsinstitut und Teilnehmer.

Große Vielfalt auf dem Weiterbildungsmarkt
Im Ergebnis hält die Stiftung Warentest übergreifend fest, dass alle getesteten Lehrgänge die Teilnehmer gut auf die Einstiegsphase der Coaching-Arbeit vorbereiteten. Alle Weiterbildungen legten viel Wert auf die persönliche Entwicklung der Teilnehmer, Interventionstechniken wurden ausführlich behandelt sowie viel Praxisorientierung eingebracht. Auch die Organisation inkl. Lehrmaterialien war fast immer sehr gut. Demgegenüber fiel insgesamt die extreme inhaltliche und formale Vielfalt unter den Anbietern auf, die oft zu einseitige inhaltliche Schwerpunktsetzung, die häufig zu unverbindlich gestalteten Praxisphasen und die z.T. mangelhaften Geschäftsbedingungen. „Sämtliche Kurse halten im Großen und Ganzen, was sie inhaltlich versprechen. Komplexe Techniken wie Aufstellungen lassen sich jedoch nicht in ein paar Stunden erlernen – da braucht es mehr als einen einzigen Lehrgang", schreibt die Stiftung Warentest nach dem Test.

Vom Testbericht zum Kriterienkatalog
Eine Benotung, wie man sie typischerweise von Stiftung Warentest kennt, wurde bei dem Test der Coaching-Weiterbildungsanbieter nicht vorgenommen. Die Ergebnisberichte und weiteren Recherchen zum Coaching-Weiterbildungsmarkt nahm das Testinstitut demgegenüber zum Anlass, neben den Testauswertungen einen Kriterienkatalog für Einsteigerqualifizierungen zu veröffentlichen. Dabei ist der Begriff „Einsteigerqualifizierung" bewusst gewählt worden, um deutlich zu machen, dass solcherart Weiterbildungslehrgänge zum Coach keine umfassende Berufsausbildung darstellen, sondern maximal in das Arbeitsfeld eines Coachs einführen können. Der Kriterienkatalog „Coachen im beruflichen Kontext – Was eine gute Einsteigerqualifizierung bieten sollte" bezieht sich auf berufsbegleitende Modulangebote.

Formale und inhaltliche Mindestanforderungen
Der zehnseitige Kriterienkatalog umfasst formale und inhaltliche Kriterien für Coaching-Weiterbildungen. Demnach sollten der Stiftung Warentest zufolge weiterbildende Qualifizierungen min. 250 Zeitstunden Präsenzunterricht bei einem Gesamtzeitraum von min. zwölf Monaten umfassen.

Auch wird den Anbietern empfohlen, Teilnahmevoraussetzungen zu formulieren, die auch überprüft werden sollten. Dazu zählen einschlägige Vorkenntnisse, die z.B. auf einem Hochschulstudium der Psychologie, Sozial- oder Wirtschaftswissenschaften basierten. Die Bereitschaft zur Selbstreflexion, Persönlichkeitsarbeit und aktiven Mitarbeit sei unerlässlich. Die Kursgröße sollte zwischen zehn und 15 Personen umfassen, die von min. zwei Dozenten begleitet werden. Zur Wissensvermittlung empfehle sich ein breites Spektrum an Techniken und Verfahren wie Vorträge, Rollenspiele, Video-/Audio-Aufzeichnungen, Live-Coachings, usw. Als Abschluss sollte eine Prüfung in mündlicher und/oder schriftlicher Form erfolgen. Als Zulassungsvoraussetzungen gelten dabei, die Anwesenheit zu den Präsenzzeiten, das Wahrnehmen der Praxiseinheiten, die Dokumentation min. eines Coaching-Falls und das Schreiben einer schriftlichen Arbeit zu einem Coaching-Thema. Das Zertifikat nach erfolgreicher Beendigung der Weiterbildung sollte die Dauer, inhaltlichen Bestandteile und ggf. Verbands-Zertifizierung erkennen lassen.

Inhaltlich sollten zu einer Coaching-Qualifizierung zwingend gehören: Grundlagen, Rollenkonzepte, psychologische Themen, Veränderungsprozesse, Interventionstechniken sowie persönliche und kommunikative Kompetenzen. Diesen Themenfeldern sollte sich jede Weiterbildung möglichst ausführlich und idealerweise in Kombination mit Übungen etc. widmen. Darüber hinaus sollte der Aspekt der Positionierung des Coaching-Berufes im Feld intensiv betrachtet werden, was u.a. Themen wie Spezialisierung, Qualitätssicherung und Entwicklung eines Coaching- und Marketing-Konzeptes beinhalte. Zusätzlich zu diesen Aspekten wird empfohlen, die Themen Organisationstheorien, Führung und Management und Umgang mit Krisen und Konflikten im Coaching zu bearbeiten – wenn auch nicht so ausführlich wie die o.g. Inhalte.

Orientierungshilfe für Interessenten und Anbieter
Mit dem Kriterienkatalog für Einsteigerqualifizierungen will die Stiftung Warentest eine neutrale Orientierungshilfe für Ausbildungsinteressierte und -anbieter schaffen. Ziel ist es, „einen Impuls für die Professionalisierung der

Branche“ zu geben, heißt es in der Einleitung des Kriterienkataloges. Der Katalog steht allen Interessierten kostenfrei zum Download zur Verfügung. *(aw)*

Der **Kriterienkatalog „Coachen im beruflichen Kontext“** *der Stiftung Warentest ist kostenfrei und kann unter www.test.de/coaching-kriterien heruntergeladen werden.*

Die **Testberichte** *zu den acht getesteten Weiterbildungsangeboten können für 2,50 € unter www.test.de/coaching-kurse heruntergeladen werden.*

Bericht zum 1. Hamburger Coaching Tag

Der 1. Hamburger Coaching Tag des Alumni-Vereins der Psychologie der Uni Hamburg fand am 23.08.2013 statt. Die Organisatoren berichten vom Event.

Um 9.30 Uhr ging er also los, der 1. Hamburger Coaching Tag (HCT), initiiert vom Alumni-Verein des Fachbereichs Psychologie der Universität Hamburg. Organisatorin Sybille Paas begrüßte die Teilnehmer im Westflügel-Neubau der Universität Hamburg. Bereits Ende Juni war die auf 100 Gäste konzipierte Veranstaltung restlos ausgebucht.

Die Keynote von Alexander Redlich ließ Moderator Kim-Oliver Tietze geschickt von den Teilnehmern erarbeiten, mit den erklärenden Worten: „Alexander Redlich kann leider krankheitsbedingt heute nicht dabei sein – was glauben Sie, welche Worte und Inhalte hätte er gewählt?“ Nach diesem Auftakt und einigen soziometrischen Fragestellungen fanden dann vier parallel laufende Workshops zu den Themen „Wie sich die soziale Architektur von Teams im Coaching nutzen lässt“ (Jens Elling), „Coaching mit dem inneren Führungsteam“ (Maren Fischer-Epe & Martin Reissmann), „Coaching einfach kurz und gut: Das lösungsorientierte Kurzzeitcoaching“ (Daniel Meier) und „Ich-Stimme – Stimmpsychologie und -persönlichkeit im Coaching“ (Jochen Waibel) statt. Diese wiederholten sich nach der Mittagspause ein zweites Mal, sodass jeder Teilnehmer an dem Tag die Möglichkeit hatte, zwei Workshops zu besuchen.

Nach den Workshop-Veranstaltungen versammelten die Teilnehmer sich für ein Live-Coaching, bei dem Daniel Meier sich eine Stunde beim Coachen einer Teilnehmerin über die Schulter blicken ließ.

Die Malkünste von Stephan Ulrich leiteten den Abschluss des Tages ein und waren der visuelle Höhepunkt des HCT: Den ganzen Tag über hatte er Eindrücke der Veranstaltung auf zwei Metaplanwänden gesammelt.

„Das Ergebnis hat gezeigt, dass es sich gelohnt hat!“, war schließlich eine der vielen positiven Stimmen der Teilnehmer, sodass einem nächsten HCT des Alumni-Vereins der Psychologie der Uni Hamburg nichts im Weg stehen sollte. Geplant ist dieser für den 14.09.2014. *(sp/aw)*

Den vollständigen Vor-Ort-Bericht finden sie im Coaching-Report unter www.coaching-report.de.

goo.gl/99z5Dg

Save-the-date: Coaching-Fachkongress „Coaching meets Research …“ im Juni 2014

Der 3. Internationale Coaching-Fachkongress „Coaching meets Research … Coaching in der Gesellschaft von morgen“ findet vom 17.–18.06.2014 in der Schweiz statt.

Als Ausgangspunkt des dritten Coaching-Fachkongresses „Coaching meets Research

Trigon ist ein Beratungsunternehmen für Organisations-, Personal-, marktwirksame Unternehmensentwicklung, Coaching und Konfliktmanagement mit selbstständigen Büros in Graz, Klagenfurt, Lenzburg (CH), München und Wien.

Coaching Lehrgang Köln 2014
DBVC, ACC anerkannt!
Beginn: 07.02.2014
D, Köln

Coaching Lehrgang Wien 2014
DBVC, ACC anerkannt!
Beginn: 14.02.2014
A, Wien

Coaching Master Curriculum 2014/2015
Beginn: 03.07.2014
A, Raum Salzburg

Coaching Essentials 2014
Kernfaktoren und Coaching-Praxis
Beginn: 22.09.2014
A, Raum Salzburg

EBQ ÖCERT
Die Weiterbildungsveranstaltungen von Trigon Graz Lenzburg tragen das Ö-Cert sowie das EBQ-Gütesiegel für Qualität in der Erwachsenenbildung.

Information & Anmeldung:
Trigon Entwicklungsberatung
8020 Graz, Austria, Entenplatz 1a
graz-lenzburg@trigon.at
www.trigon.at, www.coaching.at

Trigon
Entwicklungsberatung

Werden Sie Business Coaching!

Westerhamer Business Coach IHK
Die anerkannte Ausbildung mit IHK-Zertifikat
22 Tage in 7 Modulen von Januar bis November 2014
Info und Anmeldung:
Rita Juraschek
rita.juraschek@muenchen.ihk.de
Telefon: 08063 91-274
www.ihk-akademie-muenchen.de

IHK Akademie
München und Oberbayern

… Coaching in der Gesellschaft von morgen“, der vom 17.–18.06.2014 an der Fachhochschule Nordwestschweiz (FHNW) in Olten (CH) stattfinden wird, steht die Hypothese, dass die gesellschaftliche Relevanz von Coaching steigt. Während des Kongresses 2012 wurde deutlich, dass sich Coaching über den Business- und Sportkontext hinaus in unterschiedliche berufliche Handlungsfelder (Wissenschaft, Gesundheit, Soziale Arbeit etc.) ausbreitet. Coaching als Beratungsform für individuelle Selbstreflexion und erfolgreiche Handlungssteuerung gewinnt in verschiedenen gesellschaftlichen Bereichen an Bedeutung. Daher steht im kommenden Jahr zum Fachkongress die Frage im Fokus: „Wird Coaching zunehmend zu einer Kraft gesellschaftlicher Entwicklung?“ Dem entsprechend steht der Kongress unter dem Thema „Coaching in der Gesellschaft von morgen“.

Ziel des seit 2010 alle zwei Jahre stattfindenden Internationalen Coaching-Fachkongresses „Coaching meets Research …“ ist es, einen Beitrag zur Professionalisierung und wissenschaftlichen Fundierung von Coaching zu leisten. Gemeinsam mit den Kongress-Teilnehmern werden dazu, basierend auf Beiträgen international führender Coaching-Praktiker und -Forscher, aktuelle Coaching-Themen behandelt.

Auf dem Kongress 2014 wird es praxisnahe und wissenschaftlich fundierte Beiträge ausgewiesener Experten, Wissenschaftler und Praktiker aus verschiedenen Ländern geben. Die Inhalte der Beiträge orientierten sich an folgenden drei Themensträngen:

» Coaching als Initiatorin gesellschaftlicher Entwicklung
» Coaching-Praxisfelder als Ausdruck gesellschaftlicher Bedeutung
» Qualität im Coaching als Bedingung einer nachhaltigen Entwicklung

Bereits festgelegt als Keynote Speaker sind:

» Prof. Dr. Dirk Baeker (D): Unruhe stiften – Wozu Coaching?
» Prof. Dr. Erik de Haan (UK/NL): Results of the Greatest Coaching Outcome Research Project in History
» Dr. Tatjana Bachkirowa (UK): Philosophy of Developmental Coaching as a New Paradigm for Society
» Prof. Dr. Reinhard Stelter (DK): Coaching im Zeitalter der Komplexität. Ein Plädoyer für das Third-Generation-Coaching

Nach Angaben der Veranstalter wird insbesondere dem Austausch aller Teilnehmer und Referenten viel Platz eingeräumt werden, z.B. durch Forschungs- und Themenlabs sowie den Großgruppenveranstaltungen im Plenum (u.a. Preferred Futuring, Großgruppenkonferenz). Ein öffentliches Forschungskolloquium soll zudem Einblick in aktuelle Projekte der FHNW bieten. *(aw/db)*

goo.gl/CLmSXr

Coaching jenseits der Konzernwelt

Das Thema „Coaching im Mittelstand“ steht im Fokus der aktuellen OSC.

Die aktuelle Ausgabe der „OSC – Organisationsberatung Supervision Coaching“ dreht sich rund um das Thema Coaching im Mittelstand. „Während konzeptionelle Coaching-Programme in globalen Konzernen längst zum HR Portfolio gehören und der individualisierte Markt der Nachfrage nach Coaching Blüten treibt, gibt es bisher eher wenige mittelstandsspezifische Ansätze und Programme zum Thema“, heißt es zur Themenwahl im Editorial des Heftes. So skizzieren sodann mehrere Fachautoren das Thema aus verschiedenen Perspektiven:

Gudrun Happich und Marcus Classen beschreiben die Spezifikationen und Heterogenität des Mittelstandes und geben eine Abgrenzung zu Coaching in Konzernen. Im Beitrag von Birgitta Fildhaut geht es um Doppelspitzen-Coaching in Familienunternehmen. Wolfgang Filbert widmet sich der Frage, welchen Zusammenhang es zwischen gesundheitsorientiertem Führungs-Coaching und betriebswirtschaftlichem Unternehmenserfolg gibt. Um Start-ups geht es im praxisorientieren Beitrag von Dr. Cornelia Seewald mit Fokus auf eine kleine Werbeagentur im dritten Geschäftsjahr nach deren Gründung. In einem weiteren Beitrag erläutert Gudrun Happich, durch welche Möglichkeiten der Mittelstand Leistungsträger binden und welche Rolle dabei Coaching spielen kann.

Die Zeitschrift OSC erscheint vier Mal im Jahr und widmet sich Innovationen in der Organisationsberatung, in der Supervision und im Coaching und will damit eine Brücke schlagen zwischen Management- und Organisationswissen. Jedes Heft hat einen Themenschwerpunkt, der mit Grundlagenaufsätzen, feldspezifischen Beiträgen und Praxisberichten vertieft wird; die Herausgeber wünschen sich besonders Beiträge, die innovative methodische, konzeptionelle oder feldspezifische Positionen umreißen. Herausgeberin der Zeitschrift ist Dr. Astrid Schreyögg. *(aw)*

goo.gl/p23Tnv

Spielerische Therapie mit „gNats Island“

Zwei britische Forscher entwickeln Computerspiel für den Therapieeinsatz.

„gNats Island“ heißt das Computerspiel, das David Coyle (University of Bristol) und Gavin Doherty (Trinity College, Dublin) für den Therapieeinsatz entwickelt haben. Dabei ist ihr Game speziell für den Einsatz in der Jugendtherapie gedacht und hat zum Ziel, eine alternative Form der Beziehungsherstellung zwischen Therapeut und Patient anzubieten.

Mit „gNats Island“ sitzen sich der Therapeut und der Jugendliche nicht – wie in einem traditionellen Prozess – vis-à-vis gegenüber, sondern schlüpfen in die Rolle virtueller Personen und spielen das Computerspiel parallel

auf zwei Rechnern. Dabei spielt die Welt von „gNats Island“ auf einer tropischen Insel, deren Spieler (Patient) zur Erforschung der Insel mit einer Gruppe von Wildtierforschern (Therapeut) kommunizieren. Weitere Charaktere sind die so genannten gNats, kleine Geschöpfe, die negative automatische Gedanken repräsentieren oder auslösen, indem sie die Spieler zum Beispiel stechen. Das Grundkonzept der Charaktere des Computerspiels entstammt der kognitiven Verhaltenstherapie (KVT). In den virtuellen Gesprächen mit den Wildtierforschern sollen die Spieler dann problematische Gedanken identifizieren und Lösungen finden.

Nach Angabe der University of Bristol hatten sich 2012 mehr als 750 Therapeuten in Irland, Großbritannien und den USA für „gNats Island“ schulen lassen. *(aw)*

goo.gl/054r9u (englisch)

Brettspiel für den Einsatz in Coaching-Prozessen

Die Firma Coachingspiele S.L. bringt Coaching-Brettspiel auf den Markt.

„Biopolis“ heißt das Brettspiel der Firma Coachingspiele S.L., das für den professionellen Einsatz in Coaching-, Supervisions- und Trainings-Prozessen gedacht sein soll. Unterschiedliche Aufgaben und Fragen aus den Bereichen Persönlichkeit, Umwelt, Beruf, Gesundheit, Geld, Freizeit, Beziehungen und Partnerschaft müssen mit Hilfe eines Spielbretts beantwortet werden, um so genannte „Entwicklungsstufen“ zu erlangen. Das Spiel baut auf dem Coaching-Tool „Lebensrad“ unter Rückgriff auf Methoden wie der Transaktionsanalyse, Systemtheorie, Gestaltpsychologie etc. auf. Die Klienten werden so spielerisch mit Themen konfrontiert, die es dann zu reflektieren gilt. Auch für Gruppen-Coachings kann das Brettspiel eingesetzt werden. Bei der diesjährigen Verleihung des Coach & Trainer Awards des Deutschen Verbandes für Coaching und Training e.V. (dvct) (siehe auch Rubrik „Verbandslandschaft“, S. 10) wurde das Spiel zu den besten drei eingereichten Konzepten mit der Urkunde „Qualifiziertes Produkt 2013“ gewählt.

Das Brettspiel biopolis kann zu einem Preis von 89 € (zzgl. Versandkosten) erworben werden. *(aw)*

goo.gl/6lTNSo

Ein Praxisblick auf Coaching als Gesprächsprozess

Zeitschrift „Lernende Organisation“ zum Schwerpunktthema Coaching.

Sechs Mal im Jahr erscheint die von Dr. Sonja Radatz, Begründerin des Relationalen Ansatzes, herausgegebene Zeitschrift „Lernende Organisation – Die Relationale Zeitschrift für Management und Organisation“ (LO). Die Mai/Juni-Ausgabe der LO widmete sich dem Thema Coaching aus einer praxisnahen Sicht. Unter dem Titel „Die unerträgliche Leichtigkeit des Coachings im Gespräch“ erschienen Beiträge von über zehn Autoren aus verschiedenen Praxis-Blickwinkeln, die Coaching als Gesprächsprozesse zwischen Coach und Klient(en) beleuchten.

Die Zeitschrift LO kann einzeln, im Abonnement oder in Form von Themenpaketen bestellt werden. *(aw)*

Eine Rezension zur Zeitschrift „LO – Die unerträgliche Leichtigkeit des Coachings im Gespräch“ finden Sie in der Rubrik „Rezensionen“, S. 61 des vorliegenden Coaching-Magazins.

goo.gl/E9vjGI

So starten Sie durch!

Psychologie & Modernes Leben

€ 17,99 [D]
ISBN 978-3-466-30978-8

Gute Freundinnen helfen sich gerne gegenseitig. Katja Kruckeberg überträgt die besten Strategien aus dem professionellen Coaching auf das Gespräch unter Freundinnen. So können sie mit Spaß gemeinsam an einem schöneren und erfolgreicheren Leben basteln. Egal, ob es um den Beruf, ihre Gesundheit, die Partnerschaftnerschaft oder ihre Träume und Visionen geht. Netzwerken der besonderen Art!

Sachbücher & Ratgeber

€ 19,99 [D]
ISBN 978-3-466-30963-4

Status-Spiele durchschauen und für sich entscheiden: Das Buch für alle, die das Geheimnis menschlicher Beziehungsgestaltung tiefer verstehen und ihr Leben selbstbewusst und selbstwirksam gestalten wollen.

KÖSEL

www.koesel.de

dvct verleiht Coach & Trainer Award 2013 auf der „Zukunft Personal“

Der Coach und Trainer Dr. Elmar Willnauer ist Gewinner des diesjährigen Coach & Trainer Awards 2013 des dvct.

Nach der Jury-Vorauswahl für den Coach & Trainer Award 2013 des Deutschen Verbandes für Coaching und Training e.V. (dvct) Anfang August 2013 standen drei Finalisten in der Endrunde, die sich am 17.09.2013 auf der Messe „Zukunft Personal 2013“ in Köln vor der Jury und dem Publikum mit ihrem beworbenen Konzept erneut beweisen mussten. Dabei war die Stimme der Zuschauer mit entscheidend für die Wahl des Siegers. Der Gewinner, Dr. Elmar Willnauer wurde für sein Konzept der „Double T Methode“ ausgezeichnet und erhielt den Coach & Trainer Award 2013.

Bei der „Double T Methode“ handelt es sich um eine Lösungs-Methode für „Entscheidungs-Sackgassen“. Willnauer greift dabei auf zwei klassische Methoden zurück, Tetralemma und Timeline, und kombiniert deren Vorteile. Dabei war das innovative Ergebnis der Kombination altbewährter Methoden ein ausschlaggebendes Kriterium für die Jury-Entscheidung: „Dr. Willnauer hat auf zwei bereits bekannte Methoden zurückgegriffen und diese beiden zu etwas Neuem kombiniert, was es ermöglicht, effektiv Entscheidungen zu treffen“, heißt es in der Begründung des Jury-Mitglieds Gianni Liscia, stellvertretender Vorstandsvorsitzender des dvct.

Der promovierte Theologe Dr. Elmar Willnauer ist Trainer und Coach und arbeitet als Berater u.a. im Lebenslagen-Coaching mit Schwerpunkt „akute Belastungssituationen“ in Frankfurt/Main. Neben einer Urkunde und dem Award erhält Willnauer eine einjährige kostenlose dvct-Mitgliedschaft und einen Vortragsplatz im Rahmenprogramm des dvct auf den Messen „Personal Süd 2014“ in Stuttgart und „Personal Nord 2014“ in Hamburg. *(aw)*

www.dvct.de

Vor-Ort-Bericht: ICF SummerUniversity zum Thema Neuro-Coaching

Vom 23.–24.08.2013 fand in Kooperation mit der Goethe Business School (GBS) die erste SummerUniversity der International Coach Federation (ICF) Deutschland zum Thema Neuro-Coaching und Neuro-Leadership statt.

Ein facettenreiches Programm wurde den Teilnehmern der zweitägigen Premieren-Veranstaltung „ICF SummerUniversity“ geboten. Insgesamt neun renommierte Referenten unterschiedlichster Fachrichtungen waren eingeladen an den beiden Vormittagen in 30-minütigen Vorträgen wissenschaftlich fundierte Impulse zu geben, welche jeweils am Nachmittag in Workshops vertieft wurden.

Den ersten Tag begann der Chemiker Dr. Sven Sebastian (Berlin) mit seinem Konzept des Integrativen Neuro-Coachings, welches er zur Behandlung von Stressbelastung, Leistungsdruck und Burn-out einsetzt. Dabei stehen die jeweiligen Grundbedürfnisse des Klienten im Fokus. Für Führungskräfte sieht Sebastian Grundkenntnisse über die Funktionsweise des Gehirns als unerlässlich an: „Wer Menschen führen will, muss etwas über das Gehirn wissen“. Im Anschluss erläuterte Prof. Dr. Theo Peters (Hochschule Bonn-Rhein-Sieg) sein Menschenbild vom „Braindirected man“ und zog Schlüsse daraus für die Führungspraxis. Im heutigen Arbeitsumfeld von Informationsflut, Arbeitsverdichtung und unberechenbarer Dynamik sieht er psychische Gesundheit als schwer aufrechtzuerhalten. Peters empfiehlt die Orientierung an den von Grawe propagierten vier Grundbedürfnissen: Bindung, Orientierung und Kontrolle, Selbstwerterhöhung und Schutz sowie Unlustvermeidung und Lustgewinn. Im dritten Vortrag des ersten Veranstaltungstages inszenierten Franz Hütter und Ralf Besser ein anregendes Wechselspiel aus Fragen und Antworten zum Thema „Was kann die Personalentwicklung von den Neurowissenschaften lernen?“. Ihre Erkenntnisse zu neuronalen Verarbeitungsmustern stellten sie in einer anregenden Präsentation vor. Dazu gaben sie jeweils einen kurzen Abriss der in Unternehmen gelebten Wirklichkeit, um dann „quer- und hirnhinterfragt“ zu betrachten, wie eine neuronal passendere Umsetzung aussehen könnte. Anschließend berichtete Prof. Dr. Christian E. Elger, preisgekrönter Neurologe und Mitgründer der Life & Brain GmbH, über oftmals überraschende Ergebnisse aktueller Studien der Hirnforschung, die sich als höchst relevant für die Führungspraxis herausstellten: So ist z.B. für die nächste Gehaltsrunde unbedingt zu beachten, dass unser Gehirn einen starken Drang nach Fairness, weniger nach Gleichheit hat.

Der zweite Tag startete mit einem Vortrag des bekannten Schweizer Kurzzeit-Coaches Dr. Peter Szabó: „Vom wünschbaren Einfluss der Coaching-Praxis auf die Neurowissenschaften“. Dafür brachte Szabó eindrückliche Praxis-Geschichten mit, z.B. die Erfolgsgeschichte eines Coachings in der sengenden Hitze Ugandas oder die eines Misserfolgs trotz bester Coaching-Intervention. Warum wir manchmal erstaunliche Fortschritte mit nur einer Frage hätten und manchmal passiere trotz bester Vorbereitung nichts, fragte Szabó schlussfolgernd die anwesenden Neurowissenschaftler als Anregung für die Forschung. Als erste vortragende Frau stellte Neurowissenschaftlerin Dr. Karolien Notebeart die neuronalen

Grundlagen von Selbstkontroll-Mechanismen vor. Auf anregend-amüsante Art legte sie dar, wie der impulsgetriebene Teil unseres Hirns vom präfrontalen Cortex kontrolliert werden kann und wie diese Kontrolle aufgrund einer (sehr häufigen) Überlastung des Frontalhirns scheitert. Die frohe Botschaft ihres Vortrags war, dass Selbstkontrolle wie ein Muskel trainiert werden kann. Unternehmensberaterin Friederike Wiedemann erklärte nach der Pause anschaulich die grundlegenden Motivationsmechanismen unseres Gehirns. Dabei widerlegte sie kurzerhand die noch immer vielfach verwendete maslowsche Bedürfnispyramide und führte demgegenüber das SCARF-Modell von David Rock ein: Status, Certainty, Autonomy, Relatedness und Fairness. Den Abschluss der Vortragsreihe machte die Psychologin Dr. Zrinka Sosic-Vasic (TransferZentrum für Neurowissenschaften und Lernen, Ulm). Sie erklärte lernrelevante Hirnprozesse und hatte eine prägnante Motivationsformel dabei: $M = E^3$ – Eigenständigkeit, Einbindung und Erfolgserlebnisse sorgen für Dopaminausschüttungen und führen zu rauschähnlichen Zuständen in unserem „Oberstübchen".

Die Pausen nach den vormittäglichen Vorträgen wurden an beiden Veranstaltungstagen zum regen Austausch über das Gehörte genutzt. An den Nachmittagen der beiden Kongresstage boten die von den Referenten angebotenen Workshops weitere vertiefte Informationen zu den jeweiligen Vortragsthemen an. Ca. 90 Teilnehmer waren zur ICF SummerUniversity gekommen. Die Kooperationspartner des Events, ICF und GBS, waren mit ihrer ersten gemeinsamen Veranstaltung hoch zufrieden: „Alle, die nicht teilgenommen haben, haben etwas verpasst. Das wird sich rumsprechen", zeigte sich Jürgen Bache, 2. Vorsitzender der ICF, zuversichtlich. *(ah)*

Den vollständigen Vor-Ort-Bericht zur ICF SummerUniversity finden Sie im Coaching-Report unter www.coaching-report.de.

www.coachfederation.de

DBVC lädt ein zu einem Zukunfts-Projekt der Coaching-Branche

Anlässlich des 10-jährigen Bestehens des DBVC im kommenden Jahr kooperiert der Verband mit dem Institut für Trend- und Zukunftsforschung nextpractice GmbH für das Projekt „Coaching 2024". Alle Branchen-Akteure sind aufgerufen, am Projekt aktiv zu partizipieren.

In der schnell wachsenden Coaching-Branche stellt sich mitunter die Frage: Welchem Zukunftsbild sieht sich der Markt gegenüber? Der Deutsche Bundesverband Coaching e.V. (DBVC) wagt anlässlich seines 10-jährigen Jubiläums in 2014 genau diesen Blick in die Zukunft: „Coaching 2024" heißt das vom Verband initiierte Zukunfts-Projekt, für das der DBVC mit dem Institut für Trend- und Zukunftsforschung *nextpractice GmbH* kooperiert.

Der Kooperationspartner *nextpractice GmbH* ist spezialisiert auf die strategische und praktische Begleitung von kulturellem Wandel und die Entwicklung von EDV-gestützten Consulting-Tools zum innovativen Umgang mit Komplexität und Vernetzung und kooperierte bereits mit namenhaften Unternehmen wie Adidas, Daimler, VW oder Thyssen Krupp. Der geschäftsführende Gesellschafter Prof. Dr. Kruse wurde für seine Ideen und Entwicklungen in diesem Bereich bereits mehrfach ausgezeichnet. Eines seiner bekanntesten Instrumente, der *nextmoderator*, kam u.a. 2009 für die UN-Klimakonferenzen in Poznan und Kopenhagen zum Einsatz.

Erst kürzlich trat Kruse als Keynote-Speaker auf der Personalmesse „Zukunft Personal 2013" auf, um über das Thema „Zukunft von Führung" zu sprechen. Aufgrund der steigenden Komplexität in der Arbeitswelt sieht der Zukunftsforscher einen notwendigen Paradigmenwechsel in den Führungsetagen. Vor dem Hintergrund dieser Entwicklungstendenz führt die *nextpractice GmbH* aktuell das vom Bund initiierte und geförderte Projekt „Gute Führung" durch, das auf innovative Art und Weise die kollektive Intelligenz von Führungskräften nutzt, um Aussagen zur Wertewelt „Gute Führung" machen zu können. Das dafür eingesetzte Verfahren, der so genannte *nextexpertizer*, macht sich dafür die individuellen Einschätzungen und intuitiven Beurteilungen von Führungsakteuren zu Nutze. *nextexpertizer* beruht dabei auf dem Grundgedanken, dass jeder Mensch eine eigene intuitive Bewertung von Strukturen abgibt. Diese ist weder falsch noch richtig, sondern unserem individuellen und gesellschaftlichen Handeln vorgelagert. Dadurch ist es möglich, mit Hilfe von *nextexpertizer* Trend- und Zukunftsaussagen machen zu können.

Mit dem DBVC-Projekt „Coaching 2024" findet *nextexpertizer* für die Coaching-Branche Anwendung. Das Zukunfts-Projekt bietet dabei allen Beteiligten der Coaching-Branche die Chance, das Zukunftsbild der Profession Business-Coaching aktiv mitzugestalten. In Form von tiefgehenden Einzelinterviews kann mit Hilfe von *nextexpertizer* die individuelle Haltungsstruktur der Interviewten zur Wertewelt „Business-Coaching" erfasst und zu einem umfassenden Gesamtbild zusammengefügt werden.

Für eine Teilnahme an „Coaching 2024" kann man sich unter *www.dbvc.de/coaching2024* einen Wunschtermin für ein Einzelinterview sichern. Die Einzelinterviews werden im ersten Quartal des Jahres 2014 durchgeführt. Die Durchführung und Auswertung des Projekts „Coaching 2024" übernimmt die *nextpractice GmbH*. *(aw)*

www.dbvc.de

Foto: Yvonne Antl

Interview mit Angelika Leder

Zahlen- oder Beziehungsorientierung? Nur die Synthese ist richtig

Ein Gespräch mit Dawid Barczynski

Zum Coaching kam sie auf dem kleinen Umweg über die Public Relations und hat dabei einige Erkenntnisse mitgenommen: Nicht nur in der PR, auch im Führungskräfte-Coaching ist das Wissen um die zielgruppenorientierte Kommunikation äußerst nützlich. Ohnehin ist das Thema Kommunikation ihr Spezialgebiet – v.a. in Zusammenhang mit ihrer Zielgruppe, den „Zahlenorientierten". Dies sind Menschen, die in Zahlen und Fakten denken und sprechen, dabei aber etwas Elementares vernachlässigen und nicht verstehen, warum sie niemand versteht: Sie übersehen Emotionen.

Was wollten Sie als Kind werden?

Ich kann mich sehr gut daran erinnern, dass ich „Studentin“ werden wollte. Der Grund dafür war, dass ich in der Universitätsstadt Göttingen aufwuchs. Vor unserem Haus war eine riesige Wiese mit Obstbäumen. Dann wurde da ein Studentenwohnheim gebaut. Das war toll für uns Kinder, erst die Baustelle und dann natürlich die vielen Studenten – und dann wollte ich eben auch Studentin werden. Immer mehr wissen zu wollen, an der Universität zu sein, das schien mir ein ganz interessantes, abwechslungsreiches und irgendwie „wichtiges“ Leben zu sein. Von der Universität wurde mit Achtung gesprochen. Damals dachte ich natürlich, „Student“ zu sein wäre ein Beruf.

Sie wurden Studentin: Sie haben Germanistik und Philosophie auf Lehramt studiert. Wie kam es dazu?

Diese Fächer haben mich am meisten interessiert. Ich hatte schon in der Schule eine klare Präferenz für die Geisteswissenschaften. Das wollte ich dann vertiefen und fortführen. Ich habe die Entscheidung auch keinen Tag bereut, ich fand das Studium hochinteressant und habe sehr engagiert studiert, wollte aber nie Lehrerin werden. Das Staatsexamen als Studienabschluss war so eine Art pragmatische Lösung das Große Latinum nicht machen zu müssen, denn das hätte ich für den Magister gebraucht.

Gab es eine spezifische Prägung aus dem Elternhaus für die Geisteswissenschaften?

Bildung und Bücher, das wurde schon großgeschrieben. Aber in meiner Familie zählten auch Leistung und Einkommen. Mein Vater war als Vorstandvorsitzender eines mittelständischen Unternehmens durchaus leistungsgetrieben. Das prägte die Familie. Die Wahl meiner Studienfächer ging ihm gegen den Strich. Die Berufsperspektive war aus seiner Sicht unsicher und die Fächer nicht wirklich nützlich. Wenn ich mein Germanistikstudium aus der heutigen Perspektive betrachte und mich frage, was es mit dem zu tun hat, was ich mache, dann fällt mir sofort meine Beschäftigung mit dem Entwicklungsroman ein. Das Prinzip der Individuation, wie es von C. G. Jung beschrieben wurde, dass Menschsein heißt, sich zu entwickeln, wird ja gerade in diesen Romanen in den unterschiedlichsten Formen und als überaus faszinierend dargestellt.

Beispielsweise im Wilhelm Meister.

Ja, Wilhelm Meister ist ein großartiger Roman. An den Entwicklungsromanen insgesamt hat mich das Thema Potentialentwicklung interessiert: Wie Menschen ihre Potentiale entwickeln, aber – und das ist mir wichtig – nicht nur in Bezug auf sich selbst, sondern auch in Bezug auf ihr Umfeld, auf ein gutes und richtiges Anknüpfen dort, wo man sein und wirken will. In dieser Thematik ist ja ganz viel von dem angelegt, was ich heute als Coach mache.

Wie Menschen ihre Potentiale entwickeln, aber – und das ist mir wichtig – nicht nur in Bezug auf sich selbst, sondern auch in Bezug auf ihr Umfeld, auf ein gutes und richtiges Anknüpfen dort, wo man sein und wirken will.

In der Literatur haben Sie erste Zugänge zu Ihrem späteren Beruf gesehen?

Ich sehe diesen Zusammenhang eher umgekehrt. Ich habe mich damals schon für ein Thema interessiert, das mit meinem Anliegen zu tun hat und das meine Arbeit auch heute noch prägt. Und man kann noch weiter zurückgehen – in meine Kindheit. Da gab es zwei Aspekte die mich in beruflicher Hinsicht beeinflusst haben: Der erste hat mit der Person und der beruflichen Rolle meines Vaters zu tun. Als Kind hatte ich ihn als humorvoll, liebevoll und zugewandt erlebt. Im Laufe seiner beruflichen Entwicklung hat er immer mehr Verantwortung übernommen. Viele seiner beziehungsorientierten Kompetenzen, die ich als Kind erlebt hatte, kamen nicht mehr zum Einsatz. Als ich älter war, empfand ich ihn als sehr einseitig ergebnis- und leistungsorientiert und ich habe bemerkt, wie ihm das den Kontakt mit anderen erschwerte. Da fand eine Verengung statt. Und ich war überzeugt, dass das nicht so sein musste.

Und der zweite Aspekt?

Auch er hat viel mit meinem jetzigen Beruf zu tun. Ich war das dritte von fünf Kindern. In der Familie war ich „die in der Mitte“, und irgendwie gehörte ich zu beiden Gruppen, den Großen und den Kleinen. Dadurch habe ich schon als Kind stark empfunden, dass es immer wieder unterschiedliche Wahrnehmungen und Sichtweisen gibt. Ich sah beide Positionen. Bei uns gab es zum Beispiel die Regel, dass beim Mittagessen nur über Dinge gesprochen werden sollte, die allgemein interessant wären. Was allgemein interessant ist, wurde von den Großen und den Kleinen aber anders empfunden und das fiel mir in der Mitte eben auf. Auch viele Konflikte sind so entstanden, weil unterschiedliche Wahrnehmungen von Sichtweisen innerhalb der Familie zu Missverständnissen führten. Und solche unterschiedlichen Konstruktionen von Wirklichkeit gibt es immer wieder. Als Kind merkt man das einfach ganz unmittelbar, intuitiv, auch wenn ich es natürlich nicht so hätte bezeichnen können.

Was heißt das konkret?

Ich habe als Kind sehr oft vermittelt und erklärt, mit Worten wie: „Aber die anderen meinen doch das und zwar aus diesem oder jenem Grund“. Und das beschäftigte mich sowohl in meinem ersten Beruf nach dem Studium, der Public Relations und es beschäftigt mich bis heute und spielt im Coaching eine große Rolle. Sowohl dort als auch in meinem Buch für zahlenorientierte Manager geht es ja darum, sich für die Sichtweisen der anderen wirklich interessieren zu wollen, sie als Unterschiede wahrnehmen zu wollen, denn erst damit wird ja die Grundlage für Verstehen und Empathie gelegt.

Und wie kamen Sie zu Ihrem zweiten Fach, der Philosophie?

Mein Interesse für die Philosophie kam durch die Literatur, besonders interessiert war ich am deutschen Idealismus, der ja die deutsche Literatur stark geprägt hat. Ich habe mich z.B. viel mit Hegel auseinandergesetzt, mich durch seine „Phänomenologie des Geistes“ gequält mit vier Seiten pro Stunde – das sind sehr viele Stunden, bis man das dann durch hat. Da muss man hartnäckig und ausdauernd sein. Das Besondere an dieser Lektüre war, dass man einen Gedanken, den man mühsam verstanden hat, nach einigen Seiten zugunsten eines anderen Gedankens wieder loslassen muss. Aber dann, endlich diese große Idee des dialektischen Denkens nachvollzogen zu haben, das war eine wirkliche Geistesschulung und es ist für mich eine Lebenshaltung geworden.

Haben Sie, wie bei der Literatur, auch hier etwas mitnehmen können ins Coaching?

Die Hegelsche Philosophie hat mein Denken bis heute geprägt, weil ich mit diesem dialektischen Denken im Sinne von These, Antithese und Synthese auch an meine Arbeit herangehe. Es geht ja häufig darum, Argumente, Sichtweisen, Einschätzungen aufzuheben in etwas Drittes, Anderes und, wenn man so will, Reicheres. Wenn z.B. Manager in ihrem Denken und Handeln zu einseitig auf Zahlen, Fakten, Ergebnisse und Erfolge fokussiert sind, ist das ein Problem, weil sie sich zu vieles verbauen. Irgendwann verlieren sie das Engagement, das Vertrauen und die Unterstützung der anderen und diese einseitige Zahlenfokussierung bremst sie aus. Das passiert ja häufig, weil zu wenig Beziehungsorientierung da ist, also zu wenig Wert darauf gelegt wird, andere mit ihren Absichten und Hintergründen zu verstehen, um damit auch diejenigen Emotionen einzubeziehen, die hilfreich im Umgang miteinander sind. Auf der anderen Seite gibt es aber Menschen und Unternehmen, die zu beziehungsorientiert und zu viel mit sich selbst beschäftigt sind. Auch das behindert. Weder Zahlen- noch Beziehungsorientierung sind ja per se gut, sondern beides zusammen ist erstrebenswert. Erst ein „sowohl als auch“ geht in etwas Höheres auf. Diese Einsicht finde ich sehr wichtig für das Coaching.

Die Geisteshaltung aus der Philosophie, der Blick aus verschiedenen Perspektiven aus der Germanistik: Sind das Ihre „Prägungen“ im Coaching?

Es sind wichtige Einflüsse. Und dazu will ich hier noch das Studium von ethischen Ansätzen erwähnen. Wichtig war mir die Diskursethik von Apel, der mit seiner Letztbegründung der Intersubjektivität gesagt hat: Ich beweise, dass wir alle – vereinfacht gesagt – einen Wahrheitsanspruch haben und zwar einen, der sich selbst beweist und vom Common Sense unabhängig ist. Letztlich hat mich die These fasziniert, dass der Mensch nur durch den Dialog und die Beziehung lebensfähig wird. Ein Mensch kann nicht alleine Mensch sein. Das wird inzwischen auch seitens der Hirnforschung, u.a. durch Bauer belegt, der davon ausgeht, dass der Mensch genetisch auf gelungene Kooperation festgelegt ist.

> *Ich beweise, dass wir alle – vereinfacht gesagt – einen Wahrheitsanspruch haben und zwar einen, der sich selbst beweist und vom common sense unabhängig ist.*

Wie ging es nach dem Studium weiter? Den Beruf als Lehrerin haben Sie ausgeschlossen …

Das stimmt. Ich wollte für mich ein interessantes Leben, in dem man etwas Wichtiges tut und auch zugleich nicht weiß, was die Zukunft bringt, also ein Stück Offenheit hat. Die Lehrerlaufbahn war mir zu festgelegt und zu überschaubar. Es war auch gar nicht so leicht zu sagen, ich werde nicht Lehrerin. Es war ja nicht klar, was das andere sein sollte.

Sie sind dann stattdessen in die PR gegangen?

Der Zugang zur PR kam wie ein Zufall daher. Nach meinem Studium – das war Anfang der 80er Jahre – habe ich auf der Straße eine Bekannte getroffen, die mir erzählte, dass sie eine Ausbildung zur Public-Relations-Beraterin mache. Das hat mein Interesse geweckt. Damals gab es eine Aktion: Ausbildung für perspektivlose Geisteswissenschaftler. Davon wurden nur ganz wenige ausgewählt, ich gehörte zu ihnen und so bin ich in den PR-Beruf reingekommen. Dieser Beruf hatte eine hohe Anziehungskraft auf mich.

Warum?

Zum einen, weil es darum geht, die unterschiedlichen Perspektiven und Botschaften zu vermitteln. PR ist ja im Grunde immer ein Perspektivwechsel. Ganz frühe Sätze, die man in der Ausbildung lernt, sind: Der PR-Zuständige im Unternehmen ist der Anwalt der Öffentlichkeit nach innen und der Botschafter des Unternehmens nach außen. Darin steckt eine große Rollenkomplexität. Das hat mich sehr gereizt.

Was an der PR-Arbeit haben Sie besonders in Erinnerung?

Meine erste PR-Zeit war Mitte der 80er Jahre, da gab es einige große Kampagnen, insbesondere „Gib AIDS keine Chance“. Diesen Slogan nutzt man ja heute noch in der AIDS-Aufklärung. Bei „Gib AIDS keine Chance“ ging es darum, zum ersten Mal öffentlich zu sagen, dass AIDS auch eine Krankheit für Heterosexuelle ist und nicht nur für Homosexuelle. Das andere Ziel der Kampagne war, die HIV-Infizierten eben nicht auszuschließen, sondern zu integrieren. Überhaupt sind Kampagnen an sich schon spannend. Alles, was es in der PR überhaupt gibt, wird zusammen auf ein Thema konzentriert, also Pressearbeit, Events, Zielgruppenkommunikation …

Sie sind dann in Ihrem PR-Unternehmen zur Führungskraft aufgestiegen.

Genau, das war Ende der 80er. Führungsverantwortung zu haben war für mich eine wich-

tige Erfahrung. Ich bekam also Führungsaufgaben und habe Projekte geleitet in Teams, zu denen natürlich interne Mitarbeiter, aber immer auch Externe gehörten. Zu dieser Zeit habe ich in den Unternehmen, für die wir gearbeitet haben, auch immer wieder Führungspersonen beobachtet. Dabei habe ich viele gute Führungskräfte erlebt, aber auch viele Führungsfehler gesehen. Ein Beispiel: Der oberste Chef eines Unternehmens, das uns engagiert hatte, hält eine Rede, in der es um eine wichtige Veränderung geht. Aber der Chef redet und redet – und die Rede wird eine Katastrophe! Er hält sich nicht ans Manuskript, es gibt keine Dramaturgie und er kommt nicht zum Ende. Alle Mitarbeiter stehen da und sagen „Uff, ist das schlecht!". Dann kommen einige zu mir und fragen mich, ob ich ihm das nicht mal sagen könnte. Einer müsse ihm doch mal reinen Wein einschenken und für mich als Externe könne das doch nicht so schwer sein. Aber ich hatte doch gar kein Mandat dafür, ich hatte weder den Auftrag, noch die Rolle, Feedback zu geben.

Leider ist man als PR-Beraterin nicht in der Position, da einzugreifen.

Eben. Feedback muss ja gewünscht werden. Jetzt im Coaching ist es so, dass die Klienten es sich wünschen und dafür bezahlen, dass ich ihnen Feedback gebe, dass ich in ihrem Auftrag mit ins Unternehmen gehe und frage und ihnen dann sage, was ich sehe, damit sie überlegen, was sie besser machen können.

Es hätte sich gelohnt, wären Sie damals PR-Beraterin und Coach …

Beides zugleich wäre nicht gegangen und dass es so etwas gibt wie Coaching, das wusste ich damals nicht. Aber interessanterweise fielen mir auch in meiner eigenen Führungsrolle Unterschiede auf. So habe ich richtig gute Erfahrungen gemacht, unter Druck cool zu bleiben. Aber ich habe auch Situationen gehabt, wo ich unter Druck keineswegs cool war und wo ich sozusagen die andere Seite meines eigenen Ichs erlebt habe. Ich bin eher ein freigiebiger

Foto: Uwe Dettmar

Mensch, gebe Vertrauen, teile Wissen, gebe Verantwortung ab, aber unter Druck kann ich dann kleinschrittig und kleinlich werden. Jetzt im Coaching reflektiere ich mit meinen Klienten, wie sie unter Stress reagieren, was ihre typischen Stressmuster sind und was sie daran verbessern können.

Wie sind Sie dann zum Coaching gekommen?

Nachdem ich dann doch recht lange in der PR tätig war, wollte ich mich verändern in eine Richtung, die mit Führung und persönlicher Kommunikation zu tun hat. Ich habe mich nicht selbstständig gemacht, um Coach zu werden, sondern ich bin da eher reingewachsen. Ich habe zunächst mit internen Kommunikationsprozessen gearbeitet, die ja viel mit Unternehmensentwicklung zu tun haben.

Wie war der Wechsel für Sie?

Der war schwierig. Eben war ich noch Leiterin für Kommunikation, hatte Mitarbeiter und einen vollen Terminkalender und dann – wenn auch selbst gewählt – hatte ich auf einmal gar nichts mehr. Da habe ich Autonomie gelernt. Etwas Neues anzufangen war zwar interessant, aber ich habe es mir nicht einfach gemacht und musste meinen Weg finden.

Im Grunde war es wieder „Studentin“ sein, Neues lernen?

Stimmt! Das Neue war dann die persönliche Kommunikation, die verschiedenen Perspektiven, die Menschen haben, das Zusammenfügen von Wirklichkeitskonstruktionen und die Themen der Entwicklung, der Potentialentfaltung. Eigentlich kamen da verschiedene Stränge aus meinem Leben zusammen. Ich habe zunächst Aufträge aus meinem alten Netzwerk aus der Public Relations bekommen, auch große Projekte zur internen Kommunikation, die eigentlich regelrechte Unternehmensentwicklungsprojekte waren. Da habe ich auch Einzelberatung von Führungskräften und Konfliktklärungen gemacht. Dann habe ich das Neue sukzessive aufgebaut.

Das Thema Coaching kam dann eher als Konsequenz auf?

Vor allem als Konsequenz aus den ganzen Weiterbildungen, die ich gemacht habe. Die haben meinen Horizont enorm erweitert. Ich habe zuerst eine ganz kurze, einwöchige Coaching-Weiterbildung besucht und wusste: das interessiert mich wirklich sehr! Daraufhin – etwa Ende der 90er – habe ich viele coachingrelevante Weiterbildungen und auch ganze Curricula bei Ulrich Dehner und Gunther Schmidt besucht. Dann habe ich viele methodische Ausbildungen besucht, auch einiges zur Transaktionsanalyse usw. Also, es war ein breit gefächerter Wissensdurst und der Anspruch, sehr gute professionelle Arbeit zu machen. Und dann kamen auch die Aufträge, dann klappte alles. Zwar nicht immer ohne Schwierigkeiten: Es gab auch Zeiten, da war es schwer, aber irgendwann funktioniert es.

Wo liegen die Querverbindungen zwischen PR und Coaching?

Eine enge Verbindung ist das Thema Kommunikation. Zum PR-Beruf gehört, für Kunden persönliche Reden und Namensartikel zu schreiben, die unterschiedliche Zielgruppen berücksichtigen und erreichen sollen. Das ist das Feld der Positionierung von Persönlichkeiten. Also zielgruppenspezifische Kommunikation im großen Kontext. Wenn ich heute Manager coache, die Ansprachen vor großen Gruppen zu halten haben, dann ist dieses Denken in Adressatengruppen natürlich hilfreich. Aber es gibt auch einen großen Unterschied zwischen PR und Coaching. Im Coaching steht die intensive Arbeit an der Person des Klienten im Mittelpunkt, was im PR-Setting gar nicht geht. Wenn z.B. eine Führungspersönlichkeit vor 1.500 Mitarbeitern sprechen will, dann ist entscheidend welche Überlegungen der Vortragende anstellt und zu welchen Reflexionen er überhaupt fähig ist. Mein Coaching hilft, diese Kompetenz zu entwickeln. Dann muss er genauso viel Interesse für seine Zuhörer aufbringen und sich fragen: Welche Gruppen gibt es, was beschäftigt sie, was ist für sie wichtig, welchen Hintergrund haben sie, worüber sind sie besorgt, was muss man tun, um sie nicht zu enttäuschen oder um sie zu begeistern usw.? Ein guter Vortrag ist immer auch ein Einlassen auf die Welt der anderen. Coaching bedeutet für mich enge Arbeit an der Person und geht in die Tiefe, kratzt nicht nur an der Oberfläche.

> *Im Coaching steht die intensive Arbeit an der Person des Klienten im Mittelpunkt, was im PR-Setting gar nicht geht.*

Die Führungskraft muss also kommunizieren können?

... und sie muss nicht nur eine Persönlichkeit haben, sondern auch eine Persönlichkeit sein und zwar eine positive. In meinen Coachings geht es darum, über die positiven Seiten der eigenen Persönlichkeit mit anderen in Kontakt zu treten. Das ist eigentlich das Allerwichtigste.

Wieso meinen Sie das?

Weil es zur Rolle eines Managers gehört, die Unternehmenskultur zu prägen, umso mehr, je höher er steht. Da reicht es nicht mehr authentisch zu sein, offen, ehrlich und direkt. Es geht hier um rollenbewusstes und damit differenziertes Verhalten. Ein Manager wird eben auch dafür bezahlt, andere zu erreichen, zu überzeugen und mitzunehmen und, was auch sehr wichtig ist, dafür an die Kreativität und die Kompetenzen der Peers und der Mitarbeiter heranzukommen. Das kann er nur, wenn er auch Anerkennung gibt, wenn er nicht zu viel abwehrt, sondern versucht nachzuvollziehen, wieso andere etwas äußern.

Warum ist Ihnen das so wichtig?

Weil es viele Manager gibt, gerade unter den zahlenorientierten, mit denen ich vor allem arbeite, die diese Rolle nicht sehen und nicht füllen. Sie gehen unbewusst und ungewollt zu kritisch und zu defizitorientiert mit anderen um. Sie machen damit unnötigen Stress und Druck und rufen bei anderen Inkompetenzgefühle hervor. Wenn sich Mitarbeiter inkompetent fühlen, dann agieren sie auch unter ihrem

Kompetenzlevel und das schadet ihnen und den Unternehmen. Im Coaching arbeite ich oft an dem Thema der eigenen Haltung, anderen mit Interesse zu begegnen. Wenn ein Manager das tut, dann muss er sich erst mal überlegen, wer die anderen sind, wo sie herkommen, was sie machen und was ihnen wichtig ist. Er muss sich all das fragen, weil er auf sie angewiesen ist, um seine Pläne zu verwirklichen. Wer das nicht tut, stößt früher oder später auf Unverständnis und Ablehnung – und weiß meistens nicht, wieso. Genau hier kann Coaching helfen.

Sie sind auf das Coaching von „Zahlenmenschen" spezialisiert. Was verstehen Sie darunter?

Ich verwende den Begriff für Menschen, die gerne mit Zahlen zu tun haben, die hervorragend damit umgehen können, die Dinge lieber in Zahlen ausdrücken und die öfters mit Bezug auf sie sprechen als andere. Der Begriff „Zahlenmensch" stammt übrigens nicht von mir, sondern von meinen Klienten, die über sich sagten, sie seien nun mal „reine Zahlenmenschen". Daraufhin habe ich dann immer nachgefragt, was das genau wäre und nachgedacht und so kam der Begriff in mein Leben. Es gibt natürlich verschiedene Gruppen von Zahlenmenschen. Die Gruppe, mit der ich vor allem arbeite, die der zahlenorientierten Topmanager, ist zugleich sehr analytisch und extrem ergebnis-, erfolgs- und zielorientiert.

Sind Sie ein Zahlenmensch?

Nein, das bin ich nicht. Ich habe meine Intelligenz in anderen Bereichen und ich denke, das macht meine Attraktivität für diese Zielgruppe auch aus.

Bringen Zahlenmenschen ein spezifisches Problem mit ins Coaching?

Ich sehe das differenziert, aber es gibt schon typische Themen und Anliegen. Viele meiner Klienten zeigen wenig von sich und verschwinden eher hinter Zahlen, Daten und Fakten. Sie bleiben dadurch weniger glaubwürdig und können weniger überzeugen als andere. Sie nutzen nur einen Teil ihrer Kompetenzen, um bei anderen anzuknüpfen. Damit nutzen sie ihr eignes Potenzial nicht aus und sie kommen an das der anderen nicht heran. Im Coaching unterstütze ich Klienten an vorhandene, aber verborgene Kompetenzen heranzukommen.

Was sind dabei die wichtigsten Punkte?

Wichtig ist die Reflexion bezogen auf die eigene Persönlichkeit, das eigene Anliegen und die Verbindung zwischen Person und Sache. Das gilt es zu ergründen und – freigiebig – mitzuteilen. Dann geht es um einen hilfreichen Umgang mit den eigenen Emotionen. Diese Menschen erleben aufgrund ihres sehr hohen

Foto: Yvonne Antl

Anspruchs und ihrer analytischen Fähigkeiten oft Enttäuschungen. Andere Menschen, die dieses Denken nicht oder nicht sofort nachvollziehen können, die in den Augen des Zahlenmenschen langsam denken, werden so für sie zum Ärgernis, denn sie meinen das Falsche. Dieser Ärger entlädt sich und das brüskiert. Besser ist Eleganz: „Das Messer stecken zu lassen“ und die eigenen Gedanken konstruktiv zu vermitteln. Gleichzeitig ist es ein Stressthema für den typischen Zahlenorientierten, weil er nicht versteht, warum die anderen ihn nicht verstehen. Im Coaching wird zum Thema, mit der eigenen überdurchschnittlichen Begabung verantwortlich umzugehen und die eigene Erwartungs- und Forderungshaltung zu ändern, mehr zu erklären, weniger brillieren zu wollen. Es geht darum, freigiebig zu sein, indem man anderen Anerkennung gibt, Interesse für sie aufbringt und die eigenen Erkenntnisse gerne teilt.

Wie geht man an solche Menschen im Coaching heran?

Auch das ist bei den einzelnen Menschen unterschiedlich. Bei denen, die sich als sehr analytisch, sachlich und zahlenorientiert bezeichnen, ist es für mich wichtig, dass auch ich die Sichtweisen und Argumente, die sie haben, wirklich aufnehme und mich darauf einlasse. Dabei geht es mir nicht darum, ob das richtig ist, sondern ob es meinen Klienten hilft, erfolgreich in ihrem Umfeld anzuknüpfen. Deshalb sind in meinen Coachings einerseits Anstöße wichtig, die vom Klienten schnell angewendet werden können und die für ihn in seinem Kontext spürbare positive Veränderungen nach sich ziehen. Andererseits ist es wichtig, dass eine Reflexion beim Klienten über die Bedeutung von Beziehungen und Emotionen in Gang kommt. Wenn Klienten den Erfolg für ein Meeting oder ein Gespräch nicht mehr nur daran messen, ob das Ergebnis auf der Sachebene gut war, auch wenn sie wieder ein paar Feinde mehr gewonnen haben, sondern auch, ob es positive Wirkungen auf der Beziehungsebene gehabt hat, dann ist das der Beginn einer wichtigen Veränderung. Der weitere Weg besteht dann darin, sich als Führungspersönlichkeit prägend für das „Wie“ im Unternehmen oder im eigenen Bereich zu sehen und sich dafür einzusetzen, dass Menschen mit Freude ihre Kompetenzen und ihr Engagement einsetzen – ja einsetzen wollen.

Wie sieht die Zukunft des Coachings aus?

Ich gehe davon aus, dass das Coaching sich noch weiter ausbreiten wird. Es hat ja seit den Anfängen des DBVC im Jahr 2004 eine unglaubliche Professionalisierung im Coaching gegeben. Unternehmen arbeiten heute professioneller mit Coaching, sie bekommen immer mehr mit, was Coaching eigentlich bewirkt. Gleichzeitig müssen wir, die Coaches, uns darauf einstellen, dass in den Unternehmen mehr Bedenken auftauchen, Coaching könne sich zu sehr verselbständigen. Deshalb wollen Unternehmen mehr darüber wissen. Ich denke auch, dass sich das interne Coaching ausbreiten wird. Ich würde neuen Coaches empfehlen, hier oder in einer Organisation, die Coaching anbietet, anzudocken, auch um an den Erfahrungen von anderen zu partizipieren und sich selbst zu etablieren. Auch glaube ich, dass Coaching vermehrt für untere Ebenen der Unternehmen eingeführt und angeboten wird.

> ***Ich würde neuen Coaches empfehlen, hier oder in einer Organisation, die Coaching anbietet, anzudocken, auch um an den Erfahrungen von anderen zu partizipieren und sich selbst zu etablieren.***

Wie meinen Sie das?

Coaching ist schließlich auch die Vermittlung einer Haltung der Reflexion und des Perspektivwechsels, was im Grunde unabhängig von den Hierarchieebenen den Unternehmen sehr nutzen kann. Dabei wird sicherlich das Team-Coaching eine noch größere Rolle spielen.

Was würden Sie angehenden Coaches raten?

Erfahrungen sammeln in den verschiedensten Tätigkeiten. Wenn man sich als junger Mensch gleich in den Beruf des Coachs begibt, braucht man schon einen Bereich, in dem man eine Exzellenz zu bieten hat, die andere nicht haben. Nehmen wir an, ein angehender Coach hat keinerlei Berufserfahrung, dann finde ich es unverzichtbar, dass er etwas hat, was andere nicht bieten können, aber wovon natürlich die Klienten profitieren könnten. Natürlich ist es auch sehr wichtig sich zu überlegen, wem man etwas bieten kann. Man muss seine Positionierung reflektieren und sich fragen, warum mache ich das überhaupt? Das sind wichtige Punkte.

Portrait

Foto: Yvonne Antl

Angelika Leder, Senior Coach DBVC, hat sich nach langjähriger PR- und Führungserfahrung auf die Beratung und Coaching von zahlenorientierten Managern und Unternehmen spezialisiert. Sie berät ihre Kunden darin, eine angemessene Balance zwischen Zahlen- und Beziehungsorientierung zu etablieren und dadurch ihre Erfolgschancen zu vergrößern. Sie ist Leiterin von Seminaren und Workshops, hält Vorträge und ist Autorin des Buches „Wie Zahlenmenschen ticken“, erschienen im Hanser Verlag.

www.AngelikaLeder.de

„Seriosität, Seniorität und Spitzenqualität ... auch dafür steht der DCV.“

Karin König, Seniorcoach DCV

- Suchen Sie einen Berufsverband, zu dessen Werten Sie stehen und der Ihre Interessen vertritt?
- Möchten Sie sich mit Kollegen und Kolleginnen austauschen, ohne in den Wettbewerb zu treten?
- Streben Sie ein anerkanntes Qualitätssiegel für Ihre Arbeit als Coach an?

Werden Sie Mitglied in Deutschlands erstem Coachingverband mit Ethikrichtlinie.

DCV Deutscher Coaching Verband e.V.

Qualität von Anfang an. **www.coachingverband.org**

werdewelt.info marketing & kommunikation

Die **POSITIONIERUNGS-EXPERTEN** für die **BERATUNGS-** und **TRAININGSBRANCHE**

werde(welt) Kunde!

„Auch wenn man im Markt schon sehr etabliert ist, sollte man seine Situation und Positionierung immer wieder durchdenken und hinterfragen. Hier ist es gut, einen Sparringspartner wie Ben Schulz an seiner Seite zu haben. Er hat mein vollstes Vertrauen, versteht mich und konfrontiert mich auch kritisch. U.a. schätze ich seine „bärenstarke“ Nahbarkeit.“

Prof. Dr. Lothar Seiwert - *www.Lothar-Seiwert.de*

„Benjamin Schulz findet Wege und Lösungen. Für ihn gibt es keine verzwickten Situationen, die nicht lösbar wären. Dass er dabei ans Eingemachte geht und nichts schönredet, ist genau der Kick, den man als eingefleischter Business-Querdenker braucht. Ich kenne wenige, die solche Ergebnisse liefern können!“

Edgar K. Geffroy – *www.geffroy.com*

Mehr begeisterte Kunden unter: **kunden.werdewelt.info**

Relationales Coaching und Mitarbeiterbegleitung

Der Blick in die Zukunft des Coachings aus Relationaler Sicht

Von Dr. Sonja Radatz

Ob Führungskräfte coachen oder nicht, ist eine Frage der Denkhaltung: Relationale Führungskräfte coachen und jedenfalls praktizieren sie regelmäßige Mitarbeiterbegleitung. Aber was ist der Relationale Ansatz und wie sieht Relationales Coaching aus? Und vor allem: Wie kann man beides, beispielsweise als Führungskraft, anwenden?

Die Überlegung, ob bzw. dass Führungskräfte coachen sollten, ergibt sich meines Erachtens nicht „von selbst“, sondern vielmehr aus der Führungshaltung, also dem gewählten Führungsansatz.

Daher beantworte ich die Fragen, „Sollen Führungskräfte nun coachen?“ und „Sollen oder ‚müssen‘ sie ihre Mitarbeiter begleiten?“ gerne mit einem „Kommt darauf an!“: Kommt darauf an, welche Haltung die Führungskraft hat. Wenn die Führungskraft von der klassischen Führungsidee ausgeht, die sie ganz bestimmt schon in vielen Seminaren gehört hat (auch an den Wirtschaftsuniversitäten sind sie nach wie vor äußerst beliebt), dann geht sie davon aus, dass Mitarbeiter klare Anweisungen erhalten sollten, „langsam an die Aufgabe herangeführt“ werden, motiviert, unterstützt und durch den Arbeitsalltag getragen werden und, wenn es sein muss, auch – durch die Führungskraft natürlich, denn man ist schließlich „Dienstleister“ – vertreten werden sollten.

Wenn eine Führungskraft diese Denkhaltung vertritt, braucht sie weder zu coachen noch ihre Mitarbeiter zu begleiten, denn sie will dann gar keine Entrepreneurship, sie will gar keine Selbstverantwortung, sie will auch keine Alleingänge.

Wenn die Führungskraft jedoch vom Relationalen Ansatz ausgeht, dann kann sie zwar noch im Coaching „dankend ablehnen“, weil sie in ihrer Position als Führungskraft diese Verantwortung an jemand anderen oder auch an einen Mitarbeiter selbst zurückdelegieren kann (frei nach dem Grundsatz „Soll er doch selbst zusehen, wie er weiterkommt“); aber die Führungskraft kann nicht die Mitarbeiterbegleitung ablehnen – denn diese ist praktisch untrennbar mit dem Relationalen Führungsverständnis verbunden; sie setzt die Relationale Leadership um (Radatz, 2013).

Die Relationale Haltung

Wenn wir die Relationale Haltung leben, dann gehen wir davon aus, dass die Dinge nicht „so sind, wie sie sind“, sondern dass sie so sind, wie wir sie sehen, wie wir sie gestalten und erleben. Was bedeutet: Wir können sie auch anders gestalten und erleben, indem wir gezielt andere Perspektiven einnehmen und von anderen Positionen aus unser Thema betrachten (Radatz, 2001; Radatz, 2006; Radatz, 2010).

Und genau das soll auch im Relationalen Coaching und in der Mitarbeiterbegleitung erreicht werden: Dort geht es darum, die Dinge immer wieder neu und anders zu denken und zu gestalten, um die geforderten Ergebnisse zu erreichen bzw. auf anstehende zentrale Fragen Lösungen zu finden.

Warum Coaching als Relationale Führungskraft?

Relationales Coaching definiere ich als Bearbeitung von abgegrenzten Themen, mit denen der Mitarbeiter zur Führungskraft kommt. Daher ist das Coaching immer „freiwillig“ und immer vom Coaching-Kunden (in dem Fall dem Mitarbeiter) selbst induziert. Oder anders gesagt: Es gibt kein erzwungenes Coaching, der Mitarbeiter entscheidet über Stattfinden und Thema selbst.

Damit reicht es auch gar nicht aus, dass die Führungskraft sich entscheidet, „zu coachen zu beginnen“: Denn sie braucht den klaren Auftrag vom Mitarbeiter. Hat sie diesen nicht, gibt es aus Relationaler Sicht auch keine Coaching-Aufgabe.

Die Relationale Führungskraft ist jedoch im Coaching gleich doppelt „abhängig“ vom Mitarbeiter: Nicht nur, dass sie gezwungen ist, darauf zu warten, ob/bis der Mitarbeiter von selbst kommt (oder zumindest einwilligt); sie arbeitet auch ausschließlich mit jenen Themen, die der Mitarbeiter einbringt. Was naturgemäß Themen sein können, die aus Sicht der Führungskraft „komplette Themenverfehlungen“ sind („Es geht doch gar nicht darum, sondern um etwas ganz anderes!“) – oder sich außerhalb jenes Bereiches abspielen, in dem die Führungskraft tätig werden will und sich verantwortlich fühlt („Ich finde es zwar großartig, dass Sie mich ins Vertrauen ziehen, weil Ihre Tochter knapp davor steht, ihre Schulausbildung hinzuschmeißen, aber – ganz ehrlich – ich habe auch noch andere Themen, um die ich mich kümmern sollte“).

Daher können wir zu dem Schluss kommen: Relationales Coaching spielt sich im Verhaltensraum des Mitarbeiters punktuell ab – es werden Punkte gelöst, die dem Mitarbeiter wichtig sind. Ob damit die geforderten Ergebnisse (besser, einfacher, lustvoller, überhaupt) erreicht werden, sei dahin gestellt. Und ebenso sei dahin gestellt, ob es um die Themen geht, um die es aus Sicht des Mitarbeiters, der Führungskraft „eigentlich“ gehen sollte: Denn schon Heinz von Foerster meinte so treffend, „Nicht nur, dass wir nicht sehen, was wir nicht sehen, bei vielen Dingen sehen wir nicht einmal, dass wir nicht sehen“ (von Foerster, 1998). Wir bewegen uns also immer und ausschließlich im eigenen Fahrwasser, wenn wir „nach anstehenden Themen“ gefragt werden.

Nun kann dennoch ein Coaching für den Coaching-Kunden, den Mitarbeiter, extrem hilfreich sein; aber das bedeutet immer noch nicht, dass auch nur ein Schritt in Richtung Ergebniserzielung getan wurde.

Jedenfalls kann Coaching aus meiner Sicht im Kontext Führungskraft-Mitarbeiter folgende wichtige Beiträge zum Gelingen der Beziehung liefern:

» Erhöhung der Sicherheit des Mitarbeiters
» Aufbau von Selbstverantwortung in der Lösungsfindung
» Aufbau von Kompetenz und Expertship
» Sicherung eines „freien Kopfes“ für die Ergebniserzielung
» Schaffung einer Vertrauenskultur
» Anknüpfungspunkte für die Führung/Mitarbeiterbegleitung

Erhöhung der Sicherheit des Mitarbeiters

Mit seinen gezielten Relationalen Fragestellungen erhöht Coaching definitiv die Sicherheit des Mitarbeiters in seinen Vorgangsweisen und Entscheidungen: Denn mit der hoch qualitativen Bearbeitung der aus seiner Sicht anstehenden Themen (welche dem Vorgesetzten nie in den Sinn kommen würden) schafft

er sich eine Stütze in sich selbst – das Bewusstsein, „alle Themen lösen zu können“.

Aufbau von Selbstverantwortung in der Lösungsfindung

Da Relationales Coaching – wie später noch dargestellt wird – davon ausgeht, dass der Vorgesetzte Fragen stellt und der Mitarbeiter selbst die passenden Antworten entwickelt und umsetzt, erhöht Coaching jedenfalls die Selbstverantwortung in der Lösungsfindung des Mitarbeiters: Dieser beginnt nach einiger Zeit, die „typischen Relationalen Fragestellungen“ mehr und mehr in sein Alltagsrepertoire zu übernehmen, sich selbst „Fragen zu stellen“ und gewinnt mehr und mehr an Selbständigkeit in Entscheidungen und in der Gestaltung seines persönlichen Arbeitsumfelds.

Aufbau von Kompetenz und Expertship

Da der Relationale Ansatz – wie zuvor eingeführt – davon ausgeht, dass es kein „Richtig“ und kein „Falsch“ gibt, ist jede funktionierende Lösung eine ausgezeichnete Herangehensweise an eine Situation, ein Thema, ein Problem. Coaching im Führungskraft-Mitarbeiterkontext sorgt dabei dafür, dass der Mitarbeiter immer mehr alternative Zugänge zu seinen eingefahrenen Mustern und Abläufen gewinnt – und damit die Kompetenz und Expertship erlangt, auch schwierige Probleme zu lösen und auch scheinbar ausweglose Themen anders anzugehen und erfolgreich zu meistern. So baut der Mitarbeiter Schritt für Schritt Kompetenz auf – ausgedrückt in einer Vielzahl von Handlungsalternativen.

Sicherung eines „freien Kopfes“ für die Ergebniserzielung

Solange jemand mit einem Thema beschäftigt ist – sei es die Krankheit der Schwiegermutter, die Schulschwierigkeiten der eigenen Kinder, das verlorene Tennismatch am Wochenende, das zu Schrott gefahrene Auto – arbeitet er suboptimal, das wissen wir alle: Denn die Gedanken schweifen immer wieder zu jenem Thema ab, das uns voll und ganz beschäftigt. Hier schafft Coaching einen freien Kopf – selbst dann, wenn das Thema mit dem Arbeitsalltag rein gar nichts zu tun hat.

Natürlich kann eine Führungskraft in einer solchen Situation (zu Recht) ablehnen und sagen: „Was geht mich Ihre Schwiegermutter an?“. Wenn wir aber davon ausgehen, dass alles, was wir tun (und auch das, was wir unterlassen) wieder auf uns zurückwirkt, dann können wir mit einem Coaching, das dies berücksichtigt, indirekt bewirken, dass der Mitarbeiter mehr Konzentration auf die eigentlichen Themen hat, um die es dem Vorgesetzten geht.

Schaffung einer Vertrauenskultur

Wer mit seinen Mitarbeitern auch Themen außerhalb des direkten Arbeitsumfelds bespricht und hier ein „offenes Ohr“ für ihn hat, schafft häufig einen Vertrauensvorschuss, der auch eine erhöhte Loyalität beim Mitarbeiter bewirkt – aber nicht nur das: Wenn der Vorgesetzte z.B. den Kurs ändern muss, dann wird der Mitarbeiter eher bereit sein, voll Engagement mitzugehen und das vielleicht „neue Schiff“, für das ihm sein Vorgesetzter eine „Heuerkarte“ angeboten hat, zu besteigen.

Anknüpfungspunkte für die Führung bzw. Mitarbeiterbegleitung

Natürlich schafft ein Coaching auch Anknüpfungspunkte für die Führung und die Mitarbeiterbegleitung: Denn die Führungskraft erkennt, wie der Mitarbeiter „tickt“, an welchen Punkten er gut anzusprechen ist, wo er immer wieder Themen und Schwierigkeiten hat (die auch im Führungskontext thematisiert werden sollten) und wo die vielleicht organisatorische oder private Thematik auch in die Thematik der Ergebniserzielung hineinspielt. So kann Coaching ein zentrales ergänzendes Instrument für die Führung und die Mitarbeiterbegleitung sein – bei ersterem kommen die Themen vom Mitarbeiter, bei zweitem von der Führungskraft.

Warum Mitarbeiterbegleitung als Relationale Führungskraft?

In der Mitarbeiterbegleitung brauchen weder der Mitarbeiter noch der Vorgesetzte ein Thema – denn das Thema, um das sich alles dreht, ist die Ergebniserzielung, die vom Mitarbeiter gesichert und vom Vorgesetzten begleitet werden sollte. Das Thema ist jeweils „ergebnisimmanent“, es wohnt dem Ergebnis inne: Immer dreht sich alles um die zentrale Frage, „Was sollten wir besprechen, damit Sie Ihre Ergebnisse nachhaltig erzielen?“ (Radatz, 2012).

In einer Kontinuität, die dem Vorgesetzten passen muss – denn es sind „seine“ Meetings – finden hier Gespräche statt, in denen es um jene Themen geht, die anzusprechen, zu lösen und zu klären sind, um die Ergebniserzielung des Mitarbeiters sowie dessen kontinuierliche Weiterentwicklung zu sichern.

Die Instrumente sind häufig die gleichen, die Fragen können ebenfalls die gleichen sein. Aber der Fokus liegt in der Mitarbeiterbegleitung strikt auf der Ergebniserzielung – dafür ist jedes Gespräch Mittel zum Zweck – und nicht auf dem aktuell anstehenden Thema des Mitarbeiters, wie es beim Coaching der Fall ist.

Relationale Fragen

Im Coaching und in der Mitarbeiterbegleitung mit Relationalem Ansatz geht es darum, dass wir die Welt erarbeiten, die wir eigentlich leben wollen (Radatz, 2003) – und überlegen, wie wir diese Welt, in dieser Welt optimal leben. Hierfür stelle ich nicht irgendwelche, sondern sehr spezifische Fragen, die „Relationalen Fragen“. All diesen ist gemein, dass sie eine starke Wirkung haben und den Mitarbeiter sofort aus seinem bisherigen „Hamsterrad-Denken“ herausholen. Daher sollten sie meines Erachtens nicht einfach gedankenlos ins Gespräch gemixt werden, sondern bewusst und pointiert eingesetzt werden.

Gerade weil Relationale Fragen den Mitarbeiter sehr stark zum Denken anregen, erlebe ich es als sehr nützlich, diesem nach dem Stellen der Frage unbedingt eine „Nachdenkpause“ zu gönnen. Relationale Fragen unterscheiden sich wesentlich von jenen Fragen, die wir im täglichen (Berufs-) Leben gewohnt sind zu stellen. Wodurch? Das habe ich im Folgenden in einigen zentralen Aspekten zusammengestellt (Radatz, 2001; Radatz, 2006; Radatz 2013a):

Relationale Fragen sind offene Fragen

Relationale Fragen sind stets offene Fragen, sie beginnen mit den so genannten W-Wörtern: Wie, was, wann, wer, womit etc. Damit unterscheiden sie sich grundlegend von den „geschlossenen“ Fragen, die wir fast ausschließlich im Alltag verwenden und die unser Gegenüber nur mit Ja oder Nein beantwortet, etwa „Haben Sie den Kunden im Griff?“.

Relationale Fragen sind Denkfragen

Sehr viele Vorgesetzte ertappen sich im Arbeitsalltag häufig dabei, so genannte „Reporterfragen“ zu stellen, wie etwa „Wer war aller daran beteiligt?“, oder „Was hat der Kunde dazu gesagt?“. Für den Mitarbeiter entsteht bei solchen Reporterfragen jedoch kein Mehrwert. Da mag der traditionelle Führungsalltag noch so intensiv von solchen Reporterfragen bestimmt sein, was bedeutet: Das Umdenken in der „Art zu fragen“ ist für die meisten Führungskräfte eine echte Herausforderung – allerdings eine, die sich lohnt.

Relationale Fragen sind dagegen immer so genannte „Denkfragen“. Sie erzeugen beim Mitarbeiter eine neue Information, regen ihn zum Denken an und ermöglichen es ihm, eine neue Perspektive einzunehmen – im Sinne einer Aufforderung, gewohnte Denk- und Handlungsmuster in Frage zu stellen bzw. zu verlassen: „Woran werden Sie erkennen, dass Ihre Kunden zufrieden sind?“, oder „Welche Auswirkungen hat es auf Ihre Beziehung zu den Kunden, wenn Sie Ihre Arbeit in Ruhe erledigen können?“

Relationale Fragen zielen darauf ab, die Zukunft zu optimieren

Relationale Fragen fokussieren darauf, die Zukunft zu optimieren und nicht darauf, die

Relationale problemfokussierte Fragen	Relationale lösungsfokussierte Fragen
Was können Sie tun, damit es noch schlimmer wird?	Was tun Sie, damit Sie beim nächsten Mal sicher die Ergebnisse erreichen?
Was braucht es in dieser Situation, damit sicher alles schief geht?	Welche Themen sind jetzt wichtig zu bedenken, um das Ruder noch herumzureißen?
An welchen Eckdaten/Meilensteinen werden Sie erkennen, dass Sie das Ergebnis ganz sicher nicht erreichen?	Woran, an welchen Eckdaten/Meilensteinen werden Sie merken, dass Sie das Ergebnis ganz bestimmt erreichen?
Wie wird dieser Auftrag ein Fiasko?	Wie wird dieser Auftrag ein voller Erfolg?
Woran werden die Kunden erkennen, dass sie nicht (mehr) ernst genommen werden?	Woran werden die Kunden erkennen, dass Sie sie lieben, dass Sie zu jedem Zeitpunkt ernst genommen werden?

Vergangenheit zu analysieren. Warum? Weil ich davon ausgehe, dass eine Analyse der Vergangenheit zwar interessant sein mag, aber nichts zur Optimierung der Zukunft beiträgt (de Shazer, 1999).

Relationale Fragen zielen auf Handlungsmöglichkeiten

Auch scheinbar kleine Nuancen in der Fragestellung können Großes bewirken. So macht es einen Unterschied, ob wir fragen „Wie sollte denn der Auftrag aus Ihrer Sicht ablaufen?" (dann bekommt man meist eine endlos lange Wunschliste zur Antwort), oder ob die Frage lautet: „Was sollten Sie denn aus Ihrer Sicht tun, damit der Auftrag exzellent abläuft?" (dann nimmt man seinen Mitarbeiter voll in die Verantwortung). Mit der Frage nach dem Tun verschieben wir die Verantwortung von „außen" („es" soll etwas passieren) nach innen („Sie" sollten etwas anderes tun).

Relationale Fragen fokussieren auf Lösungen

Führungskräfte haben nicht endlos Zeit. Daher arbeiten sie am besten ohne Umwege an Lösungen – auf die kürzest mögliche, effizienteste und effektivste Weise. Dabei können die Fragen durchaus problemfokussiert (Watzlawick, 1999) oder auch lösungsfokussiert (de Shazer, 1999) formuliert werden (siehe Kasten, S. 23).

Relationale Fragen gestalten das System optimal

Es macht wenig Sinn, lediglich aus Sicht des Mitarbeiters optimale Lösungen und Maßnahmen zu erarbeiten, die jedoch nicht zu den Strukturen des betreffenden sozialen Systems passen, in dem die Lösung erfolgreich gelebt werden soll. Welche Lösung auch immer erarbeitet wird: Sie muss zum sozialen System passen, für das sie erstellt wurde.

Relationale Fragen fokussieren auf das Innen – nicht auf das Außen

Es geht mir im Coaching und in der Mitarbeiterbegleitung bewusst nicht um die gemeinsame Schaffung von Begriffen, sondern um die Erarbeitung dessen, was vom Mitarbeiter unter einem bestimmten Begriff verstanden wird. Wenn wir nämlich davon ausgehen, dass jeder Mensch eine persönliche Struktur hat, dann verfügt er auch über eine recht individuelle Sprache und Art zu kommunizieren, eine ganz spezifische Weise, die Dinge zu beschreiben. Mit anderen Worten: Jeder Mitarbeiter versteht mit Sicherheit etwas anderes unter „Leistung". In Coaching und Mitarbeiterbegleitung stellt die Frage nach der „Innendefinition" eines Begriffs („Was verstehen Sie unter ‚Leistung', ‚Erfolg', ‚guter Arbeit', ‚reibungslosem Ablauf'?") ein zentrales Werkzeug dar, das oft eine entscheidende Wende in der Lösungserarbeitung bringt.

Relationale Fragen sind niemals Suggestivfragen

Relationale Fragen dienen nicht dazu, zu prüfen, ob jemand „recht hat" („Sind Sie auch der Meinung, dass das die einzige Möglichkeit ist?"), sondern immer dazu, Handlungsalternativen zu erweitern („Was denken Sie, was hier an Lösungen möglich wäre?"). Hier gilt die Faustregel: Je weniger der Vorgesetzte für den Mitarbeiter denkt, desto besser.

Literatur

- **De Shazer, Steve (1999).** Seminar im Rahmen des Prozessberaterlehrgangs im März 1999 am Institut für Relationale Beratung und Weiterbildung. Unveröffentlichte Mitschriften.
- **Radatz, Sonja (2001)**. Beratung ohne Ratschlag. Wien: VSM.
- **Radatz, Sonja (2003)**. Evolutionäres Management. Wien: VSM.
- **Radatz, Sonja (2006)**. Einführung in systemisches Coaching. Heidelberg: Carl-Auer.
- **Radatz, Sonja (2010)**. Wie Organisationen das Lernen lernen. Hohengehren: Schneider.
- **Radatz, Sonja (2012)**. Relationale Führungsbegleitung. In LO Lernende Organisation, 68, Seite 13-18.
- **Radatz, Sonja (2013)**. Das Ende allen Projektmanagements. Wien: Verlag Relationales Management.
- **Radatz, Sonja (2013a)**. Relationales Coaching und Mitarbeiterbegleitung. Wien: VSM.
- **Von Foerster, Heinz & Pörksen, Bernhard (1998).** Wahrheit ist die Erfindung eines Lügners. Heidelberg: Carl-Auer.
- **Watzlawick, Paul (1999)**. Die erfundene Wirklichkeit. München: Piper.

Die Autorin

Foto: Peter Korp

Dr. Sonja Radatz, Begründerin des Relationalen Ansatzes®, leitet das IRBW Institut für Relationale Beratung und Weiterbildung in Wien. Die Autorin von 15 Büchern begleitet Profit- & Nonprofit-Unternehmen, Führungskräfte, Vertriebs- und HR-Verantwortliche mit ihrem kontroversen Ansatz im nachhaltigen Erfolg. Sie ist auch Herausgeberin der Zeitschrift LO Lernende Organisation. 2003 wurde ihr der Deutsche Preis für Gesellschafts- und Organisationskybernetik für ihr Lebenswerk verliehen.

www.irbw.net

Innerbetriebliches Coaching

Ein Widerspruch oder ein sinnhaftes Konzept zur psychosozialen Unterstützung der Mitarbeiter?

Von Dr. Natalie Prantl-Salchner, Dr. Sabine Sandbichler & Dr. Dr. Karl-Heinz Them

Internes Coaching hat viele klare Vorteile, darunter das Wissen der Coaches um betriebsinterne Strukturen und die Unternehmenskultur, über informelle Regeln sowie interne Abläufe im Unternehmen, wodurch ein rasches und tiefgreifendes systemisches Verständnis möglich wird. Dieser Erfahrungsbericht schildert eine erfolgreiche Implementierung von internem Coaching und Beratungsangeboten und zeigt dabei auch auf, welchen Problemen sowie Widerständen, Vorurteilen und Ängsten seitens der Mitarbeiterschaft begegnet werden muss.

Die Tiroler Landeskrankenanstalten GmbH – TILAK GmbH

Die TILAK GmbH ist mit ca. 8.000 Mitarbeitern das größte Gesundheitsunternehmen in Westösterreich. Aufgabe der TILAK GmbH ist eine qualitativ hochwertige medizinische Versorgung der Tiroler Bevölkerung. Neben dem Landeskrankenhaus Innsbruck-Universitätskliniken zählen noch drei weitere Landeskrankenhäuser sowie die Landespflegeklinik Tirol zum Versorgungsspektrum der TILAK GmbH. Für die Aus- und Fortbildung des pflegerischen, medizinischen und sonstigen Personals verfügt die TILAK GmbH mit dem AZW – Ausbildungszentrum West für Gesundheitsberufe über eine eigene Bildungseinrichtung, die sich mittlerweile zum größten Ausbildungsträger ihrer Art in Österreich entwickelt hat. Die enge Zusammenarbeit mit der Medizinischen Universität Innsbruck soll Spitzenmedizin auf internationalem Niveau garantieren.

Seit ihrer Gründung im Jahr 1991 hat die TILAK GmbH auch in ihrer Personalpolitik den Fokus auf die Förderung, Entwicklung und Sicherheit ihrer Mitarbeiter gelegt. So wurde und wird neben der Professionalisierung der Mitarbeiter intensiv in Arbeitnehmerschutz und insbesondere in individuelle Gesundheits- und Sozialprojekte investiert. Einen speziellen Aspekt im Rahmen dieser Personalpolitik stellte die Implementierung der Abteilung Coaching und Beratung (´mcb) im Jahr 2009 dar. Diese tilakinterne Abteilung bietet den Mitarbeitern kostenlose Coaching- und Beratungsleistungen in beruflichen und privaten Problemsituationen an.

Die Entscheidungsgründe

Die Entscheidung der TILAK GmbH, eine unternehmensinterne Abteilung für Coaching und Beratung zu implementieren, ist im Wesentlichen auf folgende Überlegungen zurückzuführen: Der mechanistisch-behavioristische Ansatz der Personalentwicklung in der Vermittlung von Kenntnissen, Fähigkeiten und Werkzeugen unter dem Anspruch umfassender Mitarbeiterentwicklung greift zu kurz. Dies zeigt sich darin, dass die Mitarbeiter unter Zuhilfenahme diverser Aus- und Weiterbildungsformate für ihre Aufgaben und Funktionen zwar „fit“ gemacht werden, jedoch außer Acht gelassen wird, dass der Weg vom Kennen zum Können (im Sinne einer erfolgversprechenden Umsetzungskompetenz) von einem adäquaten Wollen begleitet sein muss. Dieses Wollen ist eben nicht durch eine (strukturierte oder unstrukturierte) Aneinanderreihung von Trainings, Seminaren, Übungen und dergleichen erzielbar, sondern bedarf unter anderem einer individuellen Persönlichkeitsentwicklung durch entsprechendes Coaching.

Der Ansatz des Personalmanagements, aus dem gängigen HR-Verständnis heraus, die Mitarbeiter als wichtigste „Ressource“ im Unternehmen zu apostrophieren, konterkariert nicht nur das Unternehmenspostulat der Mitarbeiterwertschätzung, sondern vermittelt den Mitarbeitern – durchaus ungewollt – offenbar „nur als Company-Men“ für das Unternehmen von Interesse zu sein. Die Entscheidung, auch private Themen durch adäquate Beratungsangebote abzudecken, trägt zum einen dem umfassenden Fürsorgeselbstverständnis der Unternehmensleitung Rechnung und setzt zum anderen ein deutlich sichtbares Zeichen für die Mitarbeiter in diesem Zusammenhang.

Betriebsinternen Coaches ist aufgrund ihrer Unternehmenskenntnisse, ihres Wissens über die Unternehmenskultur, informelle Regeln und Usancen sowie interne Abläufe im Unternehmen ein rasches und tiefgreifendes systemisches Verständnis möglich. Weitere Vorteile sind darin zu sehen, dass eine gemeinsame unternehmensinterne Sprache gelebt und der Beziehungsaufbau erleichtert wird, Berührungsängste reduziert und dadurch ein schneller Einstieg in die strukturelle Problematik gefunden werden kann.

Wenn gemäß TILAK-Strategie motivierte und qualifizierte Mitarbeiter der Schlüssel zum Erfolg sind, wenn engagierte und entscheidungsfreudige Führungspersönlichkeiten mit Vorbildfunktion teamorientiert das Unternehmen leiten sollen, sowie dieses als attraktiver Arbeitgeber wahrgenommen werden soll, so kann der Weg dorthin nur über eine ernst genommene und umfassend verstandene Mitarbeiterorientierung führen. Dieser Anforderung entspricht die Entscheidung, eine unternehmensinterne Abteilung für Coaching und Beratung zu implementieren.

Das Angebot und die Rahmenbedingungen

Aufgabe der Abteilung ´mcb ist es, Mitarbeiter sowohl in beruflichen als auch in persönlichen familiären Problemstellungen individuell zu begleiten. Das Angebot umfasst Coaching, Individualtraining und Beratung.

Coaching bietet eine individuelle Betreuung für alle Mitarbeiter, um sie in ihrer beruflichen Weiterentwicklung und Zielerreichung zu unterstützen. Das Individualtraining dient dem Ausbau der Persönlichkeitskompetenzen unter Berücksichtigung von besonderen künftigen Ereignissen und Meilensteinen unter Einbeziehung der persönlichen und beruflichen Biografie. Dieses Angebot eröffnet den Klienten unter professioneller Anleitung die Möglichkeit zur Selbstreflexion in Hinblick auf anstehende berufliche und private Themen. Die Beratung legt ihren Schwerpunkt auf die persönlich-familiäre Ebene der Mitarbeiter. Hier sollen gemeinsam mit den Mitarbeitern Lösungsansätze erarbeitet und gefunden werden.

Alle Mitarbeiter der TILAK GmbH können, unabhängig von ihrem Beschäftigungsausmaß und Anstellungsverhältnis, Leistungen der Abteilung ´mcb kostenlos für max. fünf Stunden pro Kalenderjahr während ihrer Dienstzeit bzw. zeitlich unbegrenzt in ihrer Freizeit in Anspruch nehmen. Mitarbeitern anderer Unternehmen oder Institutionen sowie Angehörigen von TILAK-Mitarbeitern werden die Leistungen auf Honorarbasis verrechnet.

Das Team

Das Team setzt sich aus einem Leiter, der auch als Coach/Berater tätig ist, drei Coaches/Beraterinnen sowie einer Sekretärin zusammen.

Alle Coaches/Berater verfügen über berufliche Mehrfachausbildungen sowie umfangreiche Zusatzaus- und Weiterbildungen. Das Spektrum umfasst Psychologie, Pädagogik, Gesundheitswissenschaften, Rechtswissenschaften, Diplomierte Lebens- und Sozialberatung, systemische und psychodramatische Beratungsausbildung, Familien- und Paarberatung. Alle Coaches/Berater verfügen über langjährige Berufs- und Praxiserfahrung im Sozial- und Gesundheitsbereich.

Die Erfahrungen bei der Implementierung

In der Startphase sah sich die Abteilung ´mcb teilweise mit unterschiedlich ausgeprägten Widerständen, Ängsten und Vorbehalten auf verschiedensten Hierarchieebenen konfrontiert. Seitens mancher Führungsverantwortlicher wurde zwar Coaching grundsätzlich akzeptiert, jedoch nur bei vermeintlichen Defiziten im Führungsverhalten anderer Kollegen für diese als indiziert erachtet. Als Beispiel für dieses Phänomen soll folgende Situation dienen.

Im Zuge der Präsentation der Abteilung wurde dem Gesprächspartner X exemplarisch der Verlauf eines realen, anonymisierten Coaching-Prozesses sowie das Kommunikationsverhalten eines Klienten (einer Führungskraft) skizziert. Dieses war davon geprägt, dass er seine Mitarbeiter kaum ausreden ließ, sie häufig unterbrach und deren Sätze in der Regel selbst vollendete. Konsequenz dieses Verhaltens war im Wesentlichen, dass sich die Mitarbeiter vermehrt zurückzogen, den Kontakt mit ihm mieden, Dienst nach Vorschrift machten, keine eigenen Ideen mehr einbrachten und je nach Persönlichkeit durchaus mit Aggression reagierten.

Auf die Frage des Coachs, ob X denn eine Idee hätte, wie die Mitarbeiter dieses Verhalten wahrnehmen und interpretieren könnten, war er durchaus in der Lage einen entsprechenden Perspektivenwechsel durchzuführen. Auf die weiterführende Frage, ob X in diesem Fall ein Führungskräfte-Coaching für angezeigt hielte, antwortete er überzeugt: „Absolut!“. Höchst interessant in diesem Zusammenhang ist jedoch, dass es X, obwohl ihm im gegenständlichen Fall sein eigenes Verhalten gespiegelt wurde, offenbar zu keinem Moment des Gesprächs möglich war, sein eigenes Kommunikationsmuster zu erkennen.

Vorurteile der Mitarbeiter

Vereinzelt war auch in Gesprächen zwischen den Zeilen die Befürchtung herauszuhören, dass Mitarbeiter, welche ein Coaching in Anspruch nehmen, in der Folge „mündiger“, selbstbewusster und sicherer wären und damit möglicherweise die Führungskompetenz des Vorgesetzten in Frage stellen könnten. Die Angst davor, als Führungskraft defizitär gesehen zu werden, stellt zweifelsohne einen starken Motivator dafür dar, Coaching selbst nicht in Anspruch zu nehmen bzw. Mitarbeitern ein Coaching nicht aktiv zu empfehlen.

Mitunter hatten Mitarbeiter das Bild, dass Coaching ein elitäres Angebot wäre, welches sich explizit an Führungskräfte richte. Zudem wurde häufig die Meinung geäußert, dass nur jene Kollegen Coaching- und Beratungsleistungen in Anspruch nähmen, welche ein „psychisches“ Problem hätten. Diese Gedankenkonstruktion unterstellt, dass die Inanspruchnahme von Coaching und Beratung bedeute, nicht mehr voll oder genügend leistungsfähig zu sein. Die Angst davor, als Erbringer minderer Leistung „identifiziert“ zu werden und als „Schwächling und Versager“ zu gelten, hielt manche Mitarbeiter anfangs davon ab, das Coaching-Angebot der Abteilung ´mcb in Anspruch zu nehmen. In diesem Verhalten wird auch die Sorge erkennbar, im beruflichen und privaten Umfeld bloßgestellt zu werden.

Auch die Tatsache, dass die Abteilung ´mcb seitens der TILAK Geschäftsführung initiiert wurde und in unmittelbarer organisatorischer Nähe derselben verortet ist, nährte Bedenken, dass sie als verkappte Quelle vertraulicher und sensibler Informationen diene. Mitunter wurde auch teilweise das Angebot unter dem Aspekt der Leistungs- und Ergebnisoptimierung gesehen, was ebenfalls zu einer gewissen Schwellenangst bei den Mitarbeitern führte. Zum Selbstverständnis von Menschen in helfenden Berufen scheint offenbar oftmals zu gehören, dass sie die eigenen Bedürfnisse hintanstellen und mit sich selbst nicht achtsam umgehen. Dieses Verhalten führt im Ergebnis dazu, dass Mitarbeiter unmittelbare Hilfsmöglichkeiten wie internes Coaching mitunter erst

dann in Anspruch nehmen, wenn ihr Leidensdruck kaum mehr erträglich ist.

Kooperation mit Systempartnern

Die Kooperation mit einigen anderen Systempartnern, welche sich ebenfalls betriebsintern mit dem Thema Mitarbeiterbetreuung auseinandersetzen, gestaltete sich anfangs schwierig. Gründe dafür waren hauptsächlich unreflektierte Gerüchte und Vermutungen bei anfänglicher Intransparenz über die Leistungen der Abteilung ´mcb, teilweise in Verbindung mit durchaus veritablem Konkurrenzdenken. Durch intensive Informationsarbeit konnten diese Barrieren jedoch weitgehend abgebaut werden. Systempartner nehmen nun vermehrt die Unterstützung der Abteilung ´mcb in Anspruch.

Kritik des Internen Coachings

Die Abteilung ´mcb hat weder ein Coaching- oder Beratungsmonopol im Unternehmen, noch strebt sie ein solches an. Die Freiheit der Klienten, sich einen Coach oder Berater auch auf anderen Märkten zu suchen, muss unter den gegebenen betrieblichen Rahmenbedingungen möglich sein. Den bekannten und in der Literatur beschriebenen möglichen Gefahren, welchen betriebsinternes Coaching und Beratung ausgesetzt ist, wird neben einem differenzierten Informationsmanagement mit weiterführenden vertrauensbildenden Maßnahmen auf mehreren Ebenen begegnet.

Als potentielle Probleme werden etwa genannt, dass der Coach als Angestellter der Organisation das System nicht in Frage stellen, thematisch nicht „tief genug“ gehen könne, sowie Coach und Klient nicht gleichberechtige Partner seien. Damit wäre eine geringere Offenheit der Klienten assoziiert welche es verhindere, peinliche, intime, potenziell firmen- oder „hierarchieschädigende“ Themen anzusprechen. Weitere Argumente sind, dass betriebsinternes Coaching nur mittlere und untere Führungsbereiche adressiere, sowie die Gefahr bestünde, dass Klienten die Abteilung eventuell für Zwecke jenseits des offiziellen Coaching-Zieles „missbrauchen“ würden.

Gegenargumente

Die Glaubwürdigkeit der Abteilung ruht neben der Professionalität der Coaches im Wesentlichen auf den vier Säulen: *Weisungsfreiheit, Vertraulichkeit, Dezentralisierung und organisatorische Zuordnung*. Durch die Verortung unmittelbar unter dem Vorstand und nicht etwa bei Personalabteilung oder anderen nachgeordneten Abteilungen sowie durch die Hauptberuflichkeit der Coaches und der Möglichkeit, aus mehreren Coaches zu wählen, wird die Ernsthaftigkeit und Wichtigkeit von ´mcb im Unternehmen unterstrichen. Die Möglichkeit, dass der Coaching-Prozess auf Wunsch des Klienten auch an von ihm präferierten Orten stattfinden kann, relativiert für manche die „bedrohliche Managementeinrichtung“ und unterstützt die Coach-Klient-Beziehung. Die Weisungsfreiheit der Coaches garantiert ihnen eine arbeitsrechtliche Sicherstellung, wodurch die Vertraulichkeit und die Sicherheit der Klientendaten zusätzlich verdeutlicht und zudem die Unabhängigkeit im Coaching-Prozess signalisiert wird.

Über eine mangelnde Bereitschaft der Klienten höchstpersönliche oder „firmenheiße“ Themen anzusprechen konnte noch kein Coach vom ´mcb berichten. Vor der *Gefahr eines Instrumentalisierungsversuches* durch den Klienten ist weder der interne noch der extern Coach gefeit. Durch die Kenntnis des Unternehmens, der Strukturen und der Kultur jedoch wird die systemische Sicht erleichtert und so kann ein Instrumentalisierungsversuch möglicherweise eher erkannt und angesprochen werden. Als weiterführende vertrauensfördernde Fakten werden von den Klienten genannt, dass weder Genehmigungen seitens der Vorgesetzten für Coaching- und Beratungsleistungen notwendig, noch Abstimmungen welcher Art auch immer mit dem Personalmanagement bzw. der Personalentwicklung vorgesehen seien.

Darüber hinaus wird die Kostenfreiheit sowohl für den Klienten als auch für die unmittelbaren Kostenstellenverantwortlichen positiv konnotiert. Da der Klient dem Coach von ´mcb als originärer Auftraggeber gegenübertritt und nicht eine übergeordnete Organisation den finanziellen Rahmen für das Coaching und die Beratung absteckt und überwacht, kann sich der Prozess, unbelastet von diesen Sachzwängen auf beiden Seiten positiv entwickeln. Um eigene blinde Flecken zu identifizieren, dienen sowohl eine regelmäßig stattfindende Abteilungsintervision als auch externe Supervisionen, sowie ein standardisiertes, anonymisiertes und schriftliches Klienten-Feedback.

Die Informationsarbeit

Öffentlichkeitsarbeit im Coaching- und Beratungsbereich darf nicht aufdringlich erscheinen, sondern muss entsprechend differenziert gestaltet werden. Aus diesem Grund wurde ganz bewusst auf Informationsveranstaltungen verzichtet. Vielmehr wurden Funktionsträger wie Klinikvorstände, Leitende Pflegepersonen, Abteilungsleiter etc. aber auch Mitarbeiter ohne Führungsaufgaben persönlich in die Abteilung ´mcb eingeladen, um das Konzept vorzustellen, sowie die handelnden Personen kennenzulernen.

In diesen persönlichen Vorstellungsrunden wurde sehr intensive Informationsarbeit hinsichtlich Anonymität, Weisungsfreiheit, Vertraulichkeit aber auch darüber, wofür diese Abteilung eigentlich steht, geleistet. Dementsprechend wurden die individuellen Vorteile, welche sich durch die Inanspruchnahme von Coaching und Beratung ergeben können, präsentiert. Durch diese Form der Information konnten Berührungsängste und Vorbehalte abgebaut und in einem ersten Schritt die Gesprächspartner für interne Coaching- und Beratungsleistungen sensibilisiert werden. In vielen Fällen ergaben sich im Anschluss an diese zwanglosen Gespräche Coaching-Prozesse, in welchen das eigene Führungsverständnis bzw. Selbstbild reflektiert werden konnte.

Selbstverständlich wurden/werden die Mitarbeiter sowohl medial über das Angebot der Abteilung mittels Direct-Mailing-Aktionen an ihre Privatadresse als auch über einen ansprechend gestalteten Internetauftritt informiert. Als weitere Informationsschiene dient ein monatlich in elektronischer Form erscheinender ´mcb-Newsletter. Für die Mitarbeiter besteht

die Möglichkeit, diesen Newsletter wahlweise entweder an ihre dienstliche oder private E-Mail-Adresse oder auf Wunsch sogar postalisch an die Privatadresse zu erhalten. Der Newsletter setzt sich nicht nur mit schweren, tabuisierten Themen auseinander, sondern dient auch dazu, leichtere Themen aus einer anderen Perspektive zu beleuchten. So werden Konflikte, Depression, Burnout, Sucht am Arbeitsplatz, Suizid etc. in einer genauso verständlichen Weise thematisiert, wie Genuss im Alltag, Urlaub, Freizeitgestaltung, Work-Life-Balance etc.

Fazit

Nach nunmehr vier Jahren des Bestehens der Abteilung ´mcb kann festgehalten werden, dass das Angebot von den Mitarbeitern gut angenommen wird. Mittlerweile hat jeder zehnte Mitarbeiter Erfahrungen mit den Leistungen der Abteilung gemacht. Die Themen und Problemlagen sind sowohl im Coaching als auch in der Beratung so vielschichtig und facettenreich, wie die Klienten selbst. Von der Strukturierung eines Lernmodells im Schüler-Coaching über alle denkbaren privaten, familiären sowie beruflichen Probleme bis hin zu existentiellen Themen und Sinnfragen spannt sich der Bogen der Herausforderungen.

Eigene Recherchen ergaben, dass die hier präsentierte Form innerbetrieblicher Coaching- und Beratungsleistung auf dem österreichischen Gesundheitsmarkt vermutlich noch ein Unikat darstellt. In Deutschland bietet aktuell nur die Marienhaus Stiftung als Rechtsträger eine ähnliche Struktur und Leistung an. Diverse informelle Gespräche mit Entscheidungsträgern österreichischer Gesundheitseinrichtungen zeigen, dass wohl grundsätzliches Interesse an ´mcb-ähnlichen Konstruktionen bestünde, aus unterschiedlichen Gründen jedoch eine Realisierung noch nicht angedacht wird. Das Hauptargument dafür sind in erster Linie die Kosten, für welche ein Return on Investment nicht darstellbar sei.

Die Autoren

Foto: TILAK GmbH

Dr. Natalie Prantl-Salchner, Klinische- und Gesundheitspsychologin, Arbeitspsychologin, Pädagogin, systemische Familientherapeutin, Coach. Seit 2009 Coach/Beraterin in der Abteilung ´mcb. Zuvor Psychologin in der Frauenberatung, Wiss. Mitarbeiterin an der LFU Innsbruck. Arbeitsschwerpunkte: Führungskräfte-Coaching, Mobbing- und Konfliktberatung, Burnout, Krisenintervention.
http://mcb.tilak.at

Foto: privat

Dr. Sabine Sandbichler, Gesundheitswissenschaftlerin, Dipl. Lebens- und Sozialberaterin, Dipl. systemische Paar- und Familienberaterin, Coach für Emotionale Intelligenz, systemische Beraterin. Seit 2009 Coach/Beraterin in der Abteilung ´mcb und in eigener Praxis. Arbeitsschwerpunkte: Business-Coaching, Mobbing- und Konfliktberatung, Burnout, Paar- und Familienberatung.
http://mcb.tilak.at

Foto: privat

Dr. Dr. Karl-Heinz Them, Jurist und Gesundheitswissenschaftler, Dipl. Lebens- und Sozialberater, Dipl. systemischer Paar- und Familienberater, Coach für Emotionale Intelligenz. Über 20 Jahre Berufserfahrung in leitender Funktion im Personalmanagement. Seit 2009 Coach/Berater und Leiter von ´mcb. Arbeitsschwerpunkte: Business- und Führungs-Coaching, Mobbing- und Konfliktberatung.
http://mcb.tilak.at

Coaching-Dimensionen im Internetzeitalter

Online mehr erreichen

Von Dr. Claus Wunderlich

In den vergangenen beiden Jahrzehnten haben das Internet und die vielfältigen Möglichkeiten der Online-Kommunikation unser Leben und unsere Gewohnheiten in ungeahnter Weise verändert. Dies stellt zwar einerseits permanent sich wandelnde Herausforderungen, bietet jedoch auch völlig neue Chancen im Coaching-Bereich. Nicht nur, um auf kreative Weise mit Interessenten in Kontakt zu kommen und zu bleiben, sondern sogar, um innovative therapeutische Konzepte anbieten zu können.

Herausforderungen und Chancen

Eine der wichtigsten Konsequenzen des Internets für den gesamten Coaching-Markt ist zweifelsfrei ein intensiverer Wettbewerb, denn die Transparenz auf der Anbieterseite dürfte erheblich zunehmen. Entsprechende Eingaben in Suchmaschinen leiten potenzielle Kunden augenblicklich nicht nur zu den Webseiten diverser geeigneter Coaches, sondern auch gleich zu entsprechenden Diskussionsforen und Bewertungsportalen, wo ein sehr viel einfacherer Informationsaustausch zwischen Klienten möglich geworden ist als dies im vordigitalen Zeitalter der Fall gewesen war. Der Qualität der Angebote im Coaching-Sektor dürften diese Effekte durchaus zuträglich sein.

Positiv zu werten ist auch der Umstand, dass sich über die Online-Kanäle inzwischen kostengünstige Beratungsangebote schaffen lassen, die neuen Zielgruppen den Zugang zu professioneller Unterstützung erlauben, denen dies bislang aus finanziellen Gründen nicht in wünschenswertem Umfang möglich war. Die Ortsunabhängigkeit gestattet darüber hinaus jedem Klienten das optimale Angebot finden zu können, ohne dabei womöglich durch große Entfernungen die Auswahl von vornherein deutlich beschränken zu müssen. Mithin eröffnet das virtuelle Zeitalter ein nicht unerhebliches Nachfragepotenzial, das vielerlei Gelegenheiten für jene Coaches bietet, die bereit sind, sich dieser Aufgabe proaktiv zu stellen.

Deshalb geht es darum, wie die elektronische Kommunikation auch und gerade für Online-Coaching genutzt werden kann, wobei selbstverständlich gewisse Anpassungen gegenüber direkten Face-to-Face-Begegnungen unerlässlich sind. Nicht jeder bewährte Coaching-Ansatz ist in gleicher Weise für die Internet-Anwendung geeignet, so dass eine differenzierte Betrachtung der Vor- und Nachteile unumgänglich ist.

Geeignete Coaching-Techniken

Ganz generell lässt sich feststellen, dass all jene Techniken, die ein *intensives Beobachten von und zügiges Reagieren auf nonverbale Hinweise erfordern, für diese Interaktionswege kaum angebracht scheinen.* Zu nennen sind also Hypnose und sämtliche Ansätze, die stark auf expliziten Trance-Zuständen basieren. Ebenfalls ungeeignet sind natürlich Methoden, die körperlichen Kontakt erfordern, also beispielsweise kinesiologische Verfahren oder die aus dem Neurolinguistischen Programmieren bekannten Anker-Techniken.

Dafür sind umso mehr Formate prädestiniert, die in erster Linie mit *verbalen Interventionen arbeiten und primär auf die kognitive Ebene zielen*. Ebenfalls gut geeignet sind solche Techniken, deren Ablauf leicht verständlich erklärt werden kann und deren Handlungsanweisungen Schritt für Schritt in nachvollziehbaren Einheiten übermittelbar sind. Von Vorteil ist zusätzlich, wenn zwischen jedem Handlungsabschnitt Raum für Rückmeldungen und die Klärung von aufgetretenen Fragen besteht, ohne dass dies den Prozess in nennenswertem Maß stören würde. Nachfolgend werden einige der besonders gut geeigneten Techniken beschrieben.

Zielfestlegung im Online-Coaching

Unerlässlich ist natürlich in jedem Fall zunächst die präzise Herausarbeitung und Formulierung des Ergebnisses, das erreicht werden soll. Denn ohne entsprechende Zielfestlegung verliert sich die gesamte Intervention schnell im Nebulösen und Unverbindlichen. Ganz zu schweigen davon, dass eine sinnvolle Überprüfung des Erfolgs gar nicht vollzogen werden kann. Dies gilt selbstredend nicht nur für Online-Coaching, gewinnt hier jedoch zusätzlich an Bedeutung. Da die Kommunikation schriftlich erfolgt, ist dies sogar präziser, strukturierter und besser überprüfbar als dies häufig bei direktem Coaching geschieht.

In diesem Zusammenhang gewinnt auch das von den NLP-Erfindern Richard Bandler und John Grinder entwickelte Meta-Modell der Sprache neue Bedeutung, denn im Online-Kontext kann es seine volle Potenz entfalten, da das umfassende Durchleuchten und Erforschen einer Problemstruktur im Falle textlicher Mitteilungen besonders gründlich ausgearbeitet werden kann.

Vorbereitung des Online-Coachings

Ein konkretes Beispiel soll exemplarisch auf anschauliche Weise die Besonderheiten des Online-Coachings verdeutlichen sowie die Probleme und Hindernisse aufzeigen, die es zu beachten gilt, wenn aufgrund der Distanz die Körpersprache des Klienten nicht wahrgenommen werden kann.

Hintergrund des Klienten

Der Klient Rainer Bäumler (41 Jahre alt) ist leitender Angestellter in der Marketingabteilung eines großen Automobilzulieferers. Privat führt er seit über einem Jahrzehnt eine Wochenendbeziehung, da seine Partnerin in einer anderen Stadt wohnt und arbeitet. Mehr und mehr ist es inzwischen für ihn zum Problem geworden, dass er unter der Woche fast täglich bis sehr spät nachts seine Zeit vor dem Computerbildschirm verbringt. In erster Linie in diversen Chats und Internet-Foren, insbesondere erotischer Art, allerdings ebenso mit dem Lesen von Blogs und Online-Artikeln verschiedener Nachrichtenmagazine. In jedem Fall erscheint es ihm subjektiv nicht möglich, sich von seinem Notebook loszureißen, bis ihm buchstäblich die Augen zufallen.

In der Konsequenz ist er am Folgetag unausgeschlafen und kaum in der Lage, sich an seinem Arbeitsplatz auf die anstehenden Aufgaben zu konzentrieren. In letzter Zeit kam es sogar häufiger vor, dass er im Büro eingenickt ist. Da er inzwischen bereits von seinem Vorgesetzten darauf angesprochen wurde, ist für Rainer Bäumler klar, dass sich an der Situation etwas ändern müsse. Indes hatten seine bisherigen Vorsätze, sich anders zu verhalten, nichts bzw. allenfalls nur sehr kurzfristig etwas bewirkt.

Von seiner Freundin bekommt er nun den Tipp, sich an einen Coach zu wenden, mit dem eine ihrer Arbeitskolleginnen sehr gute Erfahrungen gemacht habe. Allerdings praktiziert dieser am Wohnort der Freundin, was

für Rainer Bäumler zu weit entfernt ist, als dass er diesen persönlich aufsuchen möchte. Der Website des Coachs, der er spätnachts einen Besuch abstattet, entnimmt er jedoch, dass dieser auch Online-Coachings im Angebot hat. Zwar ist Rainer Bäumler etwas skeptisch und hatte bislang auch noch nie die Dienste eines Coachs in Anspruch genommen, allerdings findet er die Darstellungen und Aussagen auf der Homepage durchaus interessant. Daher entschließt er sich, einen Versuch zu wagen und verfasst eine E-Mail, in welcher er sein Thema kurz schildert sowie sich nach Ablauf, voraussichtlicher Dauer und natürlich den zu erwartenden Kosten erkundigt.

Bereits am nächsten Tag erhält er eine Antwort mit den gewünschten Informationen. Da ihm die Modalitäten zusagen und auch der Preis angemessen erscheint, wählt er einen der vorgeschlagenen Termine und schließt einen verbindlichen Vertrag ab, wofür er sich mittels seiner De-Mail-Adresse identifiziert.

Bevor der eigentliche Coaching-Prozess in der Folgewoche beginnen soll, sendet der Coach zunächst einen kurzen Fragenkatalog, der beantwortet und zurückgemailt werden soll. Aus den Antworten sowie den Informationen aus der bisherigen Korrespondenz gelangt der Coach zu der vorläufigen Einschätzung, dass Rainer Bäumler ein sehr von seinem Intellekt dominierter Zeitgenosse sein dürfte. Unter Zuhilfenahme der Dilts-Ebenen verortet er die anstehende Thematik daher auf der Identitätsebene des Klienten und betrachtet vor diesem Hintergrund den Diamond als das Coaching-Instrument der Wahl.

Diamond-Technik

Der schematische und übersichtliche Aufbau der auf Klaus Grochowiak zurückgehenden Diamond-Technik sowie die sich wiederholenden Fragestellungen machen dieses Format für die Online-Anwendung besonders geeignet. Den Klienten ist dabei auch die Möglichkeit gegeben, für die manchmal sehr umfangreiche Auflistung der Ermöglichungen und Verhinderungen hinreichend Zeit in Anspruch zu nehmen. Die zentrale Einschränkung ist selbstverständlich die mangelnde Beobachtbarkeit nonverbaler Signale, die dem erfahrenen Anwender wichtige Hinweise darauf geben könnte, ob womöglich wichtige Aspekte noch nicht herausgearbeitet wurden und inwieweit scheinbar erfolgte Veränderungen auch von der Physiologie wahrnehmbar bestätigt werden.

Da das Diamond-Format wesentlich über kognitive Prozesse und Dialoge seine Wirkung entfaltet, stellt dies jedoch zumeist keinen wirklichen Hinderungsgrund dar, zumal durch intensives und konsequentes Nachfragen ein hinreichender Ausgleich dieser nicht möglichen direkten Beobachtung geschaffen werden kann. Insgesamt ist dieses Format hervorragend geeignet für sehr rationale und „verkopfte“ Klienten, die manchmal etwas Schwierigkeiten haben, den Zugang zu anderen Coaching-Ansätzen zu finden.

Gerade im Business- und mehr noch im IT-Umfeld wird man nicht selten auf genau solche Personen treffen, die vordergründig sehr vernunftgelenkt erscheinen. Es ist von daher sehr erfreulich, in Form der Diamond-Technik – und speziell der Online-Anwendung – etwas anbieten zu können, was deren Art entgegenkommt zu denken und persönliche Fragestellungen anzugehen.

Ablauf des Online-Coachings

Zu Beginn des Online-Termins, den Rainer Bäumler und sein Coach mittels Einsatz eines Instant-Messenger-Tools absolvieren, ist es zunächst erforderlich, dass der Klient sein Problem bzw. seinen einschränkenden Glaubenssatz präzise, ausführlich und in eigenen Worten formuliert.

Arbeit mit Glaubenssätzen

Satz: Ich kann mich nachts nicht vom Bildschirm losreißen! Als nächstes bittet der Coach nun den Klienten, diesem Satz sein Gegenteil oder eine mögliche Lösung gegenüberzustellen. Und zwar so, wie dieser es empfindet und formuliert. Ein richtig oder falsch gibt es in diesem Zusammenhang nicht, entscheidend ist die Vorstellungswelt des Klienten. Nach einigem Zögern und Überlegen formuliert Rainer Bäumler schließlich seine Antwort. *Gegen-Satz: Ich bekomme genügend Schlaf.*

Den dritten Schritt bildet das Herausarbeiten der Gemeinsamkeit von Satz und Gegen-Satz, des „Sowohl/Als auch“. Um dies bewerkstelligen zu können ist es notwendig, den bisherigen Problemrahmen zu verlassen, denn nur dann ist es möglich, eine logische Ebene höher zu gelangen und die Verbindung der beiden erkennen zu können. Gesucht ist ein Lebens- oder Erfahrungs-Bereich, der beide verbindet und ihnen übergeordnet ist. Schon dieses Heraustreten und folglich Dissoziieren von der gewohnten Struktur bewirkt ein verändertes Beurteilen und erweitertes Bewusstsein der Situation, so dass damit ein wichtiger Schritt hin zu einer modifizierten Perspektive gemacht ist. Rainer Bäumler lässt seine beiden Aussagen noch einmal Revue passieren, um den Zusammenhang zu erspüren. *Sowohl/Also auch: Zeitverschwendung*.

Schließlich erfolgt noch das Identifizieren des „Weder/Noch“, also eines Bereichs im Weltbild des Klienten, der jenseits von Satz und Gegen-Satz liegt. Dies eröffnet neue Sichtweisen auf Möglichkeiten, die außerhalb des eng definierten Problembereichs liegen. Nach den zuvor absolvierten Schritten ist es daher für Rainer Bäumler inzwischen auch durchaus schon etwas besser möglich, seiner Intuition zu folgen und seinen logischen Verstand ein bisschen hintanzustellen.

Dennoch bedarf es an dieser Stelle noch ein paar detaillierterer Nachfragen an den Coach, was dieser damit denn genau meine, etwas zu benennen, was in seiner Vorstellung weder mit nächtlichem Internetkonsum noch mit ausreichend Schlaf zu tun habe. Gerne schreibt ihm sein Online-Coach daher zur Erläuterung, dass gerade hier oftmals die Kernpunkte der unbewussten Problemvernetzung liegen, die bisher jeglichen Fortschritt sabotiert hatten. Rainer Bäumler geht daraufhin in sich und nimmt sich die Zeit, sehr genau in sich hinein zu hören, denn die Antwort, die in ihm aufsteigt, ist für

ihn einigermaßen überraschend: *Weder/Noch: Liebe*.

Sammlung von Glaubenssätzen

Nachdem nun durch diese Antworten quasi die vier Ecken des Diamanten bestimmt sind (daher der Name), wird für jede Station nacheinander in derselben Reihenfolge gründlich und umfassend herausgearbeitet, was durch diese dem Klienten jeweils ermöglicht wird und was dadurch in seinem Leben verhindert wird. Rainer Bäumler versteht zunächst nicht so ganz, was damit gemeint sei, so dass der Coach ihm als Beispiel gibt, dass etwa das späte Einschlafen vielleicht verhindert, unangenehme Träume zu haben. Zusätzlich rät er noch, möglichst unreflektiert aufzuschreiben, was in den Sinn komme, selbst wenn es vielleicht unlogisch oder sogar unsinnig erscheinen mag:

Satz ermöglicht: Beschäftigung, Aufregung, Spaß, Erotik
Satz verhindert: Schlaf, Erfolg, Zufriedenheit
Gegen-Satz ermöglicht: Ruhe, Konzentration, Anerkennung durch Vorgesetzte
Gegen-Satz verhindert: Stress, Müdigkeit, Abenteuer
Zeitverschwendung ermöglicht: Beschäftigung, Loslassen, Spielen, Unbeschwertheit
Zeitverschwendung verhindert: Karriere, Zuneigung, Sinn
Liebe ermöglicht: Nähe, Geborgenheit, Anerkennung, Sicherheit
Liebe verhindert: Sicherheit, Selbstbestimmung, Freiheit

Wie bei Rainer Bäumlers Antworten auffällt, sind die jeweiligen Inhalte der Ermöglichungen und Verhinderungen nicht simple Antagonismen, auch und gerade nicht in der kreuzweisen Gegenüberstellung von Satz und Gegen-Satz, was durchaus zunächst vielleicht anzunehmen wäre. Doch die unbewussten Vorgänge und Bedeutungszusammenhänge sind weit komplexer als sie mit vordergründiger Logik zu erfassen wären. Umso wichtiger ist es daher, dass gerade bei der Online-Anwendung dieses Formats seitens des Coachs immer wieder explizit nachgehakt wird, ob noch etwas fehle, ob der Klient genau wisse, was er jeweils tun solle und was er an den einzelnen Punkten empfinde.

Auf diese Weise kann der Nachteil, keine direkte Rückmeldung durch die Physiologie erhalten zu können, weitestgehend ausgeglichen werden. Als letzter Schritt des Diamonds kann nämlich dann die Frage angegangen werden: „Wie würden Sie Ihren ursprünglichen Satz jetzt formulieren – unter Berücksichtigung der neuen Erkenntnisse?“ *Neuer Satz: Ich habe einen Job, der mir richtig Spaß macht!*

Dies verdeutlicht die eindrucksvolle Veränderung, denn die Antwort ist etwas komplett anderes als der scheinbar schlichte Wunsch nach mehr Schlaf. Unverkennbar ermöglicht das Verlassen des bisherigen Denkrahmens, den eigentlichen, tieferen Zusammenhang offen zu legen.

Abschluss der Online-Coaching-Sitzung

Rainer Bäumler ist mit diesem Ergebnis des rund einstündigen Online-Coachings gleichermaßen überrascht und zufrieden. Zwar bedarf es noch einiger Zeit, doch einer Dankes-E-Mail ein paar Monate später ist zu entnehmen, dass er einen neuen Job findet, obendrein in der Stadt, in der auch seine Freundin lebt, so dass beide daraufhin in eine gemeinsame Wohnung ziehen.

Das Beispiel illustriert, dass die persönliche Anwesenheit des Coachs keine notwendige (und auch keine hinreichende) Voraussetzung für den Erfolg ist. In jedem Fall ist es, so oder so, unerlässlich, dass sorgfältig und aufmerksam gearbeitet sowie den jeweiligen Besonderheiten Rechnung getragen wird.

Fazit

Die Welt verändert sich, auch und gerade die des Coachings. Das Internet hat zahlreiche neue Möglichkeiten geschaffen und eröffnet beständig weitere. Man denke nur an Newsletter, Web 2.0 oder die Möglichkeiten von Online-Trainings und Webinaren. Diese sich permanent entfaltenden Wege der Kundengewinnung, Kontaktpflege und des Vertriebs zu nutzen und sich den wandelnden Herausforderungen zu stellen, ist inzwischen zu einer Notwendigkeit für jeden Coach geworden, der einerseits im intensiver gewordenen Wettbewerb bestehen muss, jedoch andererseits vor allem den Anspruch an sich selbst stellt, seinen Klienten stets das bestmögliche Angebot und die optimale Betreuung bieten zu wollen.

Literatur

» **Bandler, Richard & Grinder, John (2001).** Metasprache und Psychotherapie: Die Struktur der Magie I. Paderborn: Junfermann Verlag.
» **Grochowiak, Klaus & Maier, Leo (2000).** Die Diamond-Technik in der Praxis. Paderborn: Junfermann Verlag.
» **Wunderlich, Claus (2012).** Coaching mit NLP im Internetzeitalter. Charleston: CreateSpace.
» **Wunderlich, Claus (2012).** NLP im Internetzeitalter. Charleston: CreateSpace.

Der Autor

Foto: privat

Dr. Claus Wunderlich ist promovierter Ökonom, Heilpraktiker für Psychotherapie, Bezirksrat in Oberbayern, NLP-Trainer und speziell ausgebildet in ganzheitlicher Traumatherapie mit Techniken des EMDR. Schwerpunkt seines Interesses ist die Weiterentwicklung bewährter Coaching-Ansätze für die Anwendung im Online-Setting. Zu diesem Thema wurden von ihm bereits zwei Bücher veröffentlicht.
www.energy-hypnose.de

Häufig gestellte Fragen

Coaching-Expertin Dr. Christine Kaul beantwortet Fragen aus der Praxis

Das Erstgespräch fand mit dem Klienten und seinem Vorgesetzten statt. Bei einem zufälligen Zusammentreffen fragt der Vorgesetzte: „Und, wie macht sich unser Sorgenkind?“

Dies ist insofern eine schwierige Situation für den Coach, als er mit dem Klienten selbstverständlich Vertraulichkeit vereinbart hat, andererseits aber dem für das Coaching zahlenden Auftraggeber (hier der Vorgesetzte) gegenüber in der Pflicht steht, die Qualität der erbrachten Leistung darzustellen. Das Ignorieren der Frage ist ebenso wenig eine Option, wie sinnfreies Antworten: „Wir hatten gerade unser viertes Treffen“. Was gar nicht in Frage kommt, ist ein Berichten darüber, wie der Coach den Klienten erlebt. Der einzig gangbare Weg ist die ehrliche, direkte Antwort: „Dies ist eine Frage, die ich nicht beantworten kann und möchte. Wir haben Vertraulichkeit vereinbart. Bitte fragen Sie Ihren Mitarbeiter selbst nach seinen Fortschritten.“ Damit beweist der Coach im Übrigen am überzeugendsten seine professionelle Qualität.

Der Vorgesetzte meines Klienten wünscht, dass ich zusätzlich ein Konflikt-Coaching durchführe mit meinem Klienten und drei Kollegen. Zwischen ihnen laufe es unrund.

Versetzt man sich in die genannten Beteiligten hinein, so ergibt sich vermutlich folgendes Bild: Die Gefühle des Klienten sind hoch ambivalent. Einerseits kennt er den Coach, seine Vorgehensweisen. Er kann hoffen, dass der Coach ihn selbst ohne weiteres versteht. Andererseits wird er die Sorge nicht los, dass der Coach versehentlich Aspekte erwähnt, die er aus dem Coaching-Prozess heraus kennt. Weiterhin beunruhigt die Überlegung, wie der Coach reagieren wird, wenn die Wirklichkeitskonstruktion des Klienten nicht kongruent mit der der Kollegen ist. Die Hierarchiekollegen des Klienten stehen dem Coach vermutlich eher ablehnend und wachsam gegenüber. Wird er – wenn auch nicht offen – eher auf Seiten seines Klienten stehen? Welche Informationen zu seinen Kollegen hat der Klient dem Coach gegeben? Was wir bereits zu wissen meinen, können wir nicht aus unseren Aktionen herausschneiden: die Arbeit mit dem Klienten und die daraus resultierende engere Beziehung ist für den Coach immer relevant in diesem Kleingruppen-Coaching, wenn auch vielleicht nur untergründig. Und nicht zuletzt: Wie gut auch immer der Coach seine professionelle Neutralität wahren kann, der Argwohn der Beteiligten wird den Prozess immer begleiten.

Kunden wollen natürlich am liebsten einen Coach mit möglichst viel Erfahrung. Wie kann ich diese sammeln?

Für junge Coaches ist das eine Fragestellung von drängender Bedeutung. Lebensältere Coach-Anfänger können auf Berufserfahrungen verweisen, die Relevanz für angefragte Coaching-Themen haben. So ist in vielen Unternehmen ein Coach, der viele Jahre Führungserfahrung mitbringt, aber neben einer Coaching-Ausbildung nur wenig Coaching-Praxis, häufig hoch willkommen. Jungen Coaches ist zu raten, mit offenen Augen Möglichkeiten zu suchen, wo sie für geringes Geld oder auch ehrenamtlich mit ihrem Coaching-Knowhow von großem Nutzen sein können. In Einrichtungen und Institutionen, die von Bedeutung für unser Gemeinwesen sind, gibt es ohne Frage Coaching-Bedarfe: ein Angebot an Arbeitslose, in caritativen Einrichtungen, im eigenen Sportverein, Bekannte mit Einstiegswunsch nach ihrer Elternzeit … Ernstgemeinte und ehrliche Angebote werden Klienten finden, die im Anschluss auch bereit sind, Weiterempfehlungen auszusprechen.

Die Autorin

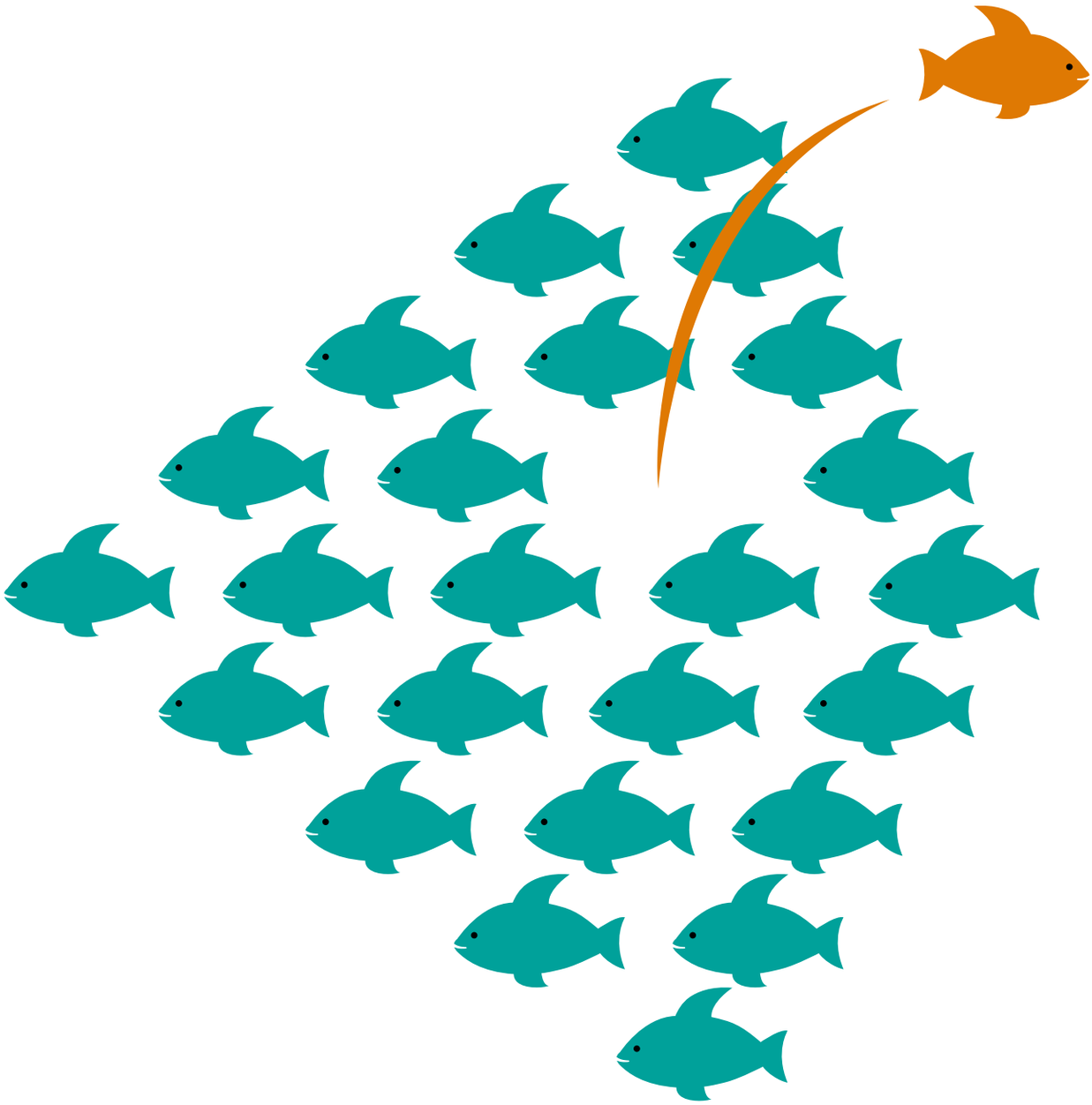
Foto: Klöpper

Dr. Christine Kaul, Diplom-Psychologin. Langjährige Führungserfahrung in einem Weltkonzern. Seit 2008 freiberuflich tätig. Als Coach in multinationalen Unternehmen, Kirchen und ihren Institutionen, in der Politik und kommunalen Verwaltungen tätig. Schwerpunkte: Berufsbiographisches Coaching. Karriererelevante Fragestellungen, wie Entscheidungsverhalten, Führungsdilemmata, Ethik. Multinationale Zusammenarbeit. Unterstützendes Coaching berufsjunger Coaches.
willkommen@kaul-coaching.de

Neue Wege im Coaching-Marketing

Von Christiane Grabow

Welche Marketing-Maßnahme übt den größten Einfluss auf potentielle Klienten aus? Eine elementare Frage für jeden, der von seinem Beruf als Coach leben will. Anhand einer umfangreichen Studie, die sowohl Coaches als auch Klienten und Auftraggeber befragte, wird deutlich, dass zwar viele vom Coach als sinnvoll beurteilten Marketing-Maßnahmen von Klienten gleich bewertet werden. Doch gibt es auch große Differenzen bei der Einschätzung der Wirkung von möglichen Werbemaßnahmen: Was Klienten anspricht, betrachten viele Coaches als wirkungslos.



Marketing ist für die meisten Coaches ein ungeliebtes Muss. Die vornehmsten Aufgaben eines Coaches sind nun einmal Zuhören, Empathie und dem Klienten das Gefühl von Selbststeuerung lassen. All das ist im Marketing zwar nicht unwichtig, rückt aber hinter offensiven Maßnahmen in die zweite Reihe. Wie preise ich mich selbst am wirkungsvollsten an? Wie generiere ich aus Akquise Aufträge? Und wie bleibe ich dabei mir selbst treu? Das sind Fragen, die sich die meisten Coaches stellen.

In einer Umfrage im April 2013 haben Coaches aus Deutschland, Österreich und der Schweiz auf diese Fragen Antworten gegeben. In einer vorausgegangenen Umfrage im März 2013 haben sich die Auftraggeber von Coachings aus Unternehmen in den genannten Ländern geäußert und angegeben, was sie sich von Coaches wünschen hinsichtlich der Themen Vertrauensbildung, Einblick in die Arbeitsweise von Coaches und erste Kontaktaufnahme.

Marketing mit Übereinstimmung zwischen Klient und Coach

Auffällig ist, dass acht von zehn Coaches vorwiegend mit anderen Tätigkeiten ihr Geld verdienen und Coaching nur als Nebengeschäft betreiben. Nur jeder fünfte Coach gibt an, ausschließlich vom Coaching zu leben. Es ist daher davon auszugehen, dass die meisten Coaches ihre Marketingaktivitäten nicht gezielt aufs Coaching ausrichten. Viele sind fest im Trainingsgeschäft verankert und rekrutieren zumindest einen Teil ihrer Coaching-Aufträge aus vorausgegangenen Veranstaltungen. Wenn sie nicht auf diese Weise Aufträge generieren, dann verlassen sich die meisten auf Empfehlungen.

Empfehlungen

Empfehlungen durch Dritte haben für den Coach wie für den Coach-Suchenden die höchste Qualität. Den Coach bewahren sie vor der ungeliebten, weil frustrierenden Kaltakquise und nehmen ihm die als Peinlichkeit empfundene Notwendigkeit, sich selbst anpreisen zu müssen. Ein erfahrener, langjährig tätiger Coach mag sich da auf Empfehlungen unter Personalentwickler-Kollegen verlassen. Dem weniger angefragten Coach bleibt oft nur der Weg, in Seminaren, Trainings und Coachings zu überzeugen und dort die Teilnehmer für seine Qualitäten als Coach zu gewinnen, beziehungsweise von diesen empfohlen zu werden.

Gerade die Mischtätigkeit vieler Coaches erweckt leider den Eindruck von „Wildwuchs“ und lässt Zweifel an Kompetenzen aufkommen. Zudem nehmen die Personalentwickler den Anbieter-Markt für Coaching als unübersichtlich wahr. Selbst auf den eigenen Webseiten und in Datenbanken ist bei den meisten Coaches zu lesen: „Trainer und Coach“. Was liegt da für den Suchenden näher, als sich unter Kollegen oder im privaten Netzwerk umzuhören, welcher Coach gute Ergebnisse liefert?

Auf Empfehlungen eines unabhängigen Dritten, insbesondere einer Person des eigenen Vertrauens, scheint eben Verlass – für beide Seiten. Das sehen 86 Prozent der Coaches und 87 Prozent der Kunden so.

Referenzen

Neben Empfehlungen setzen Coaches zu Recht auf die Kraft von Referenzen bei der Vergabe eines Coaching-Auftrags: 63 Prozent der Coaches messen der Referenz einen hohen Wert zu und 66 Prozent von Coach-Suchenden teilen diese Ansicht. In der Tat lassen sich Personalentwickler und Führungskräfte bei ihrer Entscheidung stark von Referenzen beeindrucken. Doch gerade bei Coaches sind die Referenzen meist nur eine Liste von Firmennamen. Je bekannter, desto besser – und selten werden sie überprüft. Die Verschwiegenheit und die Persönlichkeit eines Coaching-Anliegens machen namentliche Textreferenzen zur Ausnahme.

Wen verwundert es da, dass Empfehlungen Top 1 sind? Denn hier berichtet ein unabhängiger Dritter, oft mit inhaltlichen Details, über einen gelungenen Prozess. Die Referenz ist verglichen damit inhaltsleer. Sie fällt daher um etwa 20 Prozent hinter der Bedeutung von Empfehlungen zurück, nimmt aber mit deutlich über 60 Prozent immer noch den zweiten Platz ein in der Relevanz bei der Auftragsvergabe.

Webseite

Wichtiger als jede Hochglanzbroschüre scheint heute die Webseite des Coachs zu sein. Sie ist seine Visitenkarte und gibt ihm darüber hinaus die Möglichkeit, alle ihm wichtigen Informationen zu transportieren. So wundert es nicht, dass über 70 Prozent der Coaches angeben, ihre Webseite aktuell zu halten. Geben ihm doch Content Management Systeme die Möglichkeit, dies zwar mit einiger Zeitinvestition aber ohne großen Kostenaufwand selbst zu erledigen.

Äußerst erstaunlich ist allerdings, dass trotz der oft erheblichen zeitlichen wie finanziellen Investition in Gestaltung und Inhalte der Webseite, weniger als die Hälfte der Coaches ihr ein Gewicht als Erstinformation potentieller Klienten einräumen. Allerdings deckt sich deren Einschätzung mit der der Kunden, von denen nur etwas mehr als die Hälfte die Coach-Webseite tatsächlich als erste Informationsquelle nutzt (siehe Abb. Webseite als Erstinformation, S. 37). Der Coach investiert also eine Menge Geld und Mühe in seine Webseite. Sie ist wohl so etwas wie ein „must have“. In der Einschätzung der Präferenzen für die Auswahl des Coachs und die Vergabe eines Auftrags ist er sich aber mit seinen Kunden einig: Persönliche Empfehlungen sind offensichtlich durch nichts zu schlagen. So war es gefühlt schon immer – und wie es scheint, wird es auch so bleiben.

Datenbankpräsenz

Ein weiteres angefragtes Thema, in dem sich Kunde und Coach annähernd einig sind: Die Bedeutung der Präsenz von Coaches in Datenbanken (dies gaben 45 Prozent der Coaches und 42 Prozent der Kunden an). Auch hier investieren Coaches nicht unerhebliche Summen, um sich dem Markt zu präsentieren und ihre Sichtbarkeit zu erhöhen. Meist in mehreren Datenbanken vertreten, laufen

hier jährliche Gebühren auf, die sich zu einem stolzen Betrag summieren.

Der Nachteil ist, dass der Coach hier einer unter vielen ist und sich nur schwer individuell hervorheben kann. Der Link zur persönlichen Webseite ist daher ein Muss. Andererseits findet der Kunde hier etwas, was er womöglich schätzt: einen Vergleich. Auch wenn nur 42 Prozent der Kunden in Datenbanken nach Coaches suchen – zu vernachlässigen ist diese Quelle nicht. Aus diesem Grund ist es aber wichtig, dass der Coach aus der Vielzahl an Angeboten die für ihn „richtige" Datenbank auswählt (hier können Kriterien wie die Präsenz der Datenbank oder ihre Branchenausrichtung eine Rolle spielen) und deren Wirksamkeit im Blick behält. Letzteres gilt auch für die eigene Webseite und erfordert ebenso Zeit und Lust zur Statistik-Analyse und Optimierung.

Fazit: Das Ranking der wichtigen Faktoren im Finden und Buchen eines Coachs sind Empfehlungen (Ø 85 Prozent), Referenzen (Ø 64 Prozent), Webseite (Ø 51 Prozent) und Datenbanken (Ø 43 Prozent). In diesem Ranking herrscht Einigkeit zwischen Coach und Kunde.

Marketing in Divergenz zwischen Coach und Kunde

Die Umfragen offenbaren auch einige Überraschungen. Coaches setzen auf Marketingmaßnahmen, die dem Kunden weitaus weniger relevant erscheinen. Dagegen gibt es klare Kundenwünsche, die der Coach anscheinend noch nicht wahrgenommen hat. Wie es scheint, steht eine Neuordnung von Marketingmaßnahmen hinsichtlich Aufwand, Zeit und Geld an.

Vertrauensbildende Faktoren

Besonders erstaunlich ist, dass fast alle Coaches davon ausgehen, dass das persönliche Gespräch mit dem Kunden der wichtigste vertrauensbildende Faktor sei. Dem stimmen aber nur erstaunlich geringe 13 Prozent der Kunden zu. Sie verlassen sich da lieber auf die bereits erwähnten Empfehlungen, Referenzen und auf

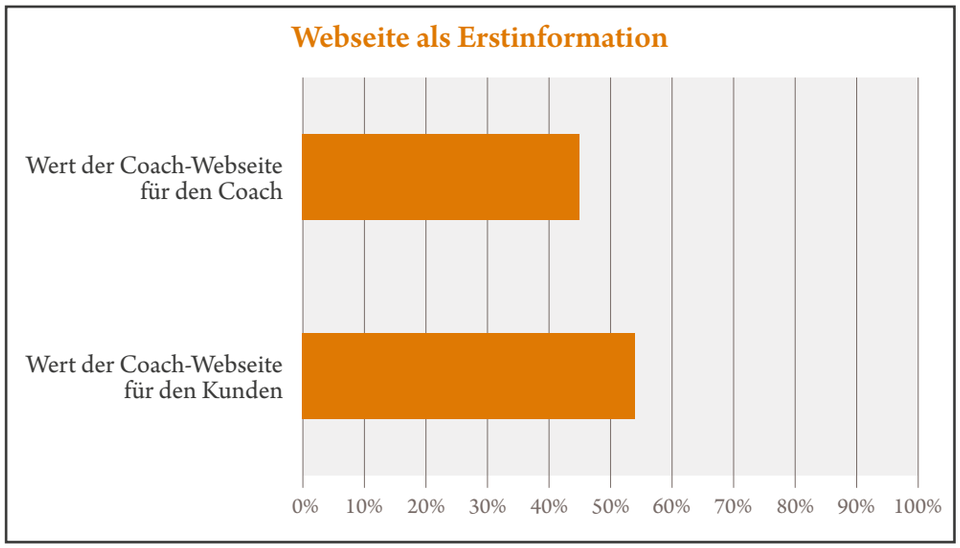


Abb.: Webseite als Erstinformation

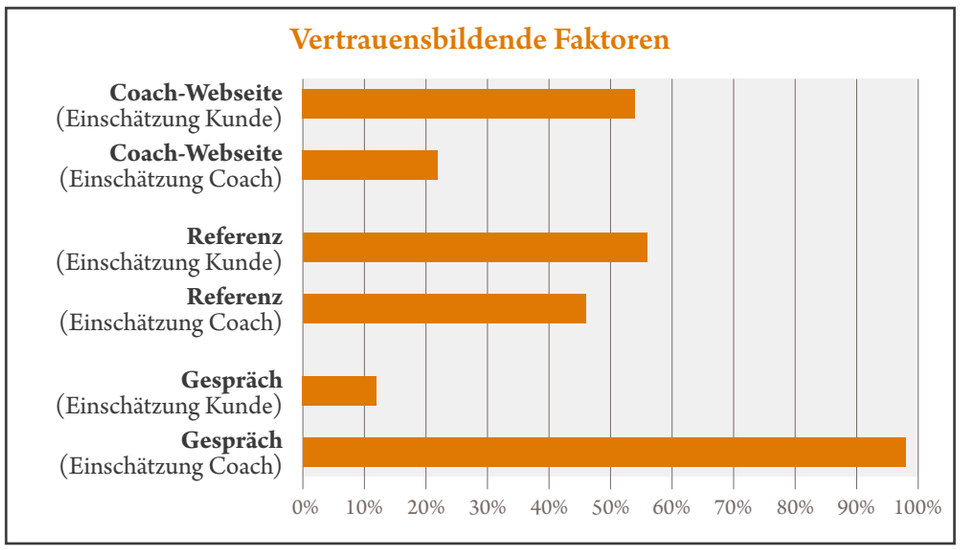


Abb.: Vertrauensbildende Faktoren

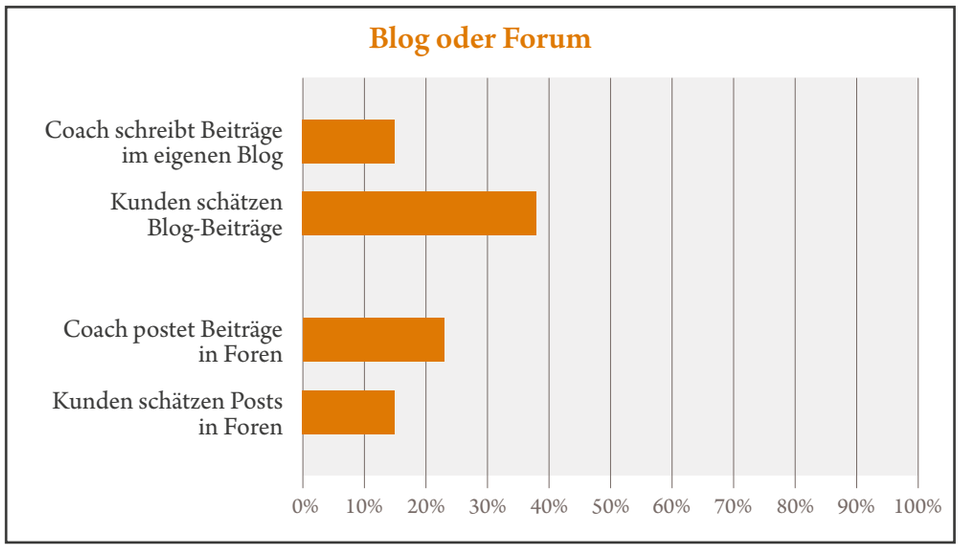


Abb.: Blog oder Forum

das, was ihnen die Webseite des Coachs verrät. Warum dagegen nur 2 von 10 Coaches Inhalt und Gestalt ihrer eigenen Webseite Überzeugungskraft bescheinigen, wirft Fragen auf.

Stattdessen betonen viele Coaches ausdrücklich, wie viel Gewicht sie ihrem persönlichen Eindruck beimessen. Sie wollen authentisch und glaubwürdig erscheinen. Sie bauen auf Sympathie und ihre Überzeugungskraft in der direkten Kommunikation. Sie wollen sich empathisch zeigen und genau das einbringen, was dem Kunden wichtig ist. Das ist stimmig und sehr nachvollziehbar. Umso mehr überrascht es, dass der Kunde anscheinend in großem Maße Vertrauen aus anderen Dingen ableitet als aus dem persönlichen Kontakt (siehe Abb. Vertrauensbildende Faktoren, S. 37).

Blog oder Forum

Wer heutigen Trends folgt, der hat einen Blog oder hinterlässt zumindest hier und dort Posts in Foren. Sehr modern scheinen Coaches nicht unterwegs zu sein, denn im Mittel sind weniger als 20 Prozent in dieser Weise aktiv. Und wenn, dann geben sie Beiträgen in Foren eindeutig den Vorrang gegenüber eigenen Blogs. Wohl, weil sie dort mehr Publikum vermuten und auf größere Beachtung hoffen.

Gleichgesinnte finden sie dort in der Tat zu Hauf, aber von denen bekommen sie keine Aufträge. Die Kunden sind eindeutig mehr an Beiträgen im Blog des Coachs interessiert (siehe Abb. Blog oder Forum, S. 37). Wenn schon Recherche, dann zeiteffizient. Schließlich will sich der Kunde ein Bild von der Person und der Haltung des Coachs machen. Aktuelle Beiträge sind da willkommen. Das „Geblubber“ der anderen in einem Forum wird da eher als lästig empfunden.

Aussagestarker Content

Obwohl für den Coach mit viel Aufwand und Ehre verbunden, interessieren den Kunden dessen Veröffentlichungen in Zeitschriften oder Büchern eher wenig – dann schon eher Video-Mitschnitte seiner Vorträge. Das Kundeninteresse steigt jedoch deutlich, wenn der

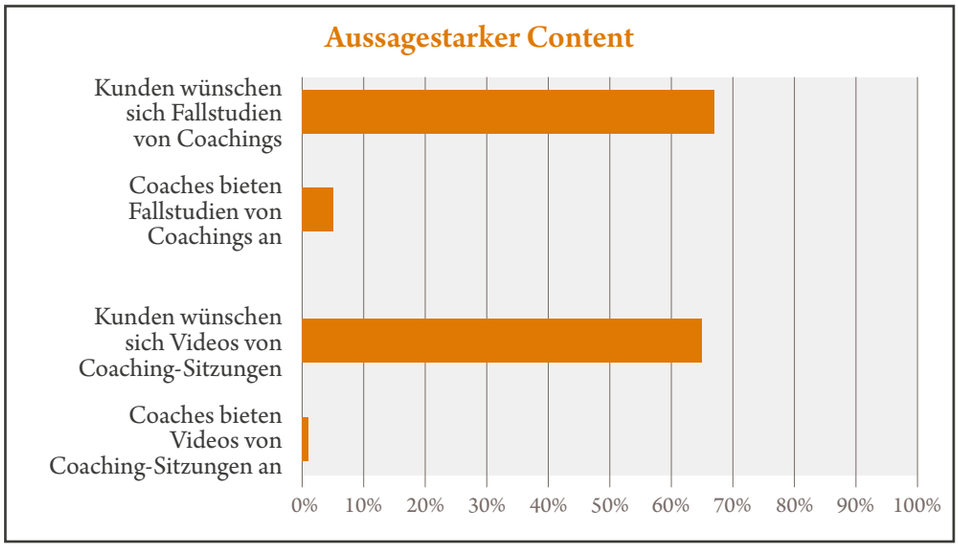


Abb.: Aussagestarker Content

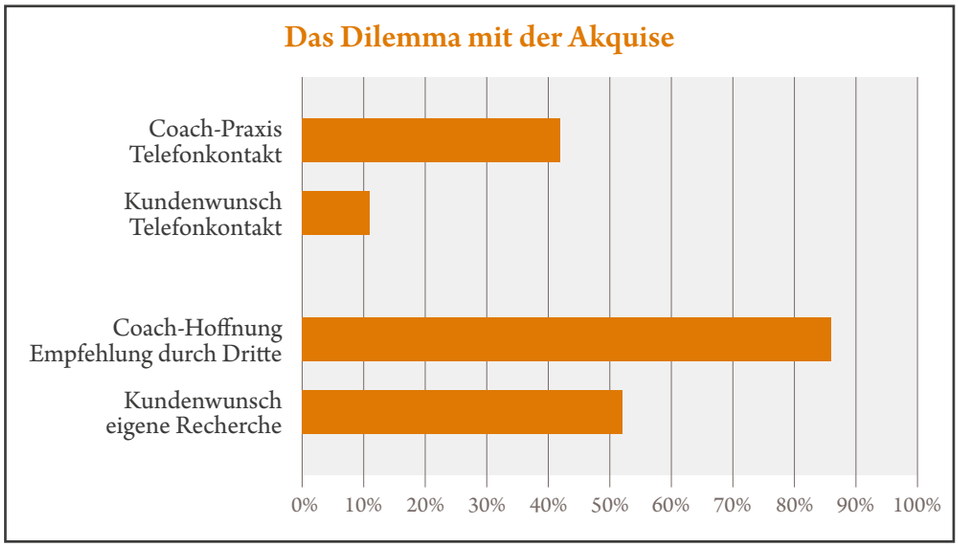


Abb.: Das Dilemma mit der Aquise

Coach Einblicke in seine Arbeit öffentlich macht. Und da sind ganz vorne zu nennen Fallstudien von Coaching-Prozessen, gefolgt von Videos über Coaching-Sitzungen. Es ist eben spannend und Vertrauen bildend, den Coach im Coaching kennenzulernen (siehe Abb. Aussagestarker Content).

Für jeden Coach, der sich nicht auf dem Ruhepolster verlässlicher Empfehlungen niederlassen kann, sind Fallstudien und Videos die mit Abstand beste Methode, dem Kunden einen guten Eindruck von der eigenen Person zu vermitteln. Besser als jedes persönliche Gespräch, auf das fast alle Coaches bauen. Allerdings muss man berücksichtigen, dass Fallstudien und Coaching-Videos einen Balanceakt vom Coach fordern. Zum einen aufgrund der Pflicht zur Verschwiegenheit und weil es gilt, den Klienten zu schützen. Zum anderen, weil eine filmische Darstellung nicht zur „Märchenstunde“ oder Show mutieren darf.

Vor allem für ein Video braucht es Kreativität in der Darstellung der Fälle, so dass sie echt und zugleich typisch aussehen, dennoch aber die reale Person und den Fall dahinter nicht erkennen lassen. Außerdem braucht man für den Klienten mit Sicherheit einen Fremddarsteller. Das Zusammenspiel an Aufwand und Kosten ist es wohl, was Coaches so zurückhaltend macht in Angeboten dieser Art. Jedoch fast 70

Prozent nahezu unbefriedigter Kundenbedarf signalisieren Handlungsbedarf.

Das Dilemma mit der Akquise

Abschließend sei erwähnt, dass mehr als die Hälfte der Befragten es bei der Suche nach einem Coach vorziehen, selbst die Initiative zu ergreifen. Sie bevorzugen die eigene Recherche oder fragen im eigenen Umfeld nach persönlichen Empfehlungen.

Für den Coach ist das nicht immer leicht zu respektieren. Während zwar 86 Prozent der Coaches angeben, auf den Effekt ihres Empfehlungsmanagements zu hoffen, räumt mehr als die Hälfte ein, Kunden für die Akquise auch per E-Mail und Telefon direkt anzusprechen (siehe Abb. Das Dilemma mit der Akquise, S. 38). Damit der Coach den Kundenwunsch noch ernsthafter berücksichtigen kann, braucht er das Gefühl, gesehen und gehört zu werden. Der oben genannte Weg, über Fallstudien Einblick in Arbeitsabläufe zu geben oder sich von der Videokamera bei der Arbeit über die Schulter schauen zu lassen, sind sicherlich ein gewinnbringender Weg.

Fazit

Der Coach muss selbst entscheiden, wie er sein Marketing-Budget und seine Kräfte aufteilt. Festhalten am Althergebrachten birgt ein hohes Risiko. Pionier zu sein auch. Aber wer vorne dabei ist, ist zumindest sichtbar und weckt Aufmerksamkeit. Um was sonst geht es im Marketing?

Quelle

» **Grabow, Christiane (2013).** Coaching Studie 2013 – Marketing im Coaching. CreateSpace. (als E-Book und Taschenbuch bei Amazon veröffentlicht)

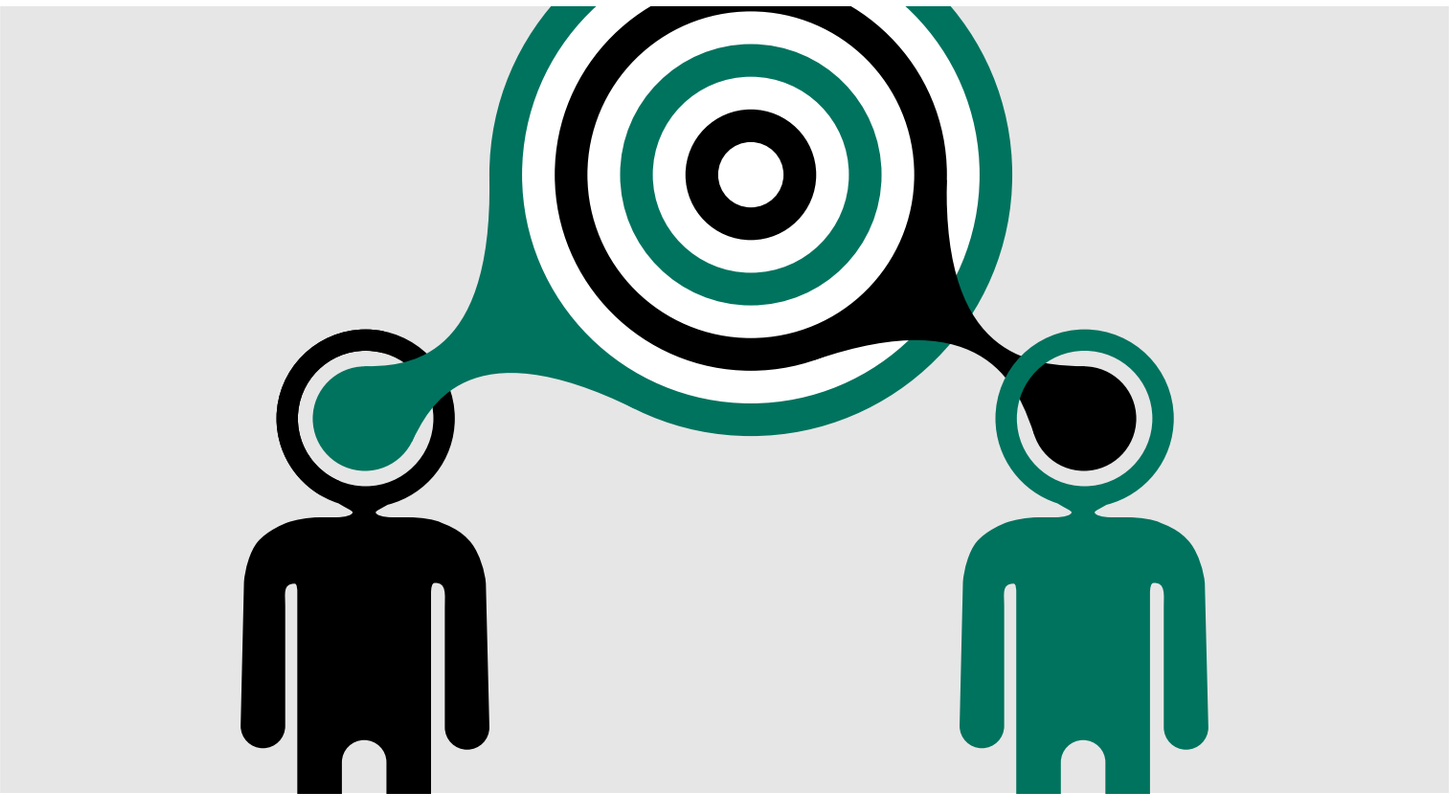
Die Autorin

Foto: WeeDoo-it.de

Christiane Grabow hat aus ihrer Praxis als systemischer Business-Coach das Werkzeug LPScocoon® entwickelt, mit dem sich Sichtweisen räumlich darstellen und Veränderungen simulieren lassen. Mehrfach ausgezeichnet, ermöglicht dieses Tool eine gemeinsame Arbeit face-to-face oder virtuell über eine 3D-Software via Internet und Telefon. Ihre Erfahrungen gibt sie in Büchern, Vorträgen und Workshops weiter und bildet Coaches aus.
www.world-wide-coach.de

Die Business-Coaching Vision

Ein Coaching-Tool von Dr. Jens Knese



Kurzbeschreibung

Business-Coaching gewinnt als Instrument der Personalentwicklung in Unternehmen immer mehr an Bedeutung. Vor dem Hintergrund einer sich ständig ändernden Arbeitswelt, mit steigender Arbeitsbelastung, zunehmender Aufgabenvielfalt und Aufgabenkomplexität hat sich Business-Coaching als Instrument zur Wiederherstellung, Stabilisierung und Verbesserung der Leistungsfähigkeit von Fach- und Führungskräften fest etabliert. Unternehmen erwarten von einem Business-Coach, dass er vielfältige Problemsituationen im Kontext dynamischer Veränderungsprozesse in Unternehmen adäquat adressieren kann. Neben einer fundierten Feldkompetenz wird von einem Business-Coach daher zu Recht die Kenntnis von geeigneten Instrumenten und Methoden zur Bearbeitung von Problemsituationen erwartet.

Die Business-Coaching Vision ist das geeignete lösungsorientierte Werkzeug, um ein holistisches Bild des Coaching-Prozesses und seiner Elemente für den Klienten im Rahmen des Business-Coaching zu erzeugen und zu visualisieren. Sie verdeutlicht die erwünschte berufliche Zukunft des Klienten, gibt eine umfassende Beschreibung des Klientensystems und zeigt Wege und konkrete Aktionen für den Klienten zur Erreichung der erwünschten beruflichen Zukunft auf. Darüber hinaus liefert sie dem Coach wichtige Kontexterfahrungen aus dem Arbeitsumfeld des Klienten, die den Coach zu einem adäquaten Gesprächspartner im Coaching-Prozess werden lassen.

Anwendungsbereiche

Es empfiehlt sich die Business-Coaching Vision über den gesamten Coaching-Prozess einzusetzen und sie um andere Interventionsmethoden, insbesondere zur Bestimmung des Klientensystems zu ergänzen. Sie dient dem Klienten zur Orientierung, sie verdeutlicht dem Klienten Zusammenhänge und sie erlaubt dem Klienten die Nachvollziehbarkeit und Zuordnung weiterer eingesetzter Interventionstechniken zum Coaching-Prozess. Ferner dient die Business-Coaching Vision der Selbsterkenntnis und hilft Klienten Wechselwirkungen in Systemen differenziert wahrzunehmen und Handlungsalternativen zu erkennen und zu erarbeiten.

Zielsetzung/Effekte

Viele Klienten haben Schwierigkeiten Auswege aus ihrer beruflichen Problemsituation zu finden und zu erkennen. Ziel der Business-Coaching Vision ist es, gemeinsam mit dem Klienten die berufliche Problemsituation zu konkretisieren, eine berufliche Vision zu entwickeln und konkrete Aktionen zu bestimmen, die helfen, die berufliche Vision des Klienten erreichbar werden zu lassen.

Die Business-Coaching Vision hilft dem systemisch denkenden und systemisch ausgebildeten Coach, die Elemente des Klientensystems, ihre Beziehungen und Dynamiken zu erken-

nen. Für den Coach wird das Klientenverhalten nacherlebbar und nachvollziehbar. Das Verstehen und Visualisieren des Klientensystems hilft dem Coach, dem Klienten fundierte Unterstützung zukommen zu lassen.

Ausführliche Beschreibung

Am Anfang eines jeden Coaching-Prozesses steht die Feststellung eines Coaching-Bedarfs. Der Bedarf für ein Business-Coaching kann vom Klienten selbst, aber auch von Stakeholdern im Coaching-Prozess erkannt werden. Stakeholder im Coaching-Prozess können unter anderem der Vorgesetze des Klienten oder die Personalentwicklung sein. Je nach Problemsituation wird der Kontakt zu einem geeigneten Business-Coach gesucht und es schließt sich ein Erstgespräch zwischen Klient und potentiellem Coach an. Stimmt die „Chemie“ zwischen Klient und Coach und ist der Klient überzeugt, dass der Coach seine Problemsituation adäquat adressieren wird, kann das Business-Coaching beginnen. Bereits zu Beginn des Business-Coachings empfiehlt sich die Arbeit zwischen Coach und Klient mit dem Instrument der Business-Coaching Vision, deren neun inhaltliche Bearbeitungsschritte im nachfolgenden grafisch dargelegt und beschrieben sind (siehe Abb.).

1. Schritt

Der Coach bittet den Klienten über seine Problemsituation zu berichten. Häufig fällt es dem Klienten schwer, seine Problemsituation dem Coach eindeutig zu beschreiben. Der Coach wendet daher vielfältige (systemische) Fragetechniken an, um ein detailliertes und holistisches Bild der Problemsituation zu erhalten. Gemeinsam mit dem Klienten notieren Coach und Klient das(die) herausgearbeitete(n) Problem(e) in die Business-Coaching Vision.

2. Schritt

Coach und Klient entwickeln gemeinsam eine Business-Vision für den Klienten. Ein adäquates Ausgangsinstrument zur Beschreibung einer erstrebten Zukunft kann etwa beispielsweise die *„Wunderfrage“* nach Steve de Shazer sein:

> *Ich möchte Ihnen jetzt eine ungewöhnliche Frage stellen. Stellen Sie sich vor, Sie gehen nach Hause und legen sich wie immer zu Bett. Und während Sie heute Nacht schlafen und es ganz ruhig ist, geschieht ein Wunder. Das Wunder besteht darin, dass das Problem, das Sie hierher geführt hat, gelöst ist. Allerdings wissen Sie nicht, dass das Wunder geschehen ist, weil Sie ja schlafen. Wenn Sie also morgen früh aufwachen, was wird dann anders sein, das Ihnen sagt, dass ein Wunder geschehen ist und das Problem, das Sie hierher geführt hat, gelöst ist?*

Bei der Beschreibung der angestrebten Zukunft wird mit dem Klienten ein Zwischenziel, „meine Arbeitswelt in einem Jahr“ und ein Langfristziel „meine Arbeitswelt in drei bis

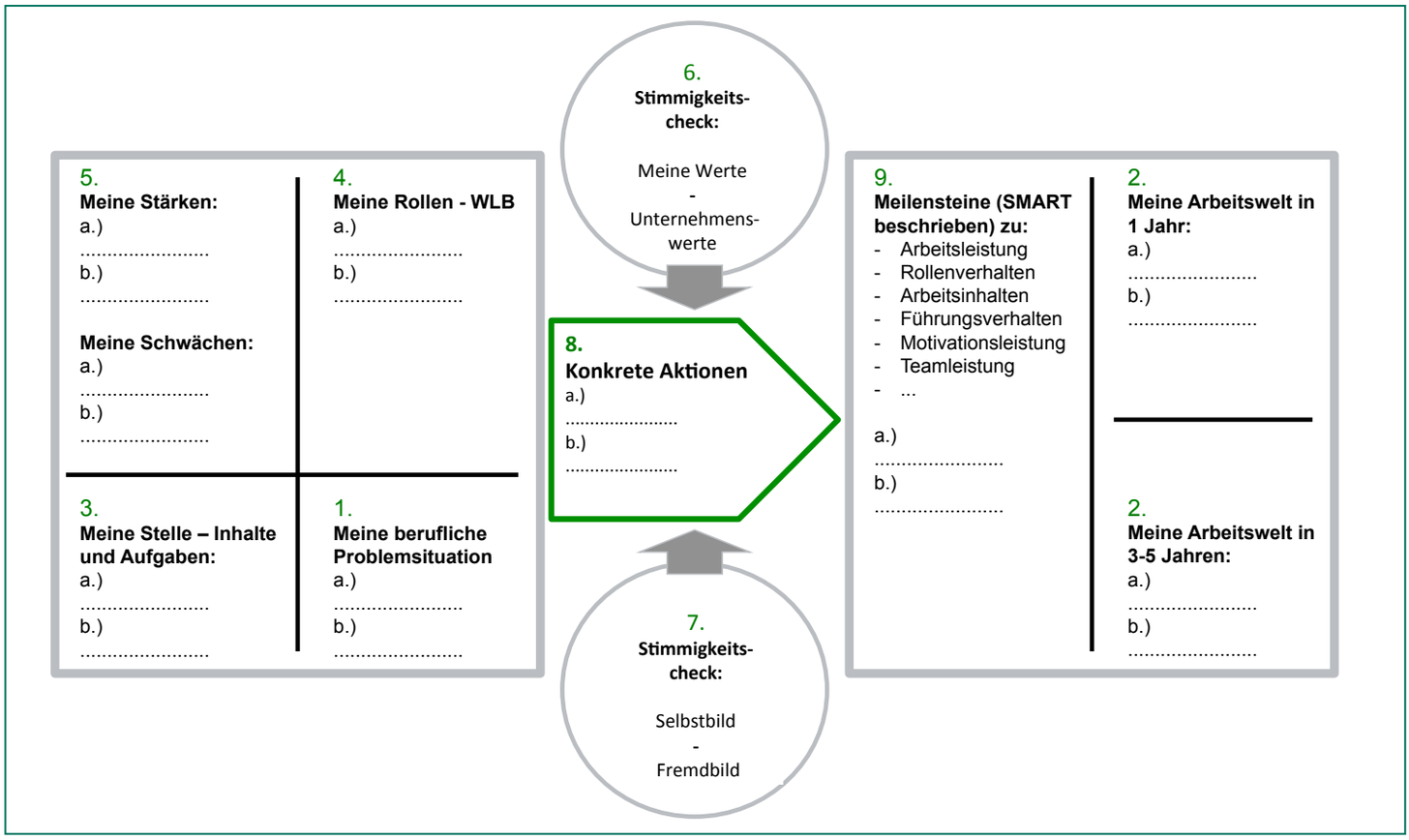


Abb.: Grafische Darstellung der Business-Coaching Vision

fünf Jahren“ in der Vision dokumentiert. Wenn möglich, empfiehlt es sich für den Coach die Vision des Klienten mit der Zielstellung der Stakeholder, etwa des Vorgesetzten oder der Personalentwicklung an das Business-Coaching zu spiegeln. Eine Kongruenz der Zielvorstellungen sollte durch den Coach überprüft werden und gewährleistet sein.

3. Schritt

Der Coach analysiert zusammen mit dem Klienten die Stellenbeschreibung des Klienten und die organisatorische Implementierung der Stelle des Klienten in das Unternehmensorganigramm. Die Erfahrung zeigt, dass Klienten häufig nicht mit den Inhalten ihrer Stellenbeschreibung, mit den Anforderungen an die Stelle und den erwarteten Ergebnissen aus der Tätigkeit ihrer Stelle vertraut sind.

Erste Erkenntnisse und „Aha-Effekte“ für den Klienten im Hinblick auf seine berufliche Problemsituation lassen sich durch den Coach an dieser Stelle häufig schon darstellen und mit dem Klienten besprechen. Gemeinsam notieren Coach und Klient die wichtigsten Inhalte, Anforderungen und Aufgaben der Stelle an den Klienten. Wichtige organisatorische Hierarchiebeziehungen sollten ebenfalls notiert werden.

4. Schritt

Der Coach erstellt mit dem Klienten ein Rollenporträt des Klienten. Hierzu können vielfältige Interventionstechniken, wie z.B. die „PRO-aktive Rollenanalyse“ oder das „systemische Porträt“ zum Einsatz kommen. Es empfiehlt sich im Business-Coaching vorrangig auf die beruflichen Rollen des Klienten einzugehen. In besonderen Situationen, z.B. bei der Verortung von Problemsituationen in die Schnittstelle zwischen privaten und beruflichen Bereich, der Work-Life-Balance (WLB), sollten auch private Rollen beschrieben und besprochen werden. Coach und Klient notieren in der Business-Coaching Vision die Rollen des Klienten und die damit verbundenen Erwartungen, Beziehungsqualitäten oder Rollenkonflikte.

5. Schritt

Durch Zuhilfenahme von Interventionstechniken, wie z.B. der „Systematischen Kompetenzanalyse“, ermitteln Coach und Klient die Stärken und Schwächen des Klienten und nehmen diese in die Business-Coaching Vision auf. Informationen zur Bestimmung von Stärken und Schwächen des Klienten können auch Protokollen von zurückliegenden Mitarbeitergesprächen oder Beurteilungsbögen von Vorgesetzten und Mitarbeitern entstammen.

Viele Unternehmen haben zudem Informationen aus Persönlichkeitsfragebögen oder Typen-Indikatoren-Tests vorliegen, die ebenfalls Grundlage zur Konkretisierung des Stärken- und Schwächen-Profils des Klienten sein können. Geeignet erscheinen hier etwa der MBTI (Myers-Brigg-Typen-Indikator) oder das BIP (Bochumer Inventar zur berufsbezogenen Persönlichkeitsbeschreibung).

6. Schritt

Die Werte des Klienten werden mit den Unternehmenswerten auf Stimmigkeit und Kompatibilität geprüft. Zur Verortung der Werte des Klienten liegen vielfältige Interventionsmethoden vor, die dem Klienten im Rahmen der Eigenanalyse helfen, die Motive seines Handelns besser zu verstehen und Entscheidungen über die berufliche Zukunft besser treffen zu können. Die Unternehmenswerte liegen im Regelfall als Element des Unternehmensleitbilds oder der Unternehmensvision vor und können sehr gut nach den Schwerpunkten Unternehmensziele, Unternehmenswerte und Unternehmenszweck mit den Werten und Stärken und Schwächen des Klienten gespiegelt werden.

7. Schritt

Attribute, die den Klienten beschreiben, seine Stärken und Schwächen, ergeben im Selbstbild häufig ein sehr differentes Bild verglichen mit einem Fremdbild. Zum Stimmigkeitscheck zwischen Selbst- und Fremdbild eignen sich Interventionstechniken wie die 180°- oder 360°-Methode. Die unter Schritt 5 genannten *Persönlichkeitsfragebögen* sind ebenfalls geeignete Instrumente zur Beurteilung von Fremd- und Selbstbild. Im beruflichen Kontext besonders empfehlenswert ist das zuvor genannte BIP, das insgesamt 14 berufliche Dimensionen vereint. Insbesondere divergente Fremd- und Selbstbildeinschätzungen werden von Coach und Klient besprochen und in die Business-Coaching Vision integriert.

8. Schritt

Zusammen mit dem Klienten erarbeitet der Coach konkrete Aktionen die zur Erlangung der in Schritt 2 erarbeiteten Ziele der Arbeitswelt beitragen. Die Aktionen adressieren die unter Schritt 1 verorteten Probleme dahingehend, dass sie bei Zielerreichung nicht mehr vorhanden sein sollten. Die erwählten Aktionen sollten die Stärken und Schwächen des Klienten berücksichtigen, auf der organisatorische Stellung des Klienten im Unternehmen fußen, seine Rollen, seine Work-Life-Balance und seine Werte beinhalten. Die ergriffenen konkreten Aktionen sollten nicht im Konflikt stehen mit der organisatorischen Einbindung des Klienten ins Unternehmen, den Anforderungen an seine Stelle oder den dokumentierten Unternehmenswerten.

9. Schritt

Es empfiehlt sich die unter Schritt 8 dokumentierten Aktionen nach dem *SMART-Prinzip* (*S*pecific, *M*easurable, *A*chievable, *R*eachable, *T*imely) zu formulieren und konkrete nachvollziehbare und im Rahmen für den Klienten und den Coach auch messbare Ziele, z.B. zu Arbeitsleistung, Rollenverhalten oder Führungsverhalten, zu formulieren.

Eine konkrete Aktion könnte etwa wie folgt formuliert werden: Zur Adressierung von Kommunikationsproblemen zwischen Vorgesetztem und Mitarbeitern wird der Klient bis zum Ende des Monats ein wöchentliches Jour fixe mit seinen Mitarbeitern einrichten, in dem er diese u.a. über aktuelle Entwicklungen im Fachbereich informiert und ihre Fragen hierzu beantwortet.

Voraussetzungen und Kenntnisse

Das Werkzeug passt besonders gut zum lösungsorientierten Beratungsansatz. Der Coach sollte neben einer systemischen Coaching-Ausbildung auch einen betriebswirtschaftlichen Background besitzen. Er sollte ein fundiertes Methoden- und Theoriewissen mitbringen, insbesondere systemische Fragetechniken sollte der Coach beherrschen. Die Komplexität des Werkzeuges setzt zudem voraus, dass der Coach bevorzugter Weise einige Jahre Berufserfahrung in Unternehmen, Erfahrung in der Beratung von Unternehmen und im Business-Coaching hat.

Erfahrungen

Die Business-Coaching Vision gibt Klienten ein holistisches Bild über den Ablauf eines Business-Coachings. Der Klient entwickelt ein Zutrauen zum prozessualen Ablauf und baut ggf. bestehende Ängste und Unsicherheiten schnell ab. Konkret vereinbarte Aktionen nach dem SMART-Prinzip führen in der Regel schnell und messbar zu ersten Erfolgen und erzeugen beim Klienten eine motivierte und positive Grundstimmung gegenüber dem Coaching-Prozess.

Technische Hinweise

Die Business-Coaching Vision wächst inhaltlich im Rahmen des Coaching-Prozesses stark an. Es ist daher empfehlenswert, von Anfang an ein hinreichend großes Blatt Papier mit ausreichend Platz vorzubereiten. Im Regelfall sollte mindestens das Format DIN A3 gewählt werden. Die Business-Coaching Vision sollte bei jeder Sitzung zugegen sein und besprochen und ergänzt werden.

Weiterführende Literatur

Collins, James C. & Porras, Jerry I. (1996). Building Your Company's Vision. In Harvard Business Review, Sep.–Okt. 1996, 65–77.

De Shazer, Steve (2012). Worte waren ursprünglich Zauber: Von der Problemsprache zur Lösungssprache. Heidelberg: Carl-Auer Verlag.

Demmerle, Christina; Schmidt, Jan M.; Hess, Michael; Solga, Marc & Ryschka, Jurij (2011). Basistechniken der Personalentwicklung. In Jurij Ryschka, Marc Solga & Axel Mattenklott (Hrsg.). Praxishandbuch Personalentwicklung. Wiesbaden: Gabler Verlag. 273–337.

Kaesler, Corinna (2003). Die Arbeit mit dem Persönlichkeitsprofil im individuellen Coaching. In Karin Martens-Schmid (Hrsg.). Coaching als Beratungssystem. Heidelberg: Economica Verlag. 201–225.

Der Autor

Foto: Fender, Hannover

Dr. Jens Knese, MBA ist seit 2004 als Coach, Trainer und Unternehmensberater tätig. Er ist Lehrbeauftragter an mehreren Hochschulen und Gründer der KNESE Coaching-Consulting mit Sitz in Hannover. Zudem ist er als Dozent für die Akademie für Führungskräfte und die Management Circle AG tätig.
www.knese-consulting.de

Das Coaching Magazin im Abo

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

www.coaching-magazin.de

Havarie in der Coaching-Ausbildung

Von Dr. Walter Schwertl

Kleinere Meinungsverschiedenheiten in Coaching-Ausbildungen zwischen einem Teilnehmer und einem Referenten sind sicherlich nicht ungewöhnlich – und auch nicht unbedingt besorgniserregend. Aber was passiert, wenn daraus eine größere Diskussion entsteht, wenn keiner zur Einsicht bereit ist, wenn die Linien aufgrund der Meinungen sich verhärten, wenn es letztlich zu offenem, heftigem Streit kommt? Die Konsequenzen einer solchen Dynamik können verheerend sein, nicht nur für die Streitenden, sondern eventuell für alle Ausbildungsteilnehmer.

Der Begriff Havarie ist eine interessante Metapher für Schadensfälle, die in einem Coaching-Prozess oder innerhalb von Coaching-Ausbildungen auftreten können. Hierbei geht es nicht um Fehler, die man mit Bordmitteln korrigieren könnte. Also nicht die leichte Schramme am Schiff oder der leichte Verkehrsunfall sind gemeint, sondern Totalschäden, Unfälle großen Ausmaßes mit komplizierten Folgeschäden. Kommt dies im Coaching-Bereich überhaupt vor? Die Antwort ist einfach: Es kommt vor, aber darüber spricht man nur hinter vorgehaltener Hand.

Ähnlich wie Psychotherapeuten neigen Coaches dazu, solche Unglücke von sich weg zu deuten. Havarien wie der Untergang eines Schiffes sind hingegen deutlich sichtbar. Wenn das Wrack mit dem Bug nach oben aus dem Wasser ragt, lässt sich das Unglück nicht *weginterpretieren*. Wenn ein Kunde sein Coaching nicht fortsetzt oder der Ausbildungsteilnehmer plötzlich nicht mehr erscheint, erlaubt dies sehr unterschiedliche Deutungen.

Havarien im Coaching zu benennen und damit umzugehen, bedeutet einen Kommunikationsprozess mit Mitteln von Kommunikation auf Fehler zu untersuchen. Es wird damit deutlich komplizierter und kontingenzbehaftet. Auch der kluge Satz von Norbert Wiener, „was ich gesagt habe, weiß ich erst, wenn ich die Antwort kenne", hilft im Alltag nicht immer weiter. Trotz dieser Schwierigkeiten müssen wir im Zuge der Professionalisierung von Business-Coaching eine Kultur des Diskurses über Schäden pflegen und an manchen Stellen erst entwickeln. Hierbei geht es nicht um moralische Verdammnis, es geht auch nicht um die Schaffung einer Instanz, die über richtig und falsch entscheidet, sondern um passende Reflexionen.

Auch der kluge Satz von Norbert Wiener, „was ich gesagt habe, weiß ich erst, wenn ich die Antwort kenne", hilft im Alltag nicht immer weiter.

Im Folgenden sei diese Komplexität anhand eines Beispiels aufgeblättert. Die Geschichte hat stattgefunden, aber sie wurde an den notwendigen Stellen verändert. Es werden keine Lösungen nach dem Schema Eigenmarketing *(so ist es richtig!)* angeboten, sondern Fragen und mögliche Handlungen sowie ihre Folgen in den Raum gestellt. Es wurde mit Bedacht ein Beispiel gewählt, in dem der Ruf nach Anwalt, Gericht und Richter wenig hilfreich wäre.

Entgleiste Dynamik

Innerhalb einer Ausbildungsgruppe kam es zu einem zunächst fachlich sachlichen Diskurs über den Wert von Persönlichkeitstests. Der Ausbilder, ein Diplompsychologe, ausgestattet mit Testerfahrung und solidem theoretischen Wissen über psychologische Tests, stand dem allzu freudigen Einsatz von Tests skeptisch gegenüber. Er kritisierte auf Testmanuals reduziertes Wissen, den Einsatz von Tests bei unpassender Aufgabenstellung und den Gebrauch von Tests über die keine Gütekriterien existieren. In dieser konkreten Fallbesprechung ging es um die Verbesserung von Führungskompetenzen eines Kunden.

Der verwendete Test war zwar sehr populär, aber es gab keinerlei Aussagen über Validität, Objektivität und Reliabilität des Tests. Zusätzlich stellte der Ausbilder den Glauben an die Vermessbarkeit der Welt generell in Zweifel. Sein Ton war höflich, aber er ließ keinen Zweifel daran, dass er dieses Verfahren generell bei einem Thema wie Verbesserung von Führungskompetenzen für falsch hielt.

Eine Teilnehmerin vertrat die Gegenposition. Sie berichtete über gute Erfahrungen mit genau diesem Verfahren, über den Erkenntnisgewinn der Kunden und berief sich letztlich auf ihre Überzeugungen. Schließlich bestand sie auf Pluralität von Ansichten und das Recht auf eigene Meinung. Es wurde zunehmend ein Diskurs der beiden Kontrahenten ohne nennenswerte Beteiligung der anderen Teilnehmer. Als die Teilnehmerin den Ausbilder in eine der im Test vorgesehenen Typenschublade verortete und sich selbst zur Erklärung

***Zitat:** Die typologische Einordnung der Beteiligten ist im Curriculum nicht vorgesehen.*

der aktuellen Dynamik in einer anderen Kategorie sah, weigerte sich der Ausbilder, den Diskurs fortzusetzen. Zitat: *Die typologische Einordnung der Beteiligten ist im Curriculum nicht vorgesehen.*

Endgültig verschärft wurde die Situation dadurch, dass die mittlerweile größer werdenden Differenzen nun als typischer Geschlechter-Konflikt bezeichnet eine neue Deutung erfuhr. Der Versuch des Referenten, den Diskurs thematisch wieder einzufangen, misslang. In der Folge kam es gegenüber dem Referenten zu verbalen Herabsetzungen. Die Situation begann zu entgleisen. Das Schiff Coaching-Ausbildung drohte mit maximalen Folgeschäden unterzugehen.

Ein Kommentar

Innerhalb eines Ausbildungsseminars kam es zu einer zunächst fachlichen Differenz, die sich zu einem Konflikt entwickelte. Ausbildung impliziert, wie immer man die komplementären Rollen der Parteien auch ausformt, die Erwartung, jemand verfügt über Wissen, das er anderen zur Verfügung stellt. Lehrende und Lernende stehen idealerweise in einem komplementären Verhältnis zueinander. Diese Erwartung des Wissens auf Seiten des Lehrenden kann nur dann bedient werden, wenn auf Seiten des Lernenden die entsprechende Bereitschaft gegeben ist. Die Auftragsklärung kann nicht alle Details im Vorfeld abstimmen.

Coaching hingegen basiert auf einem Auftrag, der vorher sehr präzise abstimmbar bzw. nachsteuerbar ist. Im Gegensatz zu Coaching-Ausbildungen sind im Coaching Diskurse über die richtigen Methoden nicht Inhalt von Kommunikation. Sollte über Inhalte keine Einigung erzielbar sein, kann man sich trennen. Dies mag ökonomisch oder auch persönlich unangenehm sein, aber es ist kein schwerer Schaden.

Für Ausbildungskonflikte ist die Situation schwieriger. Reflexionen und Diskurse über Methoden gehören zu einer Ausbildung. Die Teilnehmer sind mitbestimmende Partner in diesem Prozess, gleichzeitig gibt es die Erwartungen des Lehrens bzw. Lernens. Zusätzlich stellt die Dynamik einer ganzen Gruppe andere Anforderungen als eine Einzelperson.

Mögliche schädliche Ausgänge

- Der Streit eskaliert weiter und es kommt zu einem gravierenden Konflikt, in den auch die anderen Teilnehmer emotional involviert werden. Wahrscheinlich würde der größere Teil der Gruppe sich mit der Teilnehmerin solidarisieren, der kleinere Teil zum Referenten tendieren.
- Die Gruppe bricht völlig auseinander, d.h., der Tanker geht unter, verliert seine Ladung. Neben ökonomischen Schäden für alle Beteiligten, blieben die Teilnehmer auf einem Torso einer Ausbildung sitzen und das Unternehmen hätte mindestens mit erheblicher Rufschädigung zu kämpfen. Mögliche juristische Gefechte würden eine Lösung zusätzlich erschweren.
- Die Teilnehmerin könnte einlenken, aber heimlich gegen den Referenten weiter agieren und damit eine Kultur des Lernens deutlich erschweren. Der Verlust von Vertrauen wäre die Folge.
- Der Konflikt könnte zu den Verantwortlichen des Ausbildungsunternehmens getragen werden und der Referent würde in Erklärungsnot geraten.
- Nicht zu vergessen sind Enttäuschungen, Entmutigungen und andere Phänomene bei den Teilnehmern. Selbstverständlich könnte dieser Konflikt auch für den Referenten eine Belastung darstellen.

Aus der Retrospektive betrachtet

Einen solchen Prozessverlauf aus der Retrospektive zu beurteilen ist nicht schwierig. Die Dynamik des Endes ist bekannt, und man bleibt mit seinen Beobachtungen in der sicheren Metaposition. Man hat nur zu beurteilen, man muss nicht handeln und intervenieren, um die Situation zu retten. Eine solche Vorgehensweise muss die Feuertaufe der Praxis nicht bestehen. Hingegen muss der Handelnde den Prozess, so weit wie möglich, steuern, den Status reflektieren und bei Bedarf reagieren. Er muss, unter Beobachtung der Gruppe stehend, hoch konzentriert sein, sollte entspannt wirken, Souveränität ausstrahlen, jedem Einzelnen mehr Aufmerksamkeit als den Anderen schenken und alles tun, was die Gruppe sonst noch erwartet. Mit anderen Worten: *Seine Chancen zu scheitern, sind ziemlich groß.*

Inhaltlich macht sich der Konflikt an der Beurteilung eines Tests fest. Natürlich hätte es ausreichend Techniken der Umfokussierung gegeben. Aber erfüllt ein Lehrender seine Aufgabe, wenn er jedem Diskurs auszuweichen versucht, wenn seine Meinung nie sichtbar wird, wenn er sein fachliches Wissen nicht anbietet? An welcher Stelle ist es hilfreich, den Konflikt anzusprechen, d.h., das fachliche Thema zu verlassen und eine Klärung auf der Beziehungsebene zu versuchen? Was ist zu tun, wenn diese Klärung nicht gelingt? Was ist, wenn Kursteilnehmer oder ein Referent sich in einem Maße bedrängt fühlen, dass Aussprachen nicht mehr möglich sind?

Was passiert, wenn der Referent zwar von allen geliebt wird, er aber die Erwartungen an den Lehrenden nicht mehr bedient? Es gibt viele Fragen, aber kaum Sicherheit garantierende Antworten. Moralische Empörung (*Ruf nach Wertschätzung*), pädagogische Zeigefinger und Verweise auf die eigene Genialität sind sicher nicht hilfreich. Havarien wie diese liebt niemand, aber sie kommen vor und wir können daraus lernen.

Der Autor

Foto: Sascha Erdmann

Dr. Walter Schwertl ist geschäftsführender Partner von Schwertl & Partner Beratergruppe Frankfurt, Senior-Coach und Mitglied des Sachverständigenrats des DBVC. Seine Arbeitsschwerpunkte sind: Verbesserung interner Kommunikation von Organisationen, Ausbildung im Bereich Business-Coaching, Begleitung von organisationalen Veränderungsprozessen und Mentoring bei Konfliktmanagement und Führungsthemen.
office@schwertl-partner.de

Reine Vertrauenssache?

Vertrauen – ein Vorschuss, der gegeben wird, ohne die Konsequenzen genau zu kennen?

Von Katrin Oellerich, Prof. Dr. Heidi Möller & Verena Freynik

Coaching als diskrete Dienstleistung ist ohne Vertrauen in die gemeinsame Arbeitsbeziehung nicht denkbar. Schon bei der Auswahl des Coachs spielt Vertrauen eine wichtige Rolle. Aber welche Aspekte genau sind es, die bei der Auswahl von Coaches durch die Unternehmen eine Rolle spielen? Wie verläuft der Prozess der Vertrauensbildung zwischen Coach und Personalentwicklern? Wie ist der Prozess des Entstehens einer Vertrauensbeziehung zu beschreiben? Um diesen Fragen näher zu kommen ist zu klären, welche vertrauensbildenden Aspekte es zwischen Coaches und ihren Auftraggebern gibt.

Die zentrale Rolle, die dem Coaching in der arbeitsweltlichen Beratung zukommt, ist unbestritten. Coaching als unterstützender, fördernder und stabilisierender Bestandteil ist aus dem beruflichen Alltag nicht wegzudenken. Doch wie findet man den richtigen Coach für einen ausgemachten Beratungsbedarf?

In der Marburger Coaching-Studie 2008–2009 (Stephan et al., 2010) konnte gezeigt werden, dass über die Hälfte der Kunden zur Vorauswahl von Coaches Empfehlungen von bekannten Personen – der Mund-zu-Mund-Propaganda – folgen. 17 Prozent nutzen das Internet (Google, Xing, etc.) und lediglich 14 Prozent firmeninterne Coaching-Pools oder Datenbanken. Als wichtigstes personenbezogenes Kriterium im ersten Schritt der Auswahl eines geeigneten Coaches wurden Referenzen und positive Erfahrungen durch Dritte mit dem Coach genannt (34 Prozent). Des Weiteren spielen die Schwerpunktkompetenzen (18 Prozent) sowie die Ausbildung und Erfahrung (17 Prozent) des Coachs eine wichtige Rolle.

In der Phase des persönlichen Kennenlernens wird häufig das Vorhandensein von Vertrauen als ein wichtiges Entscheidungskriterium für das Zustandekommen eines Coaching-Kontrakts gesehen. In Studien zu Erfolgsfaktoren in der Beratungsbranche konnte gezeigt werden, dass bei der Suche nach einem geeigneten Berater durch den potenziellen Auftraggeber das spontane Vertrauenfassen Einfluss auf den Auswahlprozess hat (Gross, 2008). Darüber, welche Aspekte in der Begegnung beim Auswahlgespräch einen Einfluss auf die Vertrauensbildung haben, wissen wir bisher wenig.

Was ist Vertrauen und wofür ist es nützlich?

„Wer vertraut, steigert insofern seine eigene Verwundbarkeit, da er sich auf bestimmte Erwartungen hinsichtlich des Verhaltens von Personen oder Systemen verlässt, die nicht vollständig seiner persönlichen Kontrolle unterliegen“ (Gilbert, 2006; 120). Das heißt: „Wenn wir von Vertrauen sprechen, dann investieren wir in etwas oder jemanden. Und wir erwarten, dass dieses Investment sich irgendwann auszahlt – mit Zinsen bitte“ (Meckel, 2010; 196).

Die Theorie des Vertrauens

Der Begriff *Vertrauen* kann zunächst mit *Zuversicht* umschrieben werden und schließt stärker als Glaubwürdigkeit, die *Hoffnung oder Erwartung auf Künftiges* ein (Dernbach & Meyer, 2005; 15). Vertrauen ersetzt fehlende Information und sichert trotz Ungewissheit und unüberschaubarer Komplexität die Handlungsfähigkeit der Subjekte. Es dient nach Luhmann (2000) als Reduktion der Komplexität. Vertrauen ermöglicht damit die Aufrechterhaltung der Handlungsfähigkeit auch in unüberschaubaren Situationen.

Als gemeinsames Grundverständnis hat sich in der bisherigen Vertrauensforschung herauskristallisiert, dass Vertrauen mit einer positiven Erwartungshaltung gegenüber Personen, Gruppen und Institutionen zu tun hat, deren Verhalten durch den Vertrauenden nicht kontrolliert werden kann. Das Risiko besteht in der eigenen Verwundbarkeit, also der Möglichkeit, verletzt und enttäuscht zu werden, ohne sich dagegen absichern zu können (Luhmann, 2000).

Giddens (1995) beschreibt, dass postmoderne Gesellschaften ohne Vertrauen nicht funktionsfähig sind. Expertensysteme erfüllen eine wichtige Funktion. Wir alle gehen von der Redlichkeit und Rechtschaffenheit von Expertensystemen aus, das heißt, wir vertrauen in diese. Wir sind darauf angewiesen anzunehmen, dass ihre Handlungsprinzipien Richtigkeit haben. Über Expertensysteme verschaffen wir uns die Rückaneignung entkoppelter sozialer Beziehungen. Können wir davon ausgehen, dass der Experte „Coach“ uns bei der Lösung von Problemen helfen kann? Zur Absicherung im Vorhinein können Informationen aus den eigenen Netzwerken oder dem Internet eingeholt werden. Dadurch kann ein Vertrauensvorschuss entstehen, der eben nicht auf einer real erlebten Begebenheit im direkten Kontakt mit dem Coach beruht.

Vertrauensvorschuss

Trotz des Versuchs der Absicherung ist die Situation des Auswahlgesprächs mit einem Coach eine brisante. Der potenzielle Auftraggeber muss quasi einen Vertrauensvorschuss geben, denn er wird den Coach in einem einzigen Treffen nicht vollständig kennenlernen können. Im Sinne einer psychoanalytischen Perspektive könnte man bei einem erfolgreichen Auswahlgespräch vom Phänomen der leichten, unanstößigen positiven Übertragung sprechen. Es werden also Hoffnungen, Wünsche und positive Vorerfahrungen auf den zu diesem Zeitpunkt noch völlig unbekannten Coach übertragen. Ein subjektiv vollständigeres Bild entsteht und Vertrauen keimt auf.

Dennoch, wer vertraut, begibt sich auch immer in eine „riskante Vorleistung“ (Luhmann, 2000; 27). Vertrauen ist also auch eine Entscheidung gegen Kontrolle. Es besteht dann, wenn dem Vertrauensgeber das Risiko bekannt ist und er trotzdem darauf vertraut, dass der Vertrauensnehmer kein schädigendes Verhalten zeigt (Schweer & Thies, 2005). Vertrauen geht oft mit einer Reziprozitätsverpflichtung des Empfängers von Vertrauen einher. Dieser fühlt sich moralisch dazu verpflichtet, das gespendete Vertrauen nicht zu enttäuschen, bzw. dessen Enttäuschung könnte eine moralische Stigmatisierung nach sich ziehen. Für den Coach steht einiges auf dem Spiel. Der Verlust des Vertrauens von Auftraggebern kann den Verlust von Kunden und eine Schädigung seines Rufs bedeuten.

Die Entstehung von Vertrauen …

… zeigt sich als etwas Prozesshaftes. Luhmann (2000) beschreibt, dass sich die Vertrauensbildung in zwischenmenschlichen Beziehungen nach dem „Prinzip der kleinen Schritte“ (ebd.; 50–51) verhält. In einer ersten Stufe finden wir kognitive, rationale oder auch kalkulierende Aspekte des Vertrauens. Wir suchen nach möglichst objektiven Informationen, die künftiges Verhalten der Person, der wir vertrauen wollen, vorherzusagen erlauben. Aber erst wenn aufgrund einer „Testphase“ genügend Belege dafür angesammelt sind, dass man sich

auf die andere Seite verlassen kann, wird man die Suche nach Indizien und Evidenzen ablösen – durch affektives Vertrauen. Man ist sich dann sicher, vertrauen zu können (McAllister, 1995).

Als theoretisches Prozessmodell zur Entstehung von Vertrauen könnte hier etwa das S-O-R-Modell herangezogen werden, welches zunächst auf die Analyse dessen, wie Verhalten entsteht, beschränkt ist (*S*: Stimulus (Reiz von außen), *O*: Organismus (innere Verarbeitung), *R*: Reaktion). Plötner (1995) wandte das Modell auf die Vertrauensbildung zwischen einem Nachfrager und einem Anbieter in einem Verkaufskontext an. Dabei handelt es sich um eine nahezu analoge Situation zu der hier im folgenden Kapitel vorgestellten Studie zu vertrauensbildenden Aspekten zwischen Coach und Auftraggeber.

Auftraggeber und Anbieter kennen sich nicht. Der Auftraggeber achtet auf die ihm wichtig erscheinenden Informationen sowie Signale und Indizien, die der Anbieter der Leistung sendet. Diese empfangenden Stimuli nimmt der Auftraggeber vor dem Hintergrund seiner Vorerfahrungen, Haltungen und Einstellungen, seines professionellen Hintergrunds, seiner mentalen Modelle und der Unternehmenskultur wahr und achtet dabei auf vertrauensrelevante Zustands- und Verhaltensmerkmale unter dem Einfluss von situativen Determinanten, wie seiner Bedürfnislage und personenspezifischen Aspekten (Organismus). So unterscheiden sich Menschen in Hinblick auf ihre Wahrnehmungsstile, die eine Vertrauensbildung eher bremsen („low-trusters“) oder beschleunigen („high-trusters“). Auch der Umgang mit dem Risiko, das mit Vertrauen einhergeht, wird hier verarbeitet. Danach folgt die Reaktion des potenziellen Auftraggebers, die im günstigen Fall Vertrauen ist und eine Erteilung des Auftrags wahrscheinlich macht. Durch sich wiederholende Situationen, die den Vertrauensvorschuss bekräftigen, entsteht eine Festigung der Beziehung, solange kein Vertrauensbruch die Entwicklung abrupt stoppt.

Auch der Anbieter wirkt auf den Prozess der Vertrauensbildung ein. Er wird im Sinne des *Impression Management* versuchen, sich und sein Angebot im Auswahlgespräch positiv zu positionieren, sich auf eine bestimmte Art und Weise zu „verkaufen“, um den Auftrag zu erhalten bzw. seine Dienstleistung veräußern zu können. Jedes Gespräch zwischen potenziellen Coaches und Personalern stellt eine strategisch kommunikative Situation dar.

Die explorative Studie

Der Frage, wie sich Vertrauen in einem persönlichen Auswahlgespräch zwischen einem Coach und seinem potenziellen Auftraggeber interaktiv herstellt, wurde mit einem qualitativen, explorativen Forschungsansatz nachgegangen. Das Datenmaterial wurde durch leitfadengestützte teilstandardisierte Interviews mit Mitgliedern von acht Organisationen unterschiedlicher Branchen (Wirtschaft, Sozial- und Gesundheitswesen) mit mehr als 100 Mitarbeitern erhoben. Die Interviewteilnehmer waren alle an Auswahlgesprächen mit Coaches beteiligt und hatten Mitbestimmungsrecht bei deren Auswahl. Interviewzusagen wurden mit dem eigenen Interesse begründet, das bisherige Auswahlverfahren von Coaches reflektieren zu wollen und als Forschungspartner Anregung für die Optimierung des eigenen Handelns zu bekommen.

Die Interviewleitfragen waren so gewählt, dass der Verlauf eines Auswahlgesprächs und die begleitenden vertrauensbildenden Aspekte zwischen dem Coach und seinem potenziellen Auftraggeber nachgezeichnet wurden. Es bestand die Möglichkeit, Erfahrungen aus unterschiedlichen Auswahlgesprächen zu berichten. Das Datenmaterial wurde induktiv und komparativ ausgewertet. Die Forschungsfrage lautete: „Welche Aspekte spielen bei der Bildung von Vertrauen zwischen Coaches und ihren potenziellen Auftraggebern im persönlichen Auswahlgespräch eine Rolle?“

Ergebnisse oder „Er trug einen Schlips“

Die Ergebnisse dieser Studie zeigen den großen Einfluss eines vor der realen Begegnung entstandenen Vertrauensvorschusses: Die Empfehlung durch vertraute Personen (etwa Kollegen, Kooperationspartner, Vorgesetzte) richtete die Wahrnehmung auf Aspekte, die den Vertrauensvorschuss bestätigen. Voraussetzung dafür ist die bereits als vertrauensvoll erlebte Beziehung zu den Empfehlenden. Im Erstkontakt kann man von zunächst „geliehenem Vertrauen“ sprechen. Ein Vorschuss kann nach Auffassung der Befragten aber auch durch einen professionellen Internetauftritt, etwa durch „ansprechende Fotos“ entstehen.

Im tatsächlichen Moment des Aufeinandertreffens werden nun verschiedene Stimuli als vertrauensfördernd beschrieben. Egal, ob man bereits miteinander bekannt ist oder nicht, eine „angenehme Begrüßung mit Handschlag“ als Auftakt wirkt positiv. Doch auch das äußere Erscheinungsbild spielt für einige Auftraggeber eine zentrale Rolle: „Er trug einen klassischen Anzug und passte sich damit an den Dresscode oberer Führungskräfte an“, „Er trug einen Schlips“ oder „Ihre schlichte Kleidung zeigte mir, dass sie sich nicht in den Vordergrund stellt.“

Drei Phasen des Vertrauensbildungsprozesses

Die Ergebnisse zum konkreten Vertrauensbildungsprozess in gelungenen Auswahlgesprächen lassen sich in folgende *drei Phasen* unterteilen: 1. Der Coach ist hoch aufmerksam und wendet sich empathisch zu. 2. Er stellt sein Vorgehen transparent und eindeutig dar, lässt sich quasi bei der Arbeit zuschauen. Er zeigt sich reagibel im Kontakt. 3. Er bekommt Aufgaben übertragen – quasi Arbeitsproben –, die eine Spiegelung der späteren Tätigkeit darstellen.

Die Phasen des Prozesses können von den Beteiligten aktiv beeinflusst werden – sowohl positiv als auch negativ. Kommt es zu Enttäuschungen bzw. werden Phasen nicht erfolgreich bewältigt zum Beispiel durch ein zu viel oder zu wenig an Selbstdarstellung oder unzureichende Berücksichtigung der affektiven Situation des Gegenübers, kann ein Rückschritt in die vorangegangene Phase „situationsrettend“ sein.

Phase 1
Für die Herstellung einer verständnisvollen Situation durch gezielte Zuwendung (Phase 1), empfinden die Auftraggeber neben den gesprochenen Inhalten eine offene Körpersprache und -haltung als vertrauenserweckend. Im Gespräch selbst wirkt es positiv, wenn der Coach Interesse an der Organisation zeigt, „das System und seine Rahmenbedingungen" versteht und zu erkennen gibt, dass er sich „in die Position der Organisation" beziehungsweise des Auftraggebers hineinversetzen kann. Permanentes Stellvertretererleben im Sinne des inneren Rollentausches nach Moreno erweist sich als förderlich. Dabei ist von hoher Relevanz, dass der Coach dem potenziellen Auftraggeber wohlwollend und aufmerksam gegenübertritt, ihn respektiert und ernst nimmt, etwa indem er das Beratungsanliegen genau erfragt und eine individuell abgestimmte Beratung anstrebt.

Phase 2 und 3
In der zweiten Phase ist es zentral, dass der Coach das eigene Handeln durch eindeutige und für das Gegenüber berechenbare Handlungen transparent und möglichst im Hier-und-Jetzt erlebbar macht. Durch verbale und nonverbale Rückmeldungen des potenziellen Auftraggebers erhält der Coach Orientierung für sein Verhalten, das er ggf. situativ wendig im Sinne der Wunscherfüllung (so er denn will) nachjustieren kann. In Phase zwei entscheidet sich, ob die Auftraggeber bereit sind, sich in den Prozess des tieferen Kennenlernens und Kennenlernenlassens zu begeben: „ein Kennenlernen kann zugelassen werden".

Wenn ein Auftraggeber, der die eigenen „Ziele und Anforderungen klar vor Augen" hat, diese „äußern kann" und in seinem Gegenüber potenziell verwirklicht sieht, keimt etwas Neues. Eine Offenheit entsteht, sich auch auf Anregungen des Coaches einzulassen und im Gespräch eine Konkretisierung oder gar Refokussierung des vorher angedachten Beratungsanliegens vorzunehmen. Ein erfolgversprechendes Merkmal scheint zu sein, wenn sich die mentalen Modelle der Personaler im Erstkontakt mit dem Coach erweitern.

Vetrauensbildende Interaktion

Es ist also wichtig, in einen „Dialog statt Monolog" einzutreten – auf einer sachlichen Gesprächsebene, die positiv affektiv gestützt ist. Vor diesem Hintergrund können Wünsche, Erwartungen und Ziele konstruktiv geklärt, sowie im günstigen Fall „unkompliziert Absprachen getroffen" werden.

Einige Interviewteilnehmer äußerten, dass es ihnen wichtig sei, dass der Coach „Möglichkeiten anbietet und keine Wege vorgibt", also dem Auftraggeber die „Entscheidungsmacht" und „Verantwortung" überlässt. Dabei könne der Coach den Auftraggeber durchaus „fordern". Auch „angemessen kritische Äußerungen" bzw. das „Einbringen neuer Blickwinkel" werden als positiv empfunden. Es klingt, als seien kurze (verdeckte?) Coaching-Vignetten, die die Anliegen des Auftraggebers in einem Quasi-Coaching oder Stellvertreter-Coaching aufnehmen, erfolgversprechend.

Auf jeden Fall sollte das Gespräch „frei von Vorwürfen und Belehrungen" sein. Die Wahrung einer emotionalen bzw. professionellen Distanz, die Verdeutlichung der Verschwiegenheit (z.B. bezüglich der Inhalte eines Coaching-Prozesses gegenüber Dritten) und das Aufzeigen der eigenen Grenzen, aber auch die Wahrung der vom potenziellen Auftraggeber vorgegebenen Grenzen durch den Coach empfinden die Interviewten ebenso als vertrauensbildend, wie eine der Leistung angemessene Honorarvorstellung. Als authentisch erlebte vom Coach berichtete Lebens- und Berufserfahrung und die Darstellung unterschiedlicher Qualifikationen wirken förderlich auf die Entstehung einer Vertrauensbeziehung.

Des Weiteren wurde genannt, dass der Coach klar kommunizieren und im Sinne der Serviceorientierung die Beratungstermine nach dem Bedarf des potenziellen Auftraggebers gestalten sollte.

Es ist besonders förderlich, wenn die „Chemie stimmt" – eine Redewendung der Personaler, die zeigt, wie schwierig sich diese subtilen Prozesse versprachlichen lassen. Operationalisiert wird dieser Moment mit der Beschreibung „gegenseitige Sympathie" oder „dem Gefühl sich schon lange zu kennen". Als Resultat dieser Empfindungen ist eine gegenseitige Vertrau-

Literatur

- **Dernbach, Beatrice & Meyer, Michael (2005).** Einleitung. In dies. (Hrsg.). Vertrauen und Glaubwürdigkeit. Wiesbaden: VS Verlag. 11–26.
- **Giddens, Anthony (1995).** Konsequenzen der Moderne. Frankfurt: Suhrkamp.
- **Gilbert, Dirk U. (2006).** Systemvertrauen in Unternehmensnetzwerken. In Klaus Götz (Hrsg.). Vertrauen in Organisationen. München: Rainer Hampp. 113–134.
- **Gross, Rainer (2008).** Kein technologischer Elfenbeinturm. In Sebastian May (Hrsg.). Berater Guide 2008. Düsseldorf: corps. 68–69.
- **Luhmann, Niklas (2000).** Vertrauen. 4. Aufl.. Stuttgart: UTB.
- **McAllister, Daniel J. (1995).** Affect- and Cognition-Based Trust as Foundation for Interpersonal Cooperation in Organizations. In The Academy of Management Journal, 38, 1, 24–59.
- **Meckel, Miriam (2010).** Brief an mein Leben. Reinbek: Rowohlt.
- **Plötner, Olaf (1995).** Das Vertrauen des Kunden. Wiesbaden: Gabler.
- **Schweer, Martin & Thies, Barbara (2005).** Vertrauen durch Glaubwürdigkeit. In Beatrice Dernbach & Michael Meyer (Hrsg.). Vertrauen und Glaubwürdigkeit. Wiesbaden: VS Verlag. 47–63.
- **Stephan, Michael; Gross, Peter-Paul & Hildebrandt, Norbert (2010).** Management von Coaching. Stuttgart: Kohlhammer.

ensbeziehung denkbar und die Beauftragung wahrscheinlich. In diesem Zusammenhang wurden häufig kongruente Einstellungen sowie Gemeinsamkeiten zwischen Coach und potenziellem Auftraggeber, wie etwa Alter, Optik, Sprache, Humor und Berufsverlauf umrissen.

Schlussfolgerung

Die Ergebnisse der Studie zeigen den Interaktionsprozess auf, der die Bildung von Vertrauen ermöglicht. Die Basis des Vertrauens bzw. der Vertrauensbildung wird durch Vorabinformationen über den Coach gebildet. Dieser Vertrauensvorschuss wird durch die Aufmerksamkeit und Einfühlung des Coachs in den Auftraggeber und die Belange der Organisation, durch sein Auftreten und seine eindeutigen, transparenten und berechenbaren Handlungen verstärkt. Dargestellte und erlebbar gemachte Kompetenzen sowie das äußere Erscheinungsbild, die als authentisch erlebte Zuwendung, die Beziehungsgestaltung zum Auftraggeber, aber auch dessen Offenheit und innere Bereitschaft helfen, eine vertrauensvolle „gemeinsame Ebene“ zu finden.

Wird der Auftrag an den Coach vergeben, bekommt er einen weiteren Vorschuss – ihm wird vertraut und zugetraut, dass er den Auftrag der Organisation erfüllen kann. „Falsche Versprechungen“ etwa im Sinne eines überzogenen Impression Managements und nicht gemeinsam definierbare Ziele können zu einem Bruch des Vertrauens und damit zu einem Abbruch der Zusammenarbeit führen. Vertrauen ist und bleibt nun einmal ein Vorschuss, der gegeben wird, ohne die Konsequenzen genau zu kennen.

Die Autorinnen

Foto: Antje Wienekamp

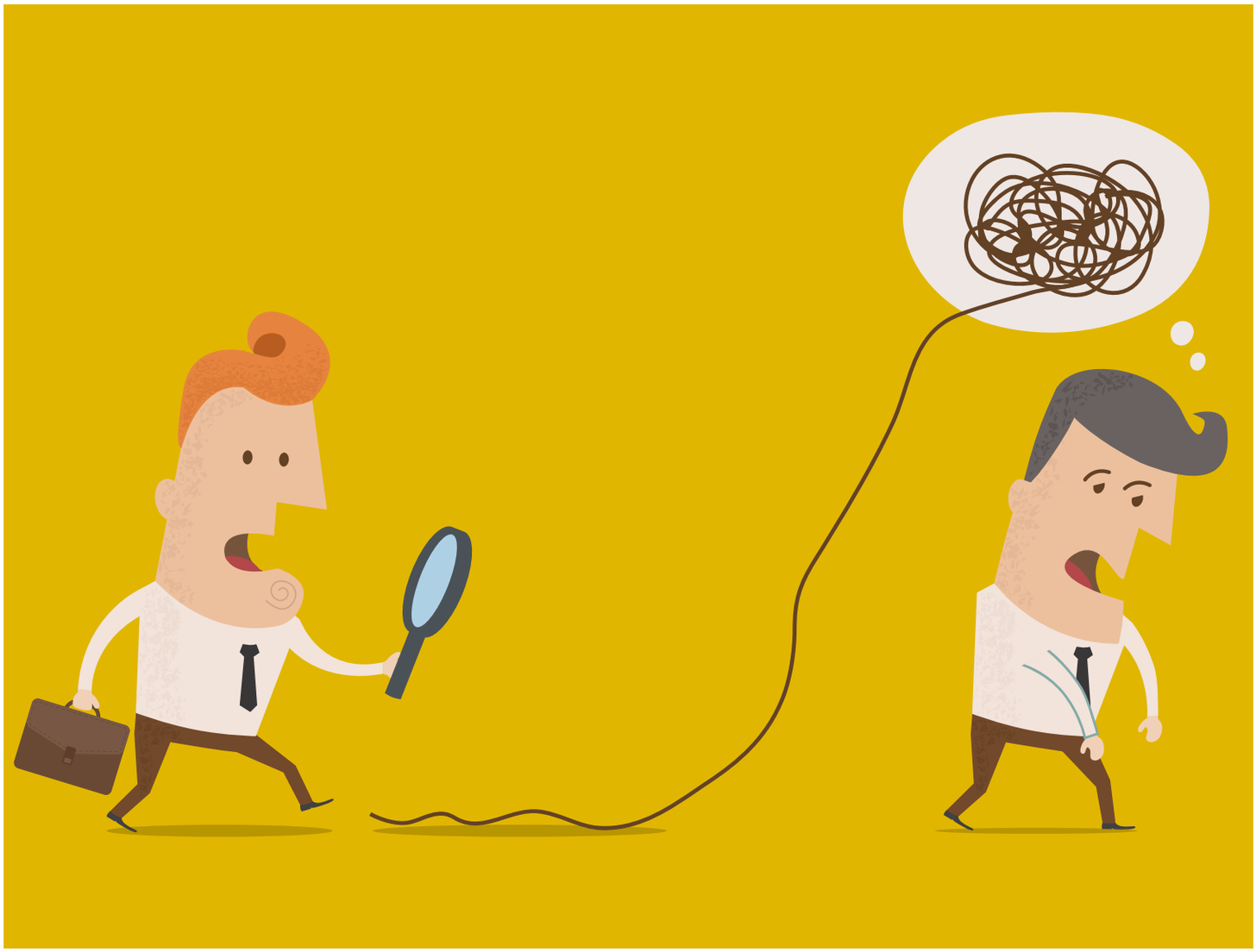
Katrin Oellerich, Dipl.-Psych., Coach (DPA). Seit 2012 wissenschaftliche Mitarbeiterin am Lehrstuhl für Theorie und Methodik der Beratung, Universität Kassel. Promotion zu negativen Effekten von Coaching, Forschung und Lehre zu arbeitsweltlicher sowie psychologischer Beratung und Gender Equality. Zuvor mehrjährige Tätigkeit in einem Science Center: Leitung der Gäste- und Ausstellungsbetreuer, Personalauswahl, Schulung.
katrin.oellerich@uni-kassel.de

Foto: Dunke

Prof. Dr. Heidi Möller, Dipl.-Psych., Psychoanalytikerin, Organisationsberaterin, Supervisorin und Coach. 2002 Universität Innsbruck Lehrstuhl für Kommunikationspsychologie und Psychotherapie, 2004 Gründungsdekanin der Fakultät für Bildungswissenschaften. Seit 2007 Professorin für Theorie und Methodik der Beratung an der Universität Kassel, Institut für Psychologie, Dekanin des Fachbereichs Humanwissenschaften.
heidi.moeller@uni-kassel.de

Foto: Miriam Merkel

Verena Freynik, Dipl. Sozialpädagogin, Sozialtherapeutin VDR, Supervisorin (DGSv), Coach und Organisationsberaterin M.A., seit 2008 Mitarbeiterin in der Lukas-Werk Gesundheitsdienste GmbH in Northeim, seit 2009 eigene Praxis für Supervision, Coaching und Organisationsberatung in Göttingen.
beratung@verenafreyink.de



Die andere Seite von Coaching

Zu Risiken und Nebenwirkungen lesen Sie die Packungsbeilage

Von Prof. Hansjörg Künzli

Coaching ist in Interaktion mit einer Welt entwickelt worden, die den Erfolg will und Misserfolg gerne ausblendet. Scheitern ist keine Option – Coaching ist eine Erfolgspraxis. Heißt das, Coaching hat keine negativen Wirkungen? Doch Coaching zur nebenwirkungsfreien Zone zu erklären oder sie auf „schwarze Schafe" abzuschieben greift zu kurz: Wer handelt, kann Fehler machen. Nur, was sind überhaupt „negative Wirkungen" im Coaching und welche Konsequenzen können sie haben?

Der „Beipackzettel zum Coaching“: *Es könnte sich um Zeit- und Geldverschwendung handeln. Es wurden schon Abhängigkeiten vom Coach festgestellt. Vorsicht ist geboten bei mangelnder Ausbildung des Coachs. Nichterkennen von körperlichen Krankheiten und psychischen Störungen könnte zu deren Chronifizierung beitragen. Gewisse Coaches neigen dazu, das eigene Wertesystem auf andere übertragen zu wollen oder versuchen, auf Ihr Verhalten einzuwirken, wenn Sie sich nicht theorieadäquat verhalten. Ebenfalls ist Vorsicht am Platz, wenn ein Coach zu stark an einzelnen, ganz sicher erfolgversprechenden Methoden hängt und sie als allein selig machend verkauft. Coachings ohne Ende sind in der Regel nicht hilfreich. Wenn Sie vor wichtigen Entscheidungen immer erst Ihren Coach kontaktieren müssen, läuft etwas schief. Eine zu starke Betonung der Machbarkeit ist heikel. In gewissen Umgebungen wird die Inanspruchnahme eines Coachings als Stigma betrachtet. Wenn Ihnen der Coach seine Lebensgeschichte erzählt, ist das vielleicht spannend und authentisch, zum Erfolg trägt diese Selbstoffenbarung aber vermutlich wenig bei.*

Alles Phantasie? Keineswegs. Die im „Beipackzettel“ aufgeführten Risiken, Nebenwirkungen und Schäden sind das Resultat einer zugegebenermaßen unsystematischen Zusammenstellung von Hinweisen aus einer umfassenden Recherche der einschlägigen Coaching-Literatur und eigener Forschungen.

Die andere Seite des Coachings

Die „andere“ Seite von Coaching ist in der Literatur zwar durchaus ein Thema, aber nur am Rande. Unerwünschte Wirkungen werden selten, eher beiläufig erwähnt. Eine systematische Auseinandersetzung mit dem Thema hat noch nicht stattgefunden. Indirekt lassen sich auch aus der Wirksamkeitsforschung im Coaching Schlüsse auf die „andere“ Seite von Coaching ziehen. Bei genauer Betrachtung stellt man nämlich fest, dass das Ausmaß der Wirkungen oft bescheiden oder praktisch gleich Null ist. Was nichts anderes heißt, als dass ein substanzieller Anteil der Klienten das Coaching mit leeren Händen verlässt.

Aus der Sicht von Coaches und deren Kunden, die gute Erfahrungen mit Coaching gemacht haben, mag der Bedarf nach mehr Wissen zu diesem Thema nicht dringlich sein. In Zeiten aber, in denen Kunden schon für einfachste Produkte Herkunftsnachweise, Inhaltsangaben und Unbedenklichkeitsbescheinigungen verlangen, wird die Frage nach den weniger erfolgreichen Seiten von Coaching zunehmend aktuell. Sonst ist zu befürchten, dass sich Coaching zu einem letzten Refugium für Scharlatane aller Art entwickelt. *Der Coaching-Begriff selbst, seine ungeschützte und beliebige Verwendungsweise, öffnet Risiken, Misserfolgen und Schäden aller Art Tür und Tor*. Solange jeder ein Coach und alles Coaching sein darf, ist auch auf der Ergebnisseite alles möglich. Man darf sich dann nicht wundern, wenn ergebnisseitig nicht nur pures Gold resultiert.

Bis die Zahnbürste beim Kunden landet, hat sie vielfache Kontrollmechanismen durchlaufen. Unter dem Label Coaching hingegen darf jeder anbieten, was er will. Was dann aber auch heißt, dass der Kunde bei einer Entscheidung für oder gegen ein Coaching auf sich allein gestellt ist. Oder es wird von der Annahme ausgegangen, dass Coaching grundsätzlich keine Risiken beinhaltet, keine Nebenwirkungen kennt und nicht schaden kann.

Kein Fokus auf negative Wirkungen

Dieser Annahme widersprechen aber die vielfältigen Bestrebungen der verschiedenen Anspruchsgruppen von Coaching zur Sicherstellung der Qualität. In Verbandsrichtlinien, in Ausbildungsstandards, in der Professionalisierungsdebatte und in der Coaching-Ethik geht es immer auch um die Schaffung von Rahmenbedingungen bis hin zu konkreten Handlungsanweisungen für Coaches, die zur Verbesserung des Angebots und damit auch *zur Verhinderung von negativen Wirkungen beitragen* sollen. Es wird also sehr viel getan, um den Erfolg von Coaching sicherzustellen. Umso mehr erstaunt es, dass die Debatte über *mögliche negative Wirkungen* offensichtlich noch ganz am Anfang steht.

Gründe für die Vernachlässigung des Themas gibt es einige. Coaching ist noch jung und die Forschung steckt noch in den Kinderschuhen. Da ist es naheliegend, dass man versucht, zunächst die erwünschten Veränderungen nachzuweisen. Ein weiterer Grund ist methodischen Ursprungs. Wirksamkeitsstudien basieren in der Regel auf dem Vergleich von Mittelwerten. Bei mehrheitlich positiven Veränderungen führt dies dazu, dass Verschlechterungen oder die Stagnationen einzelner Individuen durch die positiven Veränderungen der Mehrheit überkompensiert, d.h. „geschluckt“ werden. In Gesprächen mit Coaches wird ein gewisses Unbehagen, manchmal gar Ablehnung, dem Thema gegenüber spürbar. Man spricht offenbar nicht gerne über mögliche negative Seiten von Coaching.

Vielleicht sind im Coaching auch ähnliche Mechanismen wirksam, wie in der Psychotherapie. Dort weisen Befunde darauf hin, dass Psychotherapeuten u.a. von Wahrnehmungsverzerrungen zugunsten der eigenen Fähigkeiten betroffen sind (Busch & Lemme, 1992). Laut den gleichen Autoren lehnen zudem etwa 70 Prozent der befragten Therapeuten die Vorstellung von Nebenwirkungen ab.

Plausibel ist auch der Gedanke, dass sich Coaching in selbst geschaffenen Sprachspielen und Mythen verfängt. Coaching ist in Interaktion mit einer Welt entwickelt worden, die nur den Erfolg will und den Misserfolg gerne ausblendet. Scheitern ist keine Option. Oder, wie es ein Coach ausdrückt: „Coaching ist eine Erfolgspraxis – wer sein Herz auf dem rechten Fleck hat, kann nicht falsch liegen“.

Vielleicht fehlt Coaches aber einfach nur die Sprache, um über negative Wirkungen zu sprechen. In Interviews mit Coaches fiel den meisten das Reden über negative Wirkungen nicht leicht, auch nachdem die erste Abneigung gegenüber dem Thema überwunden war und obwohl viele sich sehr eloquent ausdrücken und gewohnt sind, mit sprachlichen Abstraktionen umzugehen. Ein Grund liegt vermutlich daran, dass in der Coaching-Literatur noch kein begrifflicher Rahmen zur Beschreibung der negativen Wirkungen zu finden ist. In der

Psychotherapieforschung hingegen existieren hierzu schon verschiedene Vorschläge (Leitner & Märtens, 2012). Der nun folgende begriffliche Rahmen lehnt sich an die Ausführungen von Leitner und Märtens an, wurde aber leicht vereinfacht und auf Coaching angepasst.

Begrifflicher Rahmen

Generell umfasst der begriffliche Rahmen die Auseinandersetzung mit negativen Wirkungen von Coaching und deren Ursachen. Ziel ist immer, Risikofaktoren frühzeitig zu erkennen und unerwünschten Wirkungen vorzubeugen. In diesem Zusammenhang sind folgende Fragen aufzuwerfen:

» Welche negativen Wirkungen können auftreten (und wie häufig)?
» Risikofaktoren: Was sind Ursachen für die negativen Wirkungen?
» Wer ist (in welchem Ausmaß) von negativen Wirkungen betroffen?
» Wie können negative Wirkungen erfasst werden?

Welche negativen Wirkungen können auftreten?

Unter negativen Wirkungen werden unerwünschte Nebenwirkungen, Misserfolge und Schäden verstanden. Neben unerwünschten kann es selbstverständlich auch erwünschte Nebenwirkungen geben. Unerwünschte Nebenwirkungen sind weder eine notwendige noch eine hinreichende Voraussetzungen für Misserfolge oder Schäden.

Als *Misserfolg* wird die unzureichende oder fehlende Erreichung der im Coaching angestrebten und vereinbarten Ziele bezeichnet. Die gewünschten Effekte aus Sicht des Klienten und/oder des Coachs bleiben ganz oder teilweise aus. Über die Ursachen des Misserfolgs ist damit aber noch nichts bekannt. Aus Misserfolgen können Schäden resultieren – aber nicht zwingend. Wird ein Coaching abgebrochen, weil sich die Voraussetzungen änderten, ist dies gemäß Definition ein Misserfolg, der aber, wenn man von der investierten Zeit und dem Geld absieht, keine Schäden nach sich zieht.

Von Misserfolgen sind *unerwünschte Nebenwirkungen* abzugrenzen. Sie bezeichnen das Auftreten nachteiliger Effekte während und nach einem Coaching. Nebenwirkungen können, müssen aber keineswegs zu Misserfolg oder Schäden führen. Nebenwirkungen, erwünscht oder unerwünscht, sind normale Folgen von Interventionen. So wie die Behandlung von Triggerpunkten in der Physiotherapie recht schmerzhaft sein kann, ist es möglich, dass Klienten durch ein Coaching verunsichert werden oder unter Umständen nicht nur schmeichelnde Erkenntnisse über sich selbst gewinnen. Der Blick in den Spiegel offenbart manchmal auch Unerfreuliches. Beratung ist ja nicht Wellness, sondern immer auch ein Gang entlang der Grenze. Wer Neues lernen und Altes hinter sich lassen möchte, wird auf seinem Weg vielleicht Verunsicherung und manchmal Trauer erleben.

Nicht zu unterschätzen ist eine Nebenwirkung, die aus einem Risikofaktor aus dem Umfeld von Coaching resultiert. Es geht um die Stigmatisierung durch Coaching. Wenn

die Bezeichnung einer Person als „Coaching-Fall“ in der organisationsinternen Sprachverwendung auf die bevorstehende Entlassung verweist, oder wenn es ruchbar wird, dass man alle „Low Performer“ in ein Coaching schicken will, hat dies Konsequenzen für Coach und Klient. Nebenwirkungen können sich auch auf das Umfeld des Klienten beziehen. Veränderungen im Verhalten des Klienten können sich auf seine Organisation, aber auch private Beziehungen auswirken.

Schäden können aus unethischem Verhalten des Coachs resultieren oder wenn Nebenwirkungen anhaltend und erheblich nachteilig sind. Sexuelle Übergriffe oder finanzielle Ausbeutung sind Fehlverhalten, die u.U. nachhaltige Schädigungen nach sich ziehen können. Das Ausbrechen einer tief wurzelnden Krise ist zunächst eine Nebenwirkung und liegt immer im Bereich des Möglichen. Ein Schaden resultiert daraus erst, wenn der Coach nicht angemessen oder gar nicht darauf reagieren kann.

Der Übergang von unerwünschten Nebenwirkungen zu Schäden ist fließend. Eine exakte Grenze zu ziehen dürfte schwierig bis unmöglich sein. Noch viel schwieriger ist die *Quantifizierung der Schäden*. Hilft der Coach dem Klienten dabei, die krankmachenden Bedingungen innerhalb der Organisation besser zu bewältigen, trägt er damit vermutlich zur Systemstabilisierung bei. Macht er sich zum Erfüllungsgehilfen der Organisation, indem er versucht, den Klienten im Sinne der Organisation zu disziplinieren, kann dies beim Klienten eine nachhaltige Vertrauenskrise auslösen. Wie solche Schäden zu bemessen sind, bleibt eine offene Frage.

Welche Risikofaktoren oder Ursachen gibt es?

Risikofaktoren sind Interventionen im Coaching oder Ereignisse im Umfeld, die unter Umständen eine schädigende oder beeinträchtigende Wirkung auf die Zielerreichung oder die Persönlichkeit des Klienten haben. Wird z.B. nicht geklärt, ob die beauftragende Organisation neben der Unterstützung des Klienten noch eine Hidden Agenda verfolgt und auf das Misslingen des Coachings setzt, dann wird die Zielerreichung in Frage gestellt. Das Konzept der Risikofaktoren ist ein relationales. Grundsätzlich kommt jeder Wirkfaktor auch als Risikofaktor in Frage, auf das Maß kommt es an. Eine überfürsorgliche Beziehung kann die Autonomie des Klienten beeinträchtigen, übertriebene Offenheit kann als Grenzüberschreitung aufgefasst werden.

Risikofaktoren können ihren Ursprung (a) in der Theorie und Ausbildung, (b) der Persönlichkeit oder dem Verhalten des Coachs, (c) der Persönlichkeit oder dem Verhalten des Klienten, oder (d) im Umfeld haben. Die genannten Kategorien sind natürlich nicht unabhängig voneinander. Ausbildungsmängel werden sich mit großer Wahrscheinlichkeit im Verhalten des Coachs fortpflanzen. Tritt eine ideologisch aufgeladene Coaching-Ausbildung in Interaktion mit entsprechenden Persönlichkeitsmerkmalen der Auszubildenden, erhöht sich die Wahrscheinlichkeit für unangemessenes Verhalten des Coachs.

Nicht wenige Coaching-Theorien und Coaching-Ausbildungen beinhalten auch (gut gemeinte und) *nach bestem Wissen und Gewissen formulierte Weltanschauungen.* Die inhärenten Risiken von theoretischen Prämissen einzelner Schulen, wie zum Beispiel die Annahme der Möglichkeiten autonomen Handelns, werden oft ebenso wenig hinterfragt wie Selbstimmunisierungstendenzen von Theorien. Wenn ein Coach zur Aussage kommt, dass es Misserfolge nicht gäbe, weil jede Veränderung ein Erfolg und damit richtig sei, dann ist entweder während der Ausbildung oder in der individuellen Auslegung der theoretischen Prämissen etwas schief gegangen.

Mangelndes psychologisches oder medizinisches Wissen macht es Coaches schwer, psychische Störungen (z.B. narzisstische Persönlichkeiten) oder physische Krankheiten (z.B. hormonelle Störungen), die einen direkten Einfluss auf das Erleben und Verhalten von Menschen haben, zu erkennen. Die Behandlung des Stresserlebens im Coaching bei einer durch einen nicht erkannten Hypophysentumor verursachten Überproduktion von Cortisol trägt nichts zur Heilung bei, sondern verlängert die Krankheit.

Risiken, die in der *Person und dem Verhalten des Coachs* liegen, sind z.B. mangelnde Empathiefähigkeit, die Tendenz, professionelle Grenzen nicht einzuhalten oder die Neigung, die eigenen Fähigkeiten zu überschätzen. Eine unzureichende Klärung von Auftrag und Ziel sowie die mangelnde Zielorientierung stehen im Zusammenhang mit mäßiger Zielerreichung.

Ungünstige Voraussetzungen aufseiten der Klienten sind mangelnde Reflexions- und Introspektionsfähigkeiten sowie nicht erkannte Persönlichkeitsstörungen. Weiter werden in der Literatur Motivationsprobleme und Konsumentenhaltung genannt.

Weitere Risiken für den Misserfolg sind im *Umfeld* zu finden. Wird z.B. das Unternehmen verkauft, wird auch die Vorbereitung auf die neue, zugesagte Rolle hinfällig. Wenn der Vorgesetzte, mit dem der Klienten im Konflikt liegt, die Firma verlässt, verliert auch das hierfür genutzte Coaching seinen Anlass.

Wer ist von negativen Wirkungen betroffen?

Grundsätzlich können *alle* am Coaching Beteiligten von *negativen Wirkungen betroffen* sein: Der Klient, der Coach, die (beauftragende) Organisation, der Vorgesetzte, Kollegen sowie auch das private Umfeld. Verlässt der Klient unerwartet und entgegen der ursprünglichen Zielsetzung des Coachings die Organisation, trägt sie die Konsequenzen. Verändert der Firmeneigentümer sein Verhalten, sind alle Mitarbeiter, im Guten wie im Schlechten, davon betroffen.

Auf die Frage, bei wem unerwünschte Wirkungen auftreten, nannten von 132 befragten Coaches 13 Prozent das soziale Umfeld des Klienten, 17 Prozent den Klienten und 52 Prozent sich selbst. Misserfolge und Nebenwirkungen bleiben nicht folgenlos, auch nicht für die Coaches: Folgeaufträge bleiben aus,

Gefühle von Traurigkeit und Verunsicherung tauchen auf. Ein Coach berichtete auch von Selbstabwertung.

Bemerkenswert ist, dass die Coaches durchaus auch vom positiven Potential von Schwierigkeiten erzählen. Mit mehr Distanz zum Geschehen wird von mehr Gelassenheit, Demut, mehr Freude an kleinen Schritten und bessere Nähe-Distanz-Regulierung berichtet.

Wie können negative Wirkungen erfasst werden?

Der Königsweg zur Erfassung von negativen Wirkungen sind *standardmäßige Evaluationen*, nicht nur am Ende, sondern auch einige Monate nach dem Coaching. Der Anfangsaufwand zur Implementierung von standardisierten Evaluationen ist meist erheblich. Schwierigkeiten liegen insbesondere in der Haltung des Coachs gegenüber der Evaluierung der eigenen Arbeit. Wenn der Coach nicht von der Evaluation überzeugt ist, wird auch der Nutzen daraus gering sein. Die Zukunft wird wohl in online-basierten Evaluationen, die Vergleichswerte mit anderen Coaches liefern können, liegen. Die Forschung im Coaching ist zudem soweit gediehen, dass recht verlässliche Ergebnisindikatoren zur Verfügung gestellt werden können.

Folgerungen

Wir wissen praktisch nichts über die Häufigkeit und das Ausmaß von negativen Wirkungen im Coaching und wenig über den Zusammenhang zwischen Risikofaktoren und den negativen Wirkungen. Negative Wirkungen zu negieren und Coaching zur nebenwirkungsfreien Zone zu erklären, oder sie auf „schwarze Schafe“ abzuschieben, greift zu kurz. Gerade auch sehr erfahrene und reflektierte Coaches berichten von eigenen Schwierigkeiten, Misserfolgen und Interventionen, die sie aus heutiger Sicht nicht mehr anwenden würden. Auch wenn sie vermutlich nicht häufig sind, gehören sie doch zum „courant normale“. Wer handelt, kann Fehler machen.

Zum Streben nach Professionalität gehören deshalb neben Sorgfaltspflicht und einer Klärung von Verantwortung und Zuständigkeit auch das Wissen über das Auftreten von und den Umgang mit Risikofaktoren, Nebenwirkungen und Misserfolgen zur Vermeidung von Schäden. Dieses Wissen ist im Coaching weder systematisch erfasst und noch viel weniger wird es gelehrt. Die fehlende Konzeption und Erfassung von negativen Wirkungen stellt darüber hinaus selbst ein Risiko dar, weil sie dazu beiträgt, Fehler nicht zu erkennen und damit fortzupflanzen. Zudem besteht die Gefahr, irrationale Mythen vom „immer erfolgreichen Coaching“ fortzusetzen.

Eine schwierige Frage wird sein, welcher Anteil eines Misserfolgs oder eines Schadens auf das Coaching und welcher auf Charakteristika des Klienten oder Umfeldeinflüße zurückzuführen ist. Coaching ist kein Produkt, das sich vermessen lässt wie eine Schraube. Es fehlt die „objektive Mitte“ zwischen den Beteiligten. Coaching-Ergebnisse sind immer Ko-Produktionen von Klienten, Coaches und weiteren Beteiligten.

Trotzdem ist es notwendig, über die negativen Wirkungen und über Verantwortung und Zuständigkeiten zu reden und sich festzulegen. Coaches und ihre Klienten sollten wissen, was die angebotene respektive in Anspruch genommene Beratung bewirken kann und was nicht. Alles andere ist Beliebigkeit. Diese hat weder für die Klienten noch die Beratenden orientierenden Charakter und verpasst damit einen Hauptzweck von Coaching, nämlich zu orientieren. Wenn Coaching für sich selbst nicht leisten kann, was es den Klienten verspricht, nämlich sich klar zu verorten, sind Zweifel angebracht.

Professionelles Coaching weiß um die eigenen Grenzen und Unzulänglichkeiten, anerkennt, dass Scheitern eine Option ist, und ist daher bereit, sich laufend mit seinen weniger erfreulichen Seiten auseinanderzusetzen. Zudem steckt in der Auseinandersetzung mit Misserfolgen, unerwünschten Nebenwirkungen, Schäden und Risiken immer auch ein Potential für die Entwicklung von Coaching.

Literatur

Busch, Ingrid & Lemme, Roswitha (1992). Schulenspezifische Unterschiede hinsichtlich der Einstellung der Therapeuten zur Wirkung von Psychotherapie? Diplomarbeit. Berlin: Technische Universität.

Leitner, Anton & Märtens, Michael (2012). Psychotherapie: Risiken, Nebenwirkungen und Schäden. Endbericht. Krems: Donau Universität.

Der Autor

Foto: Simon Hallström

Prof. Hansjörg Künzli, Organisationsberater, Studium der Psychologie und der Betriebswirtschaft, leitet den Forschungsschwerpunkt Beratung, Training, Führung an der Zürcher Hochschule für Angewandte Psychologie. Langjährige Tätigkeit in der betriebswirtschaftlichen Aus- und Weiterbildung. Forschungs- und Entwicklungsprojekte in den Bereichen Coaching, Berufslaufbahnberatung, Gesundheitsmanagement und Organisationsentwicklung.
hansjoerg.kuenzli@zhaw.ch

Die RAUEN-Datenbank mit geografischer Suche

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

www.rauen-datenbank.de

Nutzen Sie als Anbieter von Coaching-Dienstleistungen die Vorteile der RAUEN-Datenbank.
Weitere Informationen: **www.rauen.de/aufnahme**

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

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

Christopher Rauen GmbH | Rosenstraße 21 | 49424 Goldenstedt | Deutschland | Geschäftsführer: Christopher Rauen
Sitz der Gesellschaft: Goldenstedt | Registergericht: Amtsgericht Oldenburg | Registernummer: HRB 112101 | USt-IdNr.: DE232403504

Unterschiedliche Beratungsansätze vermengt?

Zum Artikel „Coaching mit mediativen Anteilen" von Dr. Karin von Schumann, Coaching-Magazin 3/2013, S. 30–34.

Der Artikel „Coaching mit mediativen Anteilen" beschreibt, wie man Coaching durch mediative Anteile bereichern kann. In einem dargestellten Coaching-Fall wird eine weitere Partei zum Zwecke der Mediation eingeladen. Aus meiner Sicht wird durch das vorgestellte Vorgehen allerdings nicht die Profession des Coachings bereichert oder erweitert, sondern es werden zwei unterschiedliche Beratungsansätze vermengt.

Da ich selbst als Coach und Mediator arbeite, ist es mir wichtig, dass Coaching und Mediation unterschiedliche Konzepte sind und bleiben sollten. Für mich ist es in beiden Rollen wichtig, eine möglichst große Transparenz und auch Klarheit zu schaffen. Zudem sehe ich es für die noch recht junge Profession Coaching als wichtig an, sich als Beratungsansatz klar zu positionieren und nicht durch Aufnahme verwandter Beratungskonzepte an Einzigartigkeit zu verlieren.

Als Coach und Mediator habe ich zwei unterschiedliche Rollen. Der Coach ist ein gleichberechtigter Partner, mit dem vertraulich über ein Anliegen des Coaching-Klienten reflektiert wird. An diesem besonderen Verhältnis sollte sich auch dann nichts ändern, wenn im Coaching eine dritte Partei (z.B. als Feedback-Geber) zeitweise hinzugezogen wird.

Der Mediator dagegen ist ein Vermittler zwischen mindestens zwei Parteien, wobei Allparteilichkeit und Neutralität oberstes Gebot sind. Nach diesem Verständnis von Coaching und Mediation scheidet die erste Variante im Artikel von Dr. von Schumann aus: In einem bestehenden Coaching-Verhältnis wird eine zweite Partei hineingezogen und der Prozess wird zu einer Art Mediation zwischen den Beteiligten. Das ist aber ein Widerspruch zu den genannten Geboten. Im Artikel wird sogar erwähnt, wie wichtig eine neutrale Sitzordnung ist, um die Allparteilichkeit zu betonen. Dem stimme ich zwar zu, doch wie können Allparteilichkeit, Neutralität und Offenheit gegenüber der zweiten Partei glaubhaft versichert werden, wenn der Coach zuvor mit der ersten in vertrauter Zweisamkeit gearbeitet hat? Was haben beide vorab besprochen? Welches Bild hat sich beim Coach über den Sachverhalt oder die zweite Partei entwickelt? Was sagt der Coach und was fällt unter die Verschwiegenheitspflicht aus dem Coaching? Diese Fragen stellt sich die zweite Partei unweigerlich. In einem solchen Fall empfehle ich als Mediator einen Kollegen, damit der Verdacht der Parteinahme gar nicht erst entstehen kann. Der Verweis der Autorin auf die notwendige Freiwilligkeit eines durch die Mediation erweiterten Coachings ist zwar richtig, doch erlebe ich das in der Mediationspraxis als kompliziert: „Mein Chef lädt mich zu einem Klärungsgespräch ein. Aber nur, wenn ich mag …"

Natürlich gibt es Befruchtungen zwischen den Ansätzen (Gesprächstechniken, Grundhaltungen, Problemlösetechniken), es ist aber weder der Mediation noch dem Coaching gedient, beide Ansätze zu vermengen und damit die Unklarheit in Bezug auf die verschiedenen Beratungsansätze zu verstärken. Gleichzeitig bietet sich für Coaches im Bereich Konfliktklärung sehr wohl ein sinnstiftendes Arbeitsfeld! Gerade im Rahmen des Coachings könnte ein Coach sehr hilfreich sein, in dem mit dem Klienten Strategien entwickelt werden, die ihn selbst in die Lage versetzen, mit dem vorliegenden Konfliktfall umzugehen. Dies wäre im besten Sinne des Wortes „Coaching": Eine personenzentrierte Beratung, die dem Klienten hilft, seine Ressourcen zu nutzen und zu schärfen, um selbst- und eigenverantwortlich mit einer bestehenden Situation umzugehen. Das bräuchte kein neues Label, es nennt sich bereits seit einiger Zeit „Konflikt-Coaching".
Jörg Middendorf

Kommentar der Autorin

Herr Middendorf bezeichnet Coaching als „junge Profession", die sich erst klar positionieren muss – das sehe ich anders. Coaching ist seit Jahren klar positioniert und verträgt methodische Weiterentwicklungen bestens. Coaching mit mediativen Anteilen (CMA) stellt ohne Frage eine Herausforderung dar, die erfahrene Coaches mit hoher Rollensicherheit und maximaler Klarheit und Transparenz jedoch meistern können. Herrn Middendorfs Vorschlag, auf einen neutralen Kollegen zu verweisen, der die Mediation vornimmt, halte ich persönlich für etwas realitätsfern. „Erst brauche ich ein Coaching, jetzt hilft auch das nicht und ich kriege einen Mediator" – so werden doch viele Manager (heimlich) denken und Gründe finden, die Mediation abzulehnen. Selbstredend gilt es im Coaching zunächst, „Ressourcen (des Klienten) zu nutzen und zu schärfen". Wenn die Konfliktdynamik den Klienten überfordert, möchte ich mich nicht unter Verweis auf die reine Lehre zurückziehen, sondern ihn unterstützen – und habe deshalb CMA entwickelt.
Dr. Karin von Schumann

Kommentare und Nachfragen zu Artikeln bitte an *redaktion@coaching-magazin.de*. Diskussionen sind in unserem Forum „Coaching-Board" möglich, die Nutzung ist kostenlos.
www.coaching-board.de

DR. BOCK
COACHING AKADEMIE

»NACH DEM TECHNISCHEN KOMMT DER MENSCHLICHE FORTSCHRITT.«
DR. PETRA BOCK

International anerkannte State of the Art
Coaching-Aus- und fortbildungen zum

TOP EXECUTIVE COACH in St. Gallen und Berlin
BUSINESS COACH – Coach for Professional Development
LIFE COACH – Personal Coach
TEAMCOACH
MASTER-COACH inklusive MINDFUCK®-Ansatz

Dr. Bock Coaching Akademie,
Albrechtstr. 14B, 10117 Berlin-Mitte
Tel. 0049 (30) 3083 280-0
www.dr-bock-coaching-akademie.de

Business-Coaching als unterstützendes Instrument im Strategischen Management.

Rezension von Dr. Christine Kaul

Trotz der immensen Menge an Coaching-Literatur unterzieht sich Kalendruschat im Rahmen ihrer Dissertation noch einmal der Mühe, diese Dienstleistung umfassend darzustellen und das Konzept empirisch auf Umsetzungsrealität zu prüfen. Für das infrage stehende Segment prägt sie den Begriff „Business-Coaching". Zwangsläufig ist vieles nicht neu und schon erschöpfend von anderen beschrieben. Dies gilt insbesondere für den ersten – theoretischen – Teil ihrer Arbeit. Abgrenzung zu anderen Interventionsmaßnahmen, Anlässe, Ablauf-Komponenten von Coaching-Prozessen und letztlich Präzisierung der Anbieterseite (also der Coaches), all dies ist in der Ausführlichkeit dargestellt, die der Anlass des Buches (Dissertation) erfordert; von Coaches aber auch betrieblichen Praktikern kann dieser Teil eher überflogen, wenn nicht überschlagen werden. Im Weiteren fokussiert die Autorin den organisationalen Bezugsrahmen von Coaching unter Berücksichtigung betriebswirtschaftlicher, soziologischer und psychologischer Aspekte.

Der zweite und umfänglichere Teil des Buchs widmet sich der empirischen Überprüfung der Umsetzungspraxis. Es wurden hierzu ausführliche Interviews mit 22 Unternehmensvertretern geführt und deskriptiv statistisch ausgewertet. Methodische Grundlagen und Vorgehen werden erfreulich prägnant und verständlich dargeboten, so dass auch sozialwissenschaftliche Laien, die dann folgenden Darstellungen und Interpretationen nachvollziehen können. Und tatsächlich ist dies für den Auswertungsteil ausgesprochen wünschenswert: Hier erhält der Personalentwickler im Betrieb und der Praktiker im Unternehmen Orientierung über den derzeitigen Ist-Stand von Business-Coaching, wie Coaching organisiert wird, Prozesse unternehmensintern begleitet und evaluiert (bzw. nicht evaluiert!) werden. Für Coaches wiederum ergibt sich ein Einblick in die Möglichkeiten, Hindernisse und Anforderungen für Coaching in Unternehmen und es wird deutlich, welchen Nutzen für welche Zielgruppe betriebliche Einkäufer von Coaching erwarten. Dem interessierten Leser bietet sich hier eine umfassende Zusammenschau, die nichts zu wünschen übrig lässt.

> *„Wenn Business-Coaching als Instrument für eine Ressourcenaufdeckung und Potenzialentfaltung eingesetzt wird (…), könnten Mitarbeiter zur Strategiegestaltung beitragen und somit auch zur Sicherung des Wettbewerbsvorteils."*
> *(Petra Kalendruschat, S. 217)*

Im dritten, zusammenfassenden Teil der Veröffentlichung unterstreicht Kalendruschat die Bedeutung von Business-Coaching nicht nur für die individuelle Entwicklung; sie macht auch deutlich, dass Business-Coaching eine wirksame Maßnahme im Rahmen des strategischen Managements sein kann. Dies ist allerdings von verschiedenen Rahmenbedingungen abhängig: etwa der Passung von Coaching mit der Unternehmenskultur und –strategie, vom Stellenwert organisationalen Lernens und wie sich dies in Aufbau- und Ablauforganisation widerspiegelt.

Fazit: Das Buch ist lesenswert und nützlich für Lesende, die aktuell informiert sein möchten über den Stellenwert von Coaching; sie finden hier umfassende Informationen – zwar nur eine Momentaufnahme angesichts der schnellen Entwicklung des Themas, aber hilfreich zum Beispiel auch für die Argumentation pro Coaching im Gespräch mit Entscheidern im Unternehmen.

Dr. Christine Kaul
Hannover
willkommen@kaul-coaching.de

Bei Amazon bestellen:
www.amazon.de/exec/obidos/ASIN/3631623798/cr

Kalendruschat, Petra (2012).
Business-Coaching als unterstützendes Instrument im Strategischen Management.

Frankfurt: Peter Lang.
ISBN: 978-3-6316-2379-4
299 S.; 47,80 €

Die unerträgliche Leichtigkeit des Coachings im Gespräch.

Rezension von Anne Haker

Die Zeitschrift *LO Lernende Organisation* wurde 2001 von Dr. Sonja Radatz, Inhaberin des Instituts für Relationale Beratung und Weiterbildung (Wien) gegründet. Frau Radatz gilt als Begründerin des im Systemischen beheimateten Relationalen Ansatzes.

> *„Meine Erfahrung zeigt mir, dass scheinbar triviale Methoden, die der Schwere, Tiefe und Komplexität der Themenstellung so gerade gar nicht gerecht zu werden scheinen, wunderbar geeignet sind, um die Themen zwar ernst zu nehmen, ihnen aber auch gleichzeitig bewusst den Ernst zu nehmen, der unlösbare Schwere bewirken würde."*
> *(Dr. Sonja Radatz, S. 13)*

Die 73. Ausgabe von Lernende Organisation beschäftigt sich mit dem Praxis-Schwerpunktthema „Die unerträgliche Leichtigkeit des Coachings im Gespräch". In elf Artikeln beleuchten die allesamt praxiserfahrenen Autoren das Titelthema von verschiedenen Seiten.

Die Herausgeberin Sonja Radatz beginnt mit der Beschreibung eines von ihr vielfach erprobten Coachings-Tools. Dabei wird ein immer wiederkehrendes Problem des Klienten als ein Berater mit wichtiger Botschaft gesehen. Eine kurze Beschreibung des Tools wird ergänzt durch einen detaillierten Fragenkatalog für die Anwendung in der eigenen Coaching-Praxis.

Die neun Autoren des folgenden Artikels haben im Rahmen eines Master-Coaching-Lehrgangs drei eigene Instrumente gestaltet, bei denen jeweils mehrere Coaches in einer Sitzung anwesend sind und mit verteilten Rollen unterschiedliche Blickwinkel auf das Anliegen des Klienten vertreten.

Susann Prosser stellt in ihrem Beitrag „Die Kraft der Geschichten" die zwölf Schritte der klassischen Heldenreise vor und regt die Leser dazu an, ihre eigene Erfolgsgeschichte – beruflich oder auch privat – anhand dieser Stationen zu erzählen. Wie auch bei den meisten der folgenden Artikel finden Leser, bei denen die stark verdichteten Informationen Interesse geweckt haben, am Ende die Homepage-Adresse der Autorin. Eine gute Möglichkeit der schreibenden Praktiker in eigener Sache Werbung zu machen.

Ein Thema, das die wenigsten von uns mit Leichtigkeit in Verbindung bringen würden, geht Monika Heilmann mit zuversichtlichem Lächeln an: Gehaltsverhandlungen. Mit praktischen Anregungen (z.B. Anlegen eines „Erfolgsordners") und zehn Tipps für das nächste Gehaltsgespräch gibt Heilmann den Lesern eine Essenz ihrer Erfahrung als Kommunikationstrainerin weiter.

Für die Serie „Draußen in der Praxis" beschreibt Nina Hofer ihre Erfahrung als interner Coach und Hubert Hölzl dringt auf einen Mentalitätswechsel hin zu wahrhaft kooperativer Führung. Eine Kolumne von Gunter König zum Thema „Zuversicht" bildet einen thematisch passenden Ausklang.

Die Zeitschrift eignet sich mit den knappen und leicht verständlichen Beiträgen vornehmlich für Praktiker in Management und Beratung, die mit wenig Vorwissen konkrete Impulse für ihre Arbeit suchen. Die Kürze der Artikel hat den entscheidenden Vorteil, dass auch bei mehr als gut gefülltem Terminkalender der eine oder andere Beitrag während der Fahrt ins Büro, zwischen zwei Terminen oder am Abend gelesen werden kann. Die Beträge bleiben so jedoch vielfach an der Oberfläche und an einigen Stellen wäre etwas mehr Hintergrundwissen wünschenswert.

Fazit: Leicht leserbare Artikel mit sehr hohem Praxisbezug, die gerade auch für Nicht-Coaches spannende Anregungen bereithalten.

Anne Haker
Berlin
anne.haker@gmail.com

Bestellen:
lo.irbw.net/

Radatz, Sonja (Hrsg.) (2013).
Die unerträgliche Leichtigkeit des Coachings im Gespräch.

LO Lernende Organisation. Zeitschrift für Relationales Management und Organisation. Nr. 73/2013, Wien: Verlag Relationales Management.
ISSN: 1609-1248
66 S.; 22,50 €

ZERTIFIZIERT NEUROIMAGINATION® BRAIN JOIN AKADEMIE

Werden Sie Coach.

Theorie · Training · Selbsterfahrung

Horst Kraemer, Sen. Coach DBVC, Leiter der Brainjoin Akademie in Hamburg und in Zürich

GKT-Coach®
12. Februar 2014
Coachingkompetenz im Bereich Stress, Trauma und Krisenmanagement mit Neuroimagination®.

Neuroimaginations-Coach®
3. September 2014
Grundlegende Coachingkompetenz sowie die Methode Neuroimagination®. Ideale Basis für Belastungs- oder Changesituationen.

Integrative Coachingkompetenz Stress und Selbststeuerung

- Systemisch-Integrativ
- Selbststeuerung
- Führungskräftecoaching
- Stresskompetenz
- Neuroimaginative-Lösungssteuerung
- Resilienz & Embodiment …

DBVC

© D. Ammann

Wir freuen uns auf Sie www.brainjoin.de · T. 040 300 92 333

SiegerConsulting
Systemische Beratung und Coaching

Kompaktausbildung zum Systemischen Coach

Praxisorientiert, kompakt und fundiert!

Ziele
Die Systemische Coaching-Ausbildung zielt darauf ab, angehenden Coaches

- ein klar strukturiertes Coaching-Konzept zu vermitteln,
- eine Toolbox mit wirkungsvollen Interventionen an die Hand zu geben,
- die eigene Methodenkompetenz zu vertiefen/erweitern,
- die wertschätzende, lösungsorientierte Haltung Systemischer Coaches praktisch zu vermitteln,
- den eigenen persönlichen Coaching-Stil zu entwickeln.

Qualitätsmerkmale
Durch das Bearbeiten realer Coaching-Anliegen mit echten Klienten ist ein hoher Praxisbezug garantiert! Zudem runden teilnehmernahe Übungssequenzen und Demonstrations-Coachings das schlüssige Ausbildungskonzept ab und ermöglichen ein lebendiges Lernen.

Aufwand
5 Module a 2 Tage in 6 Monaten bei Frankfurt. Aufbaukurs im Anschluss (5 Module a 2 Tage) möglich.

Leitung
Elke Sieger

Nächste Starttermine
30.01.2014 (Kurs 36)
22.02.2014 (Kurs 37)

Kontakt:
Dipl.-Psych. Elke Sieger · Senior Coach DBVC · Wiedehopfweg 15 · 64297 Darmstadt
Telefon 06151-295019 · sieger@siegerconsulting.de · www.siegerconsulting.de

DIE COACHES

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

an.

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

DIE COACHES
Dipl.-iur Nina Meier
Flottkamp 12
24568 Kaltenkirchen
Tel. / Fax: 04191 - 80 27 66
Mobil: 0172 - 426 72 26
nina.meier@die-coaches.de
www.die-coaches.de

KRÖBER Kommunikation

KRÖBER Kommunikation ist Ihr Spezialist für qualifizierte Aus- und Fortbildungen auf der Grundlage systemischer Sichtweise. Zertifiziert durch führende Verbände und Steinbeis-Hochschule Berlin (SHB).

- Systemischer Business-Coach (SHB)/ Systemischer Coach München, Stuttgart, Leipzig
- Teamcoach (SHB) Stuttgart und München
- Business-Trainer (SHB) Stuttgart
- Systemische Organisationsentwicklung/ Change-Management (SHB) Stuttgart und München
- NLP-Practitioner (SHB) DVNLP-zertifiziert
- NLP-Master DVNLP-zertifiziert Stuttgart

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

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:
13.03.2014, Wien
01.05.2014, Linz
22.05.2014, Hamburg

COACHING AUSBILDUNG FÜR FÜHRUNGSKRÄFTE:
15.05.2014, Wien

MEISTERKLASSE „BURNOUT“:
03.04.2014, Wien

INFORMIEREN SIE SICH JETZT
bei einem unserer regelmäßig stattfindenden IMPULSSEMINARE!

www.esba.eu

HOEHER
HOLISTIC MANAGEMENT

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

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

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

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

www.hoeher-team.de

diecoachingakademie

Coach werden

Systemische Kompetenz und Qualifizierung in Hamburg und München

Telefon: 040.73 44 51 970
www.die-coaching-akademie.de

Schwertl & Partner Beratergruppe Frankfurt SP Kommunikative Exzellenz

SYSTEMISCHE COACHINGAUSBILDUNG

Schwertl & Partner bietet eine Praxisausbildung mit theoretischer Fundierung. Dabei lernen die Teilnehmer die Umsetzung und Übertragung relevanter Methoden, Haltungen, Instrumente und Theorien in die Praxis und damit in die Arbeit mit dem Kunden.

Start: 08. November 2013

vom DBVC anerkannt

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

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

PROFESSIO
Akademie

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

Die Coaching-Weiterbildung ist vom DBVC anerkannt

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

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

Coaching I:
21. Mai 2014 – 23. Jan. 2015 (5 Module á 3 Tage) im Raum Nürnberg
Coaching II:
05. Mai 2014 – 16. Jan. 2015 (5 Module á 3 Tage) im Raum Stuttgart
Coaching III – Existenzielle Themen im Coaching:
05. Nov. 2014 – 19. Juni 2015 (3 Module á 3 Tage im Raum Stuttgart

Fordern Sie unsere Broschüre 2014 an.
PROFESSIO Akademie GmbH ● Am Bocksberg 80 ● D-91522 Ansbach
Tel. 0981-4663690 ● E-mail: office@professio.de ● www.professio.de

Die Sprache ®
Lehr- und Forschungsgesellschaft mbH

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
- Geschärfte Wahrnehmung für 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"
Lehr- und Forschungsgesellschaft mbH
Stresemannallee 6, 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 Transaktionsanalyse, systemischen Ansätzen und ressourcenorientierten Techniken.

■ Richtlinien

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

■ Standorte

Die CoachingAusbildung findet in Konstanz und Berlin statt.

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

Coachingausbildung vom DBVC anerkannt

management forum wiesbaden
wolfgangschmidt

mitglied im DBVC als senior coach
und coaching-weiterbildungsanbieter

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

Kurse Coachingausbildung 2014

Gruppe 29 Start 12. März 2014
Gruppe 30 Start 26. Juni 2014

Weiterbildung zum Teamcoach

Start 20./21. Mai 2014
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

Rang	www.coaching-literatur.de	www.trainerbuch.de	www.amazon.de
1	**Coaching-Tools III** Rauen, Christopher (Hg.) managerSeminare, 49,90 €	**Ich habe keine Lösung … aber ich bewundere Ihr Problem** Briefs, Jonathan Kösel, 16,99 €	**Coach dich selbst, sonst coacht dich keiner** Miedaner, Talane mvg, 9,90 €
2	**Coaching: Miteinander Ziele erreichen** Fischer-Epe, Maren Rowohlt, 8,99 €	**Die 100 besten Coaching-Übungen** Wehrle, Martin managerSeminare, 49,90 €	**Coaching: Miteinander Ziele erreichen** Fischer-Epe, Maren Rowohlt, 8,99 €
3	**Coaching-Basics** Hack, Kerstin Down to Earth, 5,00 €	**Effektiver coachen mit ACT** Blonna, Richard Junfermann, 19,90 €	**Einführung in das systemische Coaching** Radatz, Sonja Carl-Auer, 12,95 €
4	**Karriereberatung** Lang-von Wins, Thomas & Triebel, Claas Springer, 34,95 €	**Schema-Coaching** Migge, Björn Beltz, 39,95 €	**Beratung ohne Ratschlag** Radatz, Sonja Verlag Systemisches Management, 38,81 €
5	**Die 500 besten Coaching-Fragen** Wehrle, Martin managerSeminare, 49,90 €	**Coaching-Tools** Rauen, Christopher (Hrsg.) managerSeminare, 49,90 €	**Coaching-Tools** Rauen, Christopher (Hrsg.) managerSeminare, 49,90 €
6	**Coaching für die Praxis** Whitmore, John allesimfluss, 20,00 €	**Humor in Coaching, Beratung und Training** Schinzilarz, Cornelia & Friedli, Charlotte Beltz, 39,95 €	**Die 500 besten Coaching-Fragen** Wehrle, Martin managerSeminare, 49,90 €
7	**Die 100 besten Coaching-Übungen** Wehrle, Martin managerSeminare, 49,90 €	**Transaktionsanalyse im Coaching** Dehner, Ulrich & Dehner, Renate managerSeminare, 49,90 €	**Kurz(zeit)coaching mit Langzeitwirkung** Szabó, Peter & Berg, Insoo Kim Verlag Modernes Lernen, 29,80 €
8	**Handbuch Coaching und Beratung** Migge, Björn Beltz, 49,90 €	**Selbstcoaching im Beruf** Schröder-Keitel, Lydia Wiley-VCH, 16,99 €	**Kreativ beraten** Reichel, Rene & Rabenstein, Reinhold Ökotopia, 24,00 €
9	**Handbuch Business-Coaching** Migge, Björn Beltz, 39,95 €	**Coaching Audio-Dossier** Bußmann, Nicole (Hg.) managerSeminare, 19,80 €	**Change-Talk** Schmidt-Tanger, Martina & Stahl, Thies Junfermann, 45,00 €
10	**Handbuch Coaching** Rauen, Christopher (Hrsg.) Hogrefe, 49,95 €	**Emotionen als Ressourcen** Glasenapp, Jan Beltz, 34,95 €	**Coaching-Tools III** Rauen, Christopher (Hg.) managerSeminare, 49,90 €

Serviceanspruch im Coaching

Impressum

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

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

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

Redaktion:
Dawid Barczynski *(db)* – Chefredakteur
Christopher Rauen *(cr)*
Anne Waldow *(aw)*
Anne Haker *(ah)*
Sybille Paas *(sb)*

E-Mail an die Redaktion:
redaktion@coaching-magazin.de

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

Erscheinungsweise: Vierteljährlich

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

Mediadaten & Anzeigenpreise:
www.coaching-magazin.de/mediadaten.htm

Konzeption & Gestaltung: *www.werdewelt.info*
Bild-Quellennachweis: Titelseite © VLADGRIN | S. 4,20,22 © stockshoppe | S. 4,25 © Tommamon | S. 4,30 © Yunna | S. 40 © igor kisselev | S. 44,46 © Marish | S. 5,47, 52,54 © ratch| S. 5,35 © Kumar | S. 58 © ClickHere | Benutzung unter Lizenz von Shutterstock.com

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

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

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

ISSN: 1866-4849

Das Letzte

BARCZYNSKI: Wussten Sie, dass eine Person in Deutschland ca. 230 Euro für Weihnachtsgeschenke ausgibt? Im EU-Schnitt ist das eher weit unten.

RAUEN: Naja, halten Sie denn 230 Euro für geizig?

BARCZYNSKI: Nein. Aber die Iren, die über 600 Euro ausgeben, würden wohl Ja sagen.

RAUEN: Vielleicht sind die Deutschen ja auch diesem Werbespruch erlegen. Sie wissen schon: „Geiz ist …“

BARCZYNSKI: Ich würde das eher Sparsamkeit nennen: „Schaffe, schaffe, Häusle baue.“ Das ist etwas anderes als Geiz. Überhaupt finde ich, dass der Preis nicht den Wert eines Geschenks bestimmt.

RAUEN: Das stimmt. Aber Sie wissen ja, wie manche Ökonomen denken. Interessant wäre es aber zu wissen, warum ausgerechnet die Deutschen den Schnitt nach unten ziehen. Oder warum man in anderen Ländern offenbar freigiebiger ist.

BARCZYNSKI: Darüber schweigt sich die Statistik aus. Vielleicht leben die anderen mehr im Hier und Jetzt – die Deutschen dagegen machen sich ständig Zukunftssorgen und sind weltbekannt für ihre Versicherungsfreudigkeit. Also wäre eine Lebensversicherung wohl das perfekte Weihnachtsgeschenk!

RAUEN: Da sagen Sie was! Ich wette, die Deutschen heben bei Versicherungen den EU-Durchschnitt. Die „German Angst“ kostet eben. Obwohl Angst ja ein schlechter Ratgeber ist. Aber vielleicht ein Grund, sich mal coachen zu lassen?

BARCZYNSKI: Da haben Sie Recht und man muss sich mal die Masse an potentiellen Klienten auf dem deutschen Markt vorstellen. Nur finde ich, ist Angst in bestimmten Situationen sehr nützlich: Stellen Sie sich eine Welt vor, in der niemand mehr Angst hat.

RAUEN: Lieber nicht. Aber zwischen gar keiner Angst und übertriebener Ängstlichkeit liegt eine lange Strecke. Die Deutschen scheinen weniger locker und pessimistischer zu sein als die Menschen in anderen Nationen. Woher kommt das nur?

BARCZYNSKI: Wohl aus einer einfachen Beobachtung: Schon in der Literatur um 1860 ist der vorsichtige, abwägende deutsche Kaufmann der strahlende Held und der verschwenderische Lebemann geht als Hasardeur unter – und stirbt arm. Die Moral: Vorsicht und Sparsamkeit gut, Risiko sehr schlecht.

RAUEN: Hmm … wenn aus Vorsicht Angst wurde und aus dem Abwägen Zauderhaftigkeit, dann hat sich da wohl noch die deutsche Gründlichkeit hinzugesellt.

BARCZYNSKI: Haben wir soeben das Klischee des Deutschen ergründet?

RAUEN: Das steht zu befürchten! Was soll man da noch sagen …? Frohe Weihnachten!

Man kann Energie in Bewegung umwandeln. Oder in eine Strategie.

Porsche Consulting.

Interessiert?
Dann suchen wir Sie als

Managementberater/in Organisations- und Führungskräfteentwicklung

Kennziffer: 3637-1701052

Aufgaben:

- Umsetzung von Führungskräfteentwicklungsprogrammen bei nationalen und internationalen Kunden
- Sicherstellung nachhaltiger Veränderungen durch Business Coaching
- Konzeptionelle Weiterentwicklung des Leistungsangebotes der Porsche Akademie

Projektmanager/in Trainingsprogramme

Kennziffer: 4299-1701163

Aufgaben:

- Projektakquisition und Leitung von nationalen und internationalen Qualifizierungsmaßnahmen bei Kunden im Bereich operative Exzellenz
- Konzeptionelle Weiterentwicklung des Leistungsangebotes der Porsche Akademie
- Führung, Bewertung und Coaching von Projektteams

Anforderungen:

- Erfolgreich abgeschlossenes Studium der Wirtschaftswissenschaften, der Psychologie oder eines vergleichbaren Studiengangs
- Mehrjährige Berufserfahrung in der Personal- und Organisationsentwicklung
- Sehr gute Englischkenntnisse
- Strukturierte und analytische Arbeitsweise
- Ausgeprägte Team- und Kommunikationsfähigkeit
- Sehr hohe Reisebereitschaft im In- und Ausland

Bitte schicken Sie Ihre kompletten Bewerbungsunterlagen mit Gehaltswunsch und möglichem Eintrittstermin unter Angabe der Kennziffer an:

Porsche Consulting GmbH
Herrn Stefan Stock
Porschestraße 1
74321 Bietigheim-Bissingen
bewerbung@porsche-consulting.com

Nähere Informationen zum Einstieg bei der Porsche Consulting erhalten Sie unter www.porsche-consulting.de/karriere

PORSCHE

HAUFE. AKADEMIE | Alles wird leicht.

Karriere fördern – Menschen entwickeln

Coaching ist die wohl wirkungsvollste Maßnahme, um Menschen bei ihren beruflichen Herausforderungen zu unterstützen. Beim Coaching stehen stets die individuellen Ziele, Ressourcen und Erfahrungen im Fokus. Coaching hilft, die konkreten nächsten Schritte zu planen und zielgerichtet umzusetzen. In unseren Angeboten finden Sie Möglichkeiten, sich bei Ihrer beruflichen Weiterentwicklung coachen zu lassen und Ihre Arbeit als Coach weiter zu professionalisieren.

Ausbildung zum Zertifizierten Coach

Anerkannt durch den Berufsverband Qualitätsring Coaching und Beratung e. V.

Zertifizierungspartner

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

Dauer: ca. 1 Jahr (5 Module à 4 Tage + 2 Tage Prüfung)

Details und Anmeldung:
www.haufe-akademie.de/5010

Weitere Coaching-Angebote für Manager und Führungskräfte

Empowerment für Manager und Führungskräfte
Durch persönliches Coaching zum Erfolg
www.haufe-akademie.de/9662

Selbstcoaching für Führungskräfte
Persönlichkeit stärken – Ziele erreichen
www.haufe-akademie.de/8330

Persönlicher Führungs-Check-up
Das Feedback-Seminar für Führungskräfte
www.haufe-akademie.de/8119

Mit Mut und Klarheit führen
Das Box-Coaching für Führungskräfte
www.haufe-akademie.de/5216

Coaching als Führungsinstrument
Beraten – fördern – motivieren
www.haufe-akademie.de/8845

Zukunftsgestaltung für Unternehmen
Kompetenz für Fach- und Führungskräfte

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