Praxis erleben | Wissen erweitern

Coaching Magazin

ISSN 1866-4849

Ausgabe 2/2021

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 das Coaching-Magazin abonnieren – als Print- und/oder Digitalausgabe. Nicht obwohl es frei heruntergeladen werden kann, sondern deswegen. Helfen Sie uns, dass Wissen frei bleiben kann. Auf diese faire Grundhaltung baut das Coaching-Magazin.

www.coaching-magazin.de/abo

9 771866 484006

Praxis erleben | Wissen erweitern

Coaching Magazin

ISSN 1866-4849

Konzeption
Zirkuläre Fragen 2.0 | **S 21**

Spotlight
Supervision im Coaching | **S 32**

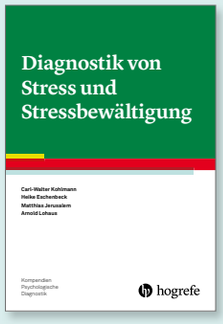
Wissenschaft
Dunkle Triade im Coaching | **S 46**

„Wir suchen das Ziel hinter dem Ziel“ – Lösungsfokussierung im Coaching

Kirsten Dierolf im Interview | **S 14**

Ausgabe 2|2021
www.coaching-magazin.de
D/A/CH: 29,80 €

Unsere Buchtipps



Carl-Walter Kohlmann / Heike Eschenbeck / Matthias Jerusalem / Arnold Lohaus
Diagnostik von Stress und Stressbewältigung

(Reihe: „Kompendien Psychologische Diagnostik“, Band 20). 2021, 147 Seiten,
€ 24,95 / CHF 32.50
ISBN 978-3-8017-2010-0
Auch als eBook erhältlich

Stress beeinflusst das Wohlbefinden und die Gesundheit. Besondere Bedeutung kommt dabei dem Umgang mit Stress zu. Dieses Buch widmet sich aus anwendungsorientierter Perspektive der Diagnostik von Stresssituationen, Stressreaktionen, Formen der Stressbewältigung sowie Ressourcen und Schutzfaktoren. Es informiert für verschiedene Praxisfelder (z. B. aus der Pädagogischen Psychologie, der Klinischen, Medizinischen und Gesundheitspsychologie, der Arbeits- und Organisationspsychologie) über die wichtigsten diagnostischen Verfahren und deren Anwendung.

Karsten Müller / Regina Kempen / Tammo Straatmann
Mitarbeiterbefragung
Organisationales Feedback wirksam gestalten

(Reihe: „Praxis der Personalpsychologie“, Band 39)
2021, VI/161 Seiten,
€ 24,95 / CHF 32.50
(Im Reihenabonnement
€ 19,95 / CHF 26.90)
ISBN 978-3-8017-3016-1
Auch als eBook erhältlich

Mitarbeiterbefragungen als organisationales Feedbackinstrument gehören in den meisten Unternehmen zum Standardrepertoire des Personalmanagements und der Organisationsentwicklung. Dieses Buch befasst sich mit der wirksamen und zukunftsfähigen Gestaltung von Mitarbeiterbefragungen in der Praxis. Ausgehend von spezifischen Funktionen und dem betrieblichen Nutzen einer Mitarbeiterbefragung werden Gestaltungsmöglichkeiten und Herausforderungen für alle Phasen der Mitarbeiterbefragung – Vorbereitung, Durchführung und Folgeprozess – beschrieben.

Christopher Rauen (Hrsg.)
Handbuch Coaching

(Reihe: „Innovatives Management“).
4., vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage 2021, 722 Seiten, geb.,
€ 69,95 / CHF 89.00
ISBN 978-3-8017-2259-3
Auch als eBook erhältlich

Das Handbuch Coaching bietet in seiner 4., vollständig überarbeiteten und erweiterten Auflage einen aktuellen und fundierten Überblick zum Thema „Coaching“ aus der Hand von renommierten Expertinnen und Experten. Die Darstellung des komplexen Themas „Coaching“ als professionelle Dienstleistung erfolgt in den Bereichen Grundlagen, Forschung, Konzepte und Praxis und richtet sich gleichermaßen an Praktiker und Wissenschaftler.

Marieta Koopmans
Kritik äußern – Kritik annehmen
Ein Fächer mit Tipps zum Feedbackgeben

2020, 46 Seiten, Kleinformat,
€ 16,95 / CHF 21.90
ISBN 978-3-8017-3054-3

In diesem Fächer finden Sie zahlreiche Tipps und Hinweise, wie Sie das Feedbackgeben gewinnbringend für sich und andere einsetzen können. Es wird u. a. darauf eingegangen, was bei der Vorbereitung eines Feedbackgesprächs mit einem Mitarbeiter beachtet werden sollte, wie Sie andere Personen kritisieren können, ohne sie zu verletzen oder zu kränken, und wie mit Emotionen und Widerständen im Gespräch umgegangen werden kann.

www.hogrefe.com

hogrefe

Das Erste

Führen Sie, liebe Leserinnen und Leser, sofern Sie als Coach aktiv sind, Problemanalysen mit Ihren Klientinnen und Klienten durch? „Selbstverständlich", werden viele von Ihnen jetzt denken und sich fragen: „Wie soll ich das Anliegen meines Gegenübers denn sonst erfassen?" Diejenigen unter Ihnen, die den Ansatz der Lösungsfokussierung praktizieren, dürften hingegen denken: „Nein, denn das Problem trägt nicht zur Lösung bei." Coaching nach dem lösungsfokussierten Ansatz verzichtet bekanntermaßen auf eine Problemanalyse. Kritiker weisen darauf hin, dass so ein „Problem hinter dem Problem" übersehen werden könne. Stattdessen suche lösungsfokussiertes Coaching nach dem „Ziel hinter dem Ziel", erläutert Kirsten Dierolf. Weshalb der Ansatz dennoch nicht problemphobisch sei und welche Vorteile er etwa im Team-Coaching habe, erklärt die Präsidentin der International Coach Federation Deutschland (ICF-D) im Interview dieser Ausgabe des Coaching-Magazins.

Unabhängig davon, auf welchem Ansatz ein Coaching basiert: Die Grundvoraussetzung eines gelingenden Prozesses ist Vertrauen zwischen den Beteiligten. Weder der Aufbau noch der Erhalt von Vertrauen sind Selbstläufer, wie Prof. Dr. Walter Schwertl in der Rubrik Philosophie/Ethik herausstellt. Welche Handlungsweisen können den Aufbau und Erhalt von Vertrauen im Coaching begünstigen bzw. erschweren?

Ebenso wenig ist die Bewältigung einschneidender Veränderungen, die nicht selten als Verlusterfahrungen erlebt werden, als Selbstverständlichkeit zu betrachten. Anhand einiger Fallbeispiele illustriert Dr. Thomas Hanstein in seinem Beitrag der Rubrik Praxis, was ein Coaching in entsprechenden Fällen zuallererst leisten müsse: einen Ort des Zuhörens anzubieten, bevor die Handlungsebene beschritten wird.

Immer wieder wurde vonseiten der Leserschaft die Idee an uns herangetragen, die Frage aufzugreifen, was beim Einstieg in die Berufstätigkeit als Coach zu beachten ist. In der Rubrik Wissen kompakt haben wir Informationen zu einigen relevanten Aspekten dieses vielschichtigen Themas aufbereitet. Lassen Sie uns gerne wissen, welche weiteren Themenbereiche Sie besonders interessieren: *redaktion@coaching-magazin.de*

Ihr

David Ebermann

David Ebermann
(Chefredakteur)

– Inhalt –

– Editorial –

Das Erste | S 3

– Szene –

Neuauflage des „Handbuch Coaching“ | S 6
Wie verändert die Pandemie das Coaching? | S 6
Neuer Podcast „Business-Coaching and more“ | S 7
Studie: „Sog in Richtung Online massiv beschleunigt“ | S 7

– Verbandslandschaft –

ICF-D ruft Diversity Award ins Leben | S 8
Coach & Trainer Award 2021:
Konzepteinreichung bis Ende Juni möglich | S 8
Vorstandswahlen im dvct | S 8

– Wissen kompakt –

Erste Schritte im Beruf „Coach“.
Teil 1: Gründung und Finanzierung | S 9

– Coach-Cards –

Coaches der RAUEN Coach-Datenbank | S 12

– Portrait –

Kirsten Dierolf | S 14

– Konzeption –

Zirkuläre Fragen 2.0 – Teil 1. Auf den Unterschied,
der einen Unterschied macht, kommt es an! | S 21

– Praxis –

Kollaps-Coaching. Mit veränderten
Haltungen aus der Krise | S 27

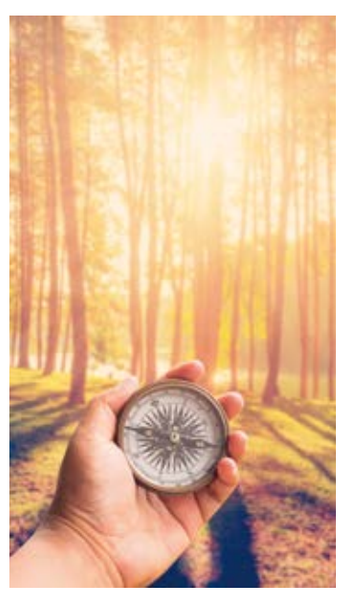
Foto: Alexandra Vosding Fotografie

– Portrait –
Kirsten Dierolf

„Wir suchen das Ziel hinter dem Ziel“ –
Lösungsfokussierung im Coaching
| S 14

– Konzeption –
Zirkuläre Fragen 2.0 – Teil 1

Selbstreflexion anzuregen, kann als zentrale Aufgabe eines Coachs verstanden werden. Als probates Mittel fungieren (systemische) Fragen. Zu den erforderlichen Grundhaltungen systemischen Fragens gehört Zirkularität. Wie lässt sich zirkuläres Fragen konzeptualisieren?
| S 21



– Praxis –
Kollaps-Coaching

Veränderungen werden nicht selten als Verlusterfahrungen erlebt. Dies kann von einem Schockzustand oder von Trauer begleitet sein. Im Coaching kommt es darauf an, in entsprechenden Fällen zunächst einen Ort des Zuhörens zu schaffen, anstatt eine schnelle Zielfokussierung anzustreben.
| S 27

– Inhalt –

– Spotlight –
Supervision im Coaching
| S 32

– Spotlight –
Coaching im Rahmen universitärer Tutorenqualifizierung
| S 37

– Wissenschaft –
Wenn es im Coaching dunkel wird ...
Personen, die hohe Ausprägungen in den Bereichen der dunklen Triade aufweisen, schaffen es nicht selten in Führungspositionen. Wie wirkt es sich im Coaching aus, wenn Klienten narzisstische, machiavellistische und/oder psychopathische Tendenzen erkennen lassen?
| S 46

– Philosophie/Ethik –
Vertrauen im Coaching
Vertrauen ist essenzieller Bestandteil eines Coachings. Es zu etablieren, kann herausfordernd sein. Nicht weniger Einsatz ist erforderlich, um es aufrechtzuerhalten. Coaches sollten sich daher Gedanken darüber machen, was den Aufbau und Erhalt von Vertrauen begünstigt.
| S 55

– Spotlight –
Supervision im Coaching. Warum? Wie? Wie viel? | S 32
Coaching im Rahmen universitärer Tutorenqualifizierung | S 37

– Coaching-Tool –
Anreizsysteme | S 42

– Wissenschaft –
Wenn es im Coaching dunkel wird ... Klienten der dunklen Triade und der achtsame Weg, mit ihnen umzugehen | S 46
Emotional intelligente Führungskräfte und Coaching. Eine Studie zum emotionalen Arbeitsklima durch Führungskräfte | S 50

– Philosophie/Ethik –
Vertrauen im Coaching. Teil 2: Ein Blick in die Werkstatt | S 55

– Rezensionen –
Erfolgsfaktoren für Agile Coaches. Kompetenzen, Methoden und neurowissenschaftliche Grundlagen | S 60
Irgendwie seltsam ...! Über den Umgang im Coaching mit extremen Persönlichkeiten | S 61

– Aus- und Weiterbildungen –
| S 62

– Top 10 Coaching-Bücher –
| S 64

– Conrad Coach –
Reifenwechsel | S 65

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

Neuauflage des „Handbuch Coaching“

Das „Handbuch Coaching“, herausgegeben von Dr. Christopher Rauen im Hogrefe Verlag, bietet Leserinnen und Lesern einen umfassenden und aktuellen Überblick zum Thema Coaching aus den Händen renommierter Expertinnen und Experten. Nun ist das Nachschlagewerk in der vierten, vollständig überarbeiteten und erweiterten Auflage erschienen.

„Es freut mich sehr, dass das ‚Handbuch Coaching‘ nun in einer vollkommen überarbeiteten Version bereits in der vierten Auflage erschienen ist“, erklärt Herausgeber Dr. Christopher Rauen. „Und ich bin auch ein wenig stolz darauf, viele ausgewiesene Koryphäen für das Handbuch als Autorinnen und Autoren gewonnen zu haben.“

In 30 Kapiteln und auf insgesamt 722 Seiten bieten 36 renommierte Expertinnen und Experten einen aktuellen und fundierten Überblick zu den Grundlagen und Konzepten sowie der Forschung und Praxis von Coaching. Der Anspruch des Handbuchs sei es, so Rauen, das Thema Coaching umfassend in seiner Breite und Tiefe darzustellen. Dabei richte es sich sowohl an praktizierende Coaches als auch an Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler sowie an Studierende, die sich mit Coaching fundiert auseinandersetzen möchten.

Das Nachschlagewerk gliedert sich in die Teile (1) Grundlagen, (2) Forschung, (3) Konzepte und (4) Praxis. Im ersten Teil (Grundlagen) geht es um die Geschichte des Coachings, Coaching-Varianten, Einzel-, Gruppen- und Organisations-Coaching, digitales Coaching, Coach-Kompetenzen, Coaching-Ausbildungen und die Qualität im Coaching. Der umfangreiche zweite Teil zum Thema Forschung wurde neu für die vierte Auflage konzipiert und beschäftigt sich u.a. mit der Wirksamkeit und den Wirkfaktoren von Coaching. Im dritten Teil (Konzepte) wird zunächst ein Überblick über verschiedene Coaching-Ansätze gegeben, die in den folgenden Kapiteln (z.B. zum systemischen Coaching, Karriere-Coaching, interkulturellen Coaching und Konflikt-Coaching) vertiefend beschrieben werden. Der letzte Teil (Praxis) beschäftigt sich mit Themen wie Tools im Coaching, Coaching-Prozesse, Coach-Auswahl und Coaching im Topmanagement. „Mit seinen über 700 Seiten behandelt das Buch das Thema Coaching auf einem aktuellen Stand in seiner ganzen Breite“, resümiert der Herausgeber. *(ap)*

bit.ly/3cljg7t

Wie verändert die Pandemie das Coaching?

Im Rahmen einer Studie wurden zehn Thesen hinsichtlich der Frage erstellt, wie sich das Coaching vor dem Hintergrund der Coronavirus-Pandemie verändern wird. In Gesprächen mit 22 HR-Experten und Coaches wurden die Thesen überprüft. Die Ergebnisse sind frei abrufbar und weisen u.a. auf ein Dilemma hin. Zwar werde der Nutzen, den Coaching gerade in der Krise haben kann, gesehen, jedoch fehle es Führungskräften aufgrund der hohen Belastung an der notwendigen Zeit für Reflexion.

Welche Themen werden im Zuge der Coronavirus-Pandemie im Coaching an Bedeutung gewinnen? Wie wird sich das Coaching verändern? Welche Anpassungen verlangt die Krise den Coaches ab? Anhand einer Befragungsstudie, die von Dr. Karin von Schumann und Andrea Dragoi durchgeführt wurde, soll ein „Zukunftsbild von Coaching im New Normal“ gezeichnet werden. Auf Basis einer Literaturrecherche und Diskussionen mit fünf Fachexperten entstanden im Oktober 2020 insgesamt zehn Zukunftsthesen. Diese wurden anschließend im Rahmen von Interviews mit zehn HR-Experten und zwölf Coaches hinterfragt.

Ein besonderes Gewicht attestierten die Befragten der These, dass das Business-Coaching der Veränderung von Arbeits- und Umweltbedingungen Rechnung tragen müsse. Gewohnte Denkmuster zu hinterfragen und neue Verhaltensmuster aufzubauen, gewinne stark an Bedeutung. Dieser Aussage stimmten 85 Prozent der Teilnehmenden „voll und ganz“ zu, was einem Spitzenwert in der Befragung entspricht. In den Gesprächen hoben die Interviewten u.a. das Führen virtueller Teams, den Umgang der Führungskräfte mit unplanbaren Situationen, die kurzzyklisches Denken erfordern, oder das Thema Vertrauen im Zusammenhang mit Homeoffice-Regelungen als relevante Aspekte hervor.

Geteilter fielen die Meinungen hinsichtlich der These aus, Business- und Life-Coaching gingen zunehmend ineinander über, da es krisenbedingt zu umfassenden Veränderungen in allen Lebensbereichen komme. 55 Prozent der Befragten stimmten „voll und ganz“ zu. 25 Prozent lehnten die Aussage hingegen „eher“ oder „vollständig“ ab. Im Kontext unternehmensbezahlter Maßnahmen seien Business- und Life-Coachings strikt voneinander zu trennen, entgegnete ein interner Coaching-Verantwortlicher und verwies dabei auf einen steuerlichen Grund. Ein Life-Coaching sei als geldwerter Vorteil zu betrachten. Zudem könne er „in eine Bredouille“ geraten, wenn er – etwa in einem Abschlussgespräch – in private Bereiche des Klienten vordränge.

Die Interviews offenbarten, wie die Studienverantwortlichen darlegen, ein Dilemma: Die These, Unterstützung durch Business-Coaching werde gerade in Zeiten der Krise benötigt, da Führungskräfte vor großen Herausforderungen und veränderten Anforderungen stünden, traf durchweg auf Zustimmung (75 Prozent „voll und ganz“, 25 Prozent „eher“). Die Notwendigkeit und der Nutzen von Coaching seien somit unbestritten, erläutern die Studienverantwortlichen. Zugleich kämen viele Führungskräfte aufgrund der Belastung nicht dazu, sich Zeit für Reflexion zu nehmen. Sparzwänge in den Unternehmen spielten ebenfalls eine Rolle. „Coaching wäre gerade jetzt absolut wichtig, doch die Nachfrage ist bei unseren Führungskräften sogar rückläufig“, wird eine befragte Person zitiert.

Der vollständige Ergebnisbericht, der Einblicke und Aussagen der Befragten zu allen zehn Thesen liefert, kann online frei abgerufen werden. *(de)*

bit.ly/3shVK0X

Neuer Podcast „Business-Coaching and more“

Dr. Christopher Rauen und Andreas Steinhübel haben den Podcast „Business-Coaching and more“ gestartet. Der Podcast bietet Informationen und Inspiration für Coaching-Professionals und Coaching-Interessierte.

Unter dem Motto „Business-Coaching and more“ haben Dr. Christopher Rauen und Andreas Steinhübel im Januar 2021 einen neuen Podcast ins Leben gerufen. Der Podcast richtet sich an professionelle Coaches und Coaching-Interessierte. Die beiden Diplom-Psychologen, die seit über 25 Jahren als Business-Coaches tätig sind und gemeinsam seit 2002 eine Ausbildung zum Business-Coach leiten, wollen mit dem Podcast ihre Erfahrungen rund um Coaching teilen, dabei aber auch über den Tellerrand hinausblicken und aktuelle Themen aufgreifen. Die bisherigen Folgen widmeten sich den Themenbereichen „Der cholerische Klient“, „Der neue Job“, „Erfolgsgeheimnisse“ und „Stress – Überlastung – Burnout“. Die Folgen erscheinen monatlich und werden auf der Website zum Podcast bekanntgegeben. *(ap)*

bit.ly/3shw30t

Studie: „Sog in Richtung Online massiv beschleunigt“

Die Ergebnisse der Marktstudie „WeiterbildungsSzene Deutschland 2021“ liegen vor. Demnach habe die Coronavirus-Pandemie Online-Trainings und Remote-Coachings im vergangenen Jahr zu einem starken Schub verholfen.

Gegenstand der Marktstudie „WeiterbildungsSzene Deutschland 2021 – Themen und Trends in Training, Beratung, Coaching“ war die Frage, wie die Weiterbildungsbranche den aktuellen Herausforderung begegnet und wie sie sich organisatorisch, inhaltlich und digital ausrichtet. Im Rahmen der Analyse, die auf einer 2020 durchgeführten Erhebung basiert, kommt der Studienautor und langjährige Branchenbeobachter Jürgen Graf vom Verlag managerSeminare u.a. zu einem Ergebnis, das sich mit dem Erleben vieler Coaches im vergangenen Jahr decken dürfte: Die Pandemie habe den „Sog in Richtung Online massiv beschleunigt“, wie der Verlag in einer Mitteilung zusammenfasst und erklärt: „Auch wenn man in der Zeit ‚danach’ wieder für bestimmte Themen in hybride oder Präsenzformate zurückkehren wird, in den Zustand ‚davor’ wird sich das Rad der Weiterbildungswelt nicht mehr zurückdrehen lassen.“ Noch vor „einigen Jahren“ habe der Begriff Remote-Coaching „fragende Blicke“ in einer Branche, „die ihre Expertise gerade im persönlichen Kontakt und der Face-to-Face-Kommunikation sah“, hervorgerufen. Die von Graf zusammengetragenen Ergebnisse sind im März als 78-seitiges Buch und eBook bei managerSeminare erschienen. *(de)*

bit.ly/3sFOonX

n|w Fachhochschule Nordwestschweiz
Hochschule für Soziale Arbeit

Coaching Magazin

Changetagung 8 | 27./28. Januar 2022, Basel
Verlässliche Kooperation in Zeiten der Digitalisierung

Unzählige Mythen kursieren um das Thema Digitalisierung.
– Von welchen erhoffen Sie sich, dass sie zumindest einen Teil der Wirklichkeit abbilden?
– Welche entwickeln aus Ihrer Sicht ein verführerisch-unrealistisches Erlösungspotenzial?

In analoger Reinkultur und ohne Mythen erwarten Sie 6 Keynotes, 12 Doppel-Panels und 26 interaktive Workshops.
Profitieren Sie bis zum 30. September 2021 von unserem Frühbucherrabatt!

www.changetagung.ch

PS: Der CAS Teamdynamik unter Change startet bereits am 4. Oktober 2021: www.teamdynamik.ch

Der Flyer folgt in der Ausgabe 4 vom 17.11.21!

ICF-D ruft Diversity Award ins Leben

Die International Coach Federation Deutschland (ICF-D) plant, zukünftig einen Diversity Award zu vergeben und damit Coaches auszuzeichnen, die sich für Vielfalt in der Gesellschaft einsetzen. Die erste Verleihung ist für kommendes Jahr angedacht.

Ab 2022 möchte die ICF-D Coaches ehren, „die sich in und mit ihrem Coaching besonders für die Diversität in der Gesellschaft" engagieren. Zu diesem Zweck arbeitet der Verband daran, einen Diversity Award auszuloben. Derzeit gelte es, mögliche Preisträger ausfindig zu machen und detaillierte Kriterien für die Preisvergabe zu bestimmen, teilt der Verband mit. Nach bisher festgelegten, groben Richtlinien müsse das Engagement potenzieller Gewinner nicht pro bono erfolgen. Zudem werde keine ICF-Mitgliedschaft vorausgesetzt.

Aktuell sucht der Verband Jurymitglieder, die an der Erarbeitung der Auswahlkriterien und der Ermittlung potenzieller Gewinner mitwirken möchten. Jurymitglieder sollten in der ICF organisiert sein, teilt der Verband mit. *(de)*

www.coachfederation.de

Coach & Trainer Award 2021: Konzepteinreichung bis Ende Juni möglich

Der Deutsche Verband für Coaching und Training e.V. (dvct) hat seinen Coach & Trainer Award für das Jahr 2021 ausgeschrieben. Konzepteinreichungen aus den Bereichen Coaching und Training nimmt der Verband bis Ende Juni entgegen.

Die Ausschreibung des 12. Coach & Trainer Awards ist gestartet. Mit dem Wettbewerb, der erstmals 2010 durchgeführt wurde, sollen innovative Konzepte und Methoden aus den Bereichen Coaching und Training ausgezeichnet werden. Gerade während und nach der Coronavirus-Pandemie brauche die Welt gutes Coaching und Training, schreibt der dvct. Bewerbungen nimmt der Verband bis zum 30.06.2021 entgegen. Der Teilnahme ist keine dvct-Mitgliedschaft vorausgesetzt.

Aus den eingegangenen Bewerbungen werden sechs Teilnehmer ausgewählt, die die Chance erhalten, ihr Konzept am 16.09.2021 einer Jury vorzustellen. Aus diesem „Rütteltest" gehen drei Finalisten hervor. Das Finale wird am 20.11.2021 als Live-Veranstaltung oder im Online-Stream stattfinden. Hier stellen die Teilnehmer ihre Konzepte erneut einer Jury und zudem einem Publikum vor, das sich aus Coaches, Trainern und HR-Experten aus der Wirtschaft zusammensetzt.

Der Gewinner des Wettbewerbs erhält u.a. eine einjährige Mitgliedschaft im dvct, sofern die für die Mitgliedschaft erforderlichen Kriterien erfüllt sind. Darüber hinaus erhält der Sieger die Möglichkeit, sich im Rahmen von Messepräsenzen des Verbandes zu präsentieren. Für die Konzepteinreichung sowie die Teilnahme an Rütteltest und Finale fallen Gebühren an. *(de)*

Vorstandswahlen im dvct

Im März führte der Deutsche Verband für Coaching und Training e.V. (dvct) online Vorstandwahlen durch. Birgit Thedens wurde als Vorstandsvorsitzende wiedergewählt.

Birgit Thedens wurde in der Funktion der Vorstandsvorsitzenden des dvct bestätigt. Im Rahmen der am 22.03.2021 durchgeführten Online-Mitgliederversammlung wurde zudem Finanzvorständin Andrea Beyer erneut in ihr bisheriges Amt gewählt. Vervollständigt wird der Vorstand fortan durch die neuen Mitglieder Gudrun Held und Lars-Peter Linke.

Thedens ist Inhaberin eines Trainings- und Coaching-Instituts, arbeitet seit sechs Jahren im Vorstand des dvct und ist seit 2018 Vorsitzende des Verbands. Dessen „Lotsenfunktion für Qualitätssicherung" möchte die Betriebswirtin insbesondere an die digitalen Bedürfnisse der Trainer, Coaches und Klienten anpassen, wie der Verband mitteilt. Seine Web-Plattform für Mitglieder wolle der Verband demnach „zügig ausbauen und um neue Angebote erweitern". *(de)*

www.dvct.de

Coaching-Magazin Online

Auf der Homepage des Coaching-Magazins stellen wir Ihnen regelmäßig weitere, kostenlos abrufbare Inhalte zu spannenden coaching-bezogenen Themen zur Verfügung. Lesen Sie aktuell u.a. folgende Beiträge:

» „Über die Entwicklung eines gesunden Berufslebens. Vielfalt, Integration und Kontext" von Dr. Bernd Schmid: *www.coaching-magazin.de/prozesse-settings/entwicklung-eines-gesunden-berufslebens*
» „SEO für Coaches. Über hohes Google-Ranking aus der Masse herausstechen" von Mike Warmeling: *www.coaching-magazin.de/beruf-coach/seo-fuer-coaches*
» „Coaching und Work-Life-Balance" von Lilli Bauer: *www.coaching-magazin.de/wissenschaft/coaching-und-work-life-balance*

Erste Schritte im Beruf „Coach“

Teil 1: Gründung und Finanzierung

Von Dawid Barczynski

Die Coaching-Ausbildung ist abgeschlossen, die Entscheidung steht fest: Man will als Coach arbeiten. Doch wie geht es weiter, was ist jetzt zu tun? Der vorliegende zweiteilige Beitrag widmet sich den „ersten Schritten“ im Beruf Coach. Der erste Teil gibt Antworten zu Fragen der *Unternehmensgründung* (Freiberuflichkeit oder Gewerbeanmeldung?) und der *Finanzierung* (welche Zuschüsse oder Finanzierungsmöglichkeiten gibt es?). Im zweiten Teil, der in Ausgabe 3/2021 erscheint, dreht sich alles um Positionierung, Ziel- und Klientengruppen sowie Marketing.

Da die Wege zum Coach und im Coaching äußerst verschieden sind, werden weiterführende Informationsstellen genannt, um individuelle Anliegen klären zu können (siehe Kasten, S. 10).

Die Gründung

Zwar ist allgemein bekannt, dass Coaching kein geschützter Begriff ist und es – rein formal betrachtet – reicht, wenn sich eine Person auf ihrer Homepage als Coach bezeichnet. Doch bedeutet das nicht, dass man seine Dienste ohne vorherige behördliche Anmeldung ausüben darf. Unabhängig, ob man Coaching haupt- oder nebenberuflich ausüben wird, muss man sich entweder als *Freiberufler* beim Finanzamt oder als *Gewerbetreibender* beim Gewerbeamt der Gemeinde anmelden.

Freiberufler Coach?

Ein Freiberufler ist in aller Regel eine selbstständig und allein arbeitende Person, sozusagen ein „Ein-Mann-Betrieb“. Gemäß der RAUEN Coaching-Marktanalyse 2020 arbeiten 57 Prozent der Coaches freiberuflich (Rauen, 2020). Die Vorteile der Freiberuflichkeit sind (nach Existenzgründer, 2021a):

» Es ist keine Gewerbeanmeldung und kein Eintrag ins Handelsregister nötig.
» Es fallen keine Gewerbesteuern an.
» Es genügt eine einfache Buchführung statt der bei Gewerbetreibenden üblichen doppelten Buchführung.
» Für die Steuererklärung genügt i.d.R. eine einfache sog. Einnahmenüberschussrechnung.

Allerdings ist die Anerkennung als freiberuflicher Coach durch das Finanzamt mit Schwierigkeiten verbunden. Denn freiberufliche Tätigkeiten sind gemäß § 18 Abs. 1, Nr. 1 Einkommenssteuergesetz (EStG) *Katalogberufe* (u.a. Arzt, Anwalt, Steuerberater, Journalist, Erzieher, Diplom-Psychologe), den Katalogberufen *ähnliche Berufe* und (wissenschaftliche, künstlerische, schriftstellerische, unterrichtende oder erzieherische) *Tätigkeitsberufe* (Institut für Freie Berufe, 2020).

Coaching ist weder ein Katalogberuf, noch kann es als ähnlicher Beruf verstanden werden, da die „Ausbildung und die konkrete berufliche Tätigkeit […] mit einem Katalogberuf vergleichbar sein“ müssen, was auch

bedeutet, dass je nach Vergleichsberuf (z.B. Arzt, Psychotherapeut, Steuerberater) auch für Coaching eine amtliche Erlaubnis vorgelegt werden müsste (Existenzgründer, 2021a). Jedoch kann bei Coaches, die aus Katalogberufen kommen, *Coaching als zu ihrem Berufsbild zugehörig* verstanden werden – ob die Person dann als „Coach" arbeitet, ist unerheblich (Existenzgründer, 2021b). Alternativ bleibt die Kategorie Tätigkeitsberuf, die speziell geschaffen wurde, um „der Entwicklung neuer Arbeitsfelder und Berufsbilder Rechnung" zu tragen, weshalb hier auch eine Einzelfallprüfung abseits der Voraussetzung der genannten Ähnlichkeit erfolgt (Institut für Freie Berufe, 2020, S. 5). Letztlich entscheidet das zuständige Finanzamt, ob eine Freiberuflichkeit möglich ist. Alle entsprechenden Informationsstellen (siehe Kasten) empfehlen, sich zwecks Argumentationshilfe an sie oder einen qualifizierten Berater zu wenden.

Wichtig ist, dass Coaches grundsätzlich und abseits der vorigen Möglichkeiten *Freiberufler sein können*, sofern coaching-bezogene Tätigkeiten *ausschließlich unterrichtend, vermittelnd oder seminarmäßig betrieben* werden, nicht aber, wenn es sich um eine „spezifische Beratung des mentalen Bereichs in kommunikativer Weise" handelt (IHK Stade, 2021). Ein Seminar, in dem Führungskräften Coaching-Methoden beigebracht werden, oder eine Coaching-Ausbildung für Interessierte kann der freiberufliche Coach anbieten. Kommt es allerdings zum regulären, beispielsweise systemischen Coaching-Prozess, der ein spezifisches Anliegen einer Führungskraft in einer gewissen Anzahl an Sitzungen mittels Coaching-Tools klärt, ist das gemäß dieser Regelung nur gewerblich möglich.

Bietet ein Coach beides an, so handelt es sich um eine sog. *gemischte Tätigkeit* aus Freiberuflichkeit (Coaching-Unterricht) und Gewerblichkeit (Coaching-Prozess).

Gewerbeanmeldung

Sicherlich sind die Vorteile der Freiberuflichkeit gerade im Berufseinstieg nützlich, allerdings ist eine Gewerbeanmeldung kein unüberwindbares Hindernis. Zudem hat man auch als Gewerbetreibender die Möglichkeit, sich als *Kleinunternehmer* bzw. Kleingewerbe anzumelden (die folgenden Regelungen gelten auch für Freiberufler). Voraussetzung ist, dass der mit selbständiger Arbeit erzielte Jahresumsatz 22.000 Euro nicht übersteigt: Ist der prognostizierte Umsatz im laufenden Jahr höher als die im Vorjahr erzielte Grenze von 22.000 Euro, bleibt aber unter 50.000 Euro, so bleibt die Kleinunternehmerregelung für das Jahr zwar bestehen, entfällt aber ab dem Jahr darauf (Keinunternehmer.de, 2021). Vorteile der Anmeldung als Kleinunternehmer sind (nach ebd.):

» Es fällt keine Gewerbesteuer an (es gilt der Freibetrag von 24.500 Euro, der bei Einhaltung der Jahresumsatzgrenze von 22.000 Euro nicht überschritten wird).
» Keine Umsatzsteuervoranmeldung nötig, einfache(re) Steuererklärung.
» Keine Brutto-Netto-Unterscheidung: Die Rechnungsstellung erfolgt ohne Ausweis der Umsatzsteuer.
» Es genügt i.d.R. eine einfach Buchführung.

Ein weiterer Vorteil ist, dass die Kleinunternehmerregelung auch in Form einer nebenberuflichen Teilzeitselbstständigkeit betrieben werden kann. In diesem Fall bleibt der Coach hauptberuflich in einem Unternehmen angestellt und damit durch den Arbeitgeber versichert, d.h., er muss sich nicht (privat) um Renten-, Pflege- und Krankenversicherung kümmern. Ob die Voraussetzung der Anstellung als Hauptberuf gegeben ist, entscheidet die Krankenversicherung individuell u.a. anhand folgender Kriterien (nach Existenzgründer, 2021c):

» Im Hauptberuf muss das höhere Einkommen erzielt und mehr Zeit investiert werden. Er ist der Mittelpunkt der Erwerbstätigkeit.
» Im Nebenberuf darf der Coach keine Angestellten haben, die mehr als geringfügig beschäftigt sind oder deren Gehalt zusammengenommen die Geringfügigkeitsgrenze von 450 Euro/Monat überschreitet.

Laut Coaching-Marktanalyse 2020 sind 17 Prozent der Coaches nebenberuflich tätig, d.h., Coaching nimmt unter 50 Prozent ihrer Arbeitszeit ein (Rauen, 2020). Zusammengenommen nutzen demnach drei Viertel der Coaches (inkl. der zuvor genannten 57 Prozent Freiberufler) die möglichen Vorteile bei der Existenzgründung – eine tiefergreifende Auseinandersetzung oder Beratung mit dem Thema ist unbedingt empfehlenswert.

Die Finanzierung

Der Schritt zur Selbstständigkeit ist in aller Regel auch mit finanziellen Risiken verbunden, weshalb Angebote zur finanziellen Unterstützung nützlich sein können.

Gründungszuschuss

Die Agentur für Arbeit bietet beispielsweise den sog. *Gründungszuschuss* an. Die Idee ist, dass Personen aus der Arbeitslosigkeit heraus selbstständig werden und über sechs Monate hinweg Arbeitslosengeld I (ALG I) zuzüglich einer Pauschaule von 300 Euro erhalten – eine Verlängerung um neun Monate ist möglich, ab dann wird nur noch die Pauschale ausgezahlt (Institut für Freie Berufe, 2021). Sach- und Fachbearbeiter der Agentur für Arbeit prüfen den Antrag, Voraussetzungen sind (nach ebd.):

» Die Person ist mind. einen Tag arbeitslos gemeldet und hat Restanspruch auf 150 Tage ALG I.
» Die Selbstständigkeit muss hauptberuflich ausgeübt werden (mind. 15 Stunden pro Woche).
» Nachweise fachlicher und persönlicher Qualifikation.
» Vorlage eines tragfähigen Businessplans.
» Eine mögliche Eingliederung in den Arbeitsmarkt wird vorrangig gesehen.

KfW-Kredite

Eine Alternative (oder Ergänzung) sind geförderte und damit günstige Unternehmensgründungskredite der KfW-Bank. Zu nennen sind hier die *ERP-Gründerkredite,* insbesondere in den Varianten *„Gründung"* und *„Start-Geld"*. Der Erstgenannte ist langfristig angelegt und soll der umfänglichen Finanzierung der Selbstständigkeit dienen: Laufzeit von 15

Jahren, davon in den ersten sieben Jahren nur Zinszahlungen, keine Tilgungsraten, KfW übernimmt volles Kreditrisiko, max. 500.000 Euro und Zinsbindung (ab 2,82 Prozent) für zehn Jahre (KfW, 2021). „StartGeld“ ist eher ein kleiner, schneller Zuschuss zwecks notwendiger Investitionen oder zur finanziellen Überbrückung der Anfangszeit. Dementsprechend ist kein Eigenkapital erforderlich, die Summe ist beschränkt auf max. 125.000 Euro (mit niedrigem Zins ab 1,21 Prozent) und die KfW übernimmt lediglich 80 Prozent des Kreditrisikos (ebd.).

Kreditvarianten, Optionen und individuelle Sonderkonditionen, die letztlich auch über Zinshöhe und tilgungsfreie Zeiten entscheiden, sind enorm vielfältig, weshalb die Suchmasken sowie Kredit- und Tilgungsrechner auf der KfW-Homepage zwecks Orientierung sehr nützlich sind.

Beratungsförderung

Der vermutlich beste (und sicherlich schnellste und bequemste) Weg zur Sortierung und Durchsicht möglicher Finanzierungs- und Zuschussmöglichkeiten ist die Beratung, sei es ein kostenpflichtiges Gründungs-Coaching oder ein Beratungsangebot der Bundesländer. Letzteres ist je nach Bundesland kostenfrei oder zumindest vergünstigt.

Bei kostenpflichtigen Beratungsangeboten gibt es die Möglichkeit, die *Beratungsförderung* in Anspruch zu nehmen. Gefördert werden allgemeine sowie spezielle „Beratungen zu allen wirtschaftlichen, finanziellen, personellen und organisatorischen Fragen der Unternehmensführung“, die Höhe der Förderung bzw. die komplette Kostenübernahme wird fallspezifisch geprüft (Bundesministerium für Wirtschaft und Energie, 2020, S. 7).

Fazit und Ausblick

Die Frage, ob man freiberuflich, kleingewerblich oder gewerblich als Coach arbeiten will und darf, ist keinesfalls trivial, zumal die Vorteile an sehr spezifische und nicht leicht zu durchschauende Bedingungen geknüpft sind. Allerdings darf es als Ermutigung verstanden werden, dass rein statistisch gesehen die allermeisten Coaches offenbar die Vorteile nutzen können. Ähnlich verhält es sich mit den Möglichkeiten der Finanzierung der Selbstständigkeit: viele Optionen, viele Bedingungen. Daher wird hier dringend empfohlen, die Informationsstellen (siehe Kasten) zu nutzen.

Im kommenden zweiten Teil des Beitrags geht es dann um die Fragen, wie man an Klienten kommt, wie man die eigene Sichtbarkeit im großen Coaching-Markt erhöhen kann und worauf man beim Marketing achten sollte.

Dawid Barczynski
redaktion@coaching-magazin.de

Existenzgründer.de:
Viele Informationen zur Selbstständigkeit. Ausführliche Informationen zum Thema Finanzierung, u.a. ein Kapitalbedarfsrechner, eine Businessplanvorlage etc. Infoletter „GründerZeiten“ zu diversen Aspekten zum Thema.
www.existenzgruender.de

Gründungsberatung des Instituts für Freie Berufe (Uni Erlangen):
Viele Informationen zur Freiberuflichkeit. Im Downloadbereich enthält Formular „Nr. 1“ einen Fragebogen zur Klärung der eigenen Freiberuflichkeit.
https://ifb.uni-erlangen.de

Kleinunternehmer.de:
Viele Informationen zur Anmeldung als Kleinunternehmer (freiberuflich/gewerblich).
www.kleinunternehmer.de

Literatur

» **Bundesministerium für Wirtschaft und Energie (2020).** *GründerZeiten 01: Existenzgründung in Deutschland.* Abgerufen am 30.03.2021: *www.existenzgruender.de/SharedDocs/Downloads/DE/GruenderZeiten/GruenderZeiten-01.pdf?__blob=publicationFile*

» **Existenzgründer (2021a).** *Freie Berufe.* Abgerufen am 20.03.2021: *www.existenzgruender.de/DE/Gruendung-vorbereiten/Gruendungswissen/Freie-Berufe/inhalt.html*

» **Existenzgründer (2021b).** *Coach und Berater: freiberufliche oder gewerbliche Tätigkeit?* Abgerufen am 30.03.2021: *www.existenzgruender.de/SharedDocs/BMWi-Expertenforum/Gruendungsplanung/Freie-Berufe/beratende-Taetig/Coach-Berater-freiberufliche-oder-gewerbliche-Taetigkeit.html*

» **Existenzgründer (2021c).** *Teilzeit- und Kleinstgründungen.* Abgerufen am 30.03.2021: *www.existenzgruender.de/DE/Gruendung-vorbereiten/Entscheidung/Gruendungsarten/Teilzeit-Kleinstgruendungen/Teilzeit-Kleinstgruendungen.htm*

» **IHK Stade (2021).** *Abgrenzung Gewerbebetrieb – Freie Berufe.* Abgerufen am 30.03.2021: *www.stade.ihk24.de/recht-und-steuern/allgemeine-rechtsgebiete/gewerberecht/gewerbebetrieb-freie-berufe-170296*

» **Institut für Freie Berufe (2021).** *Gründungszuschuss.* Abgerufen am 30.03.2021: *http://ifb.uni-erlangen.de/gruendungsberatung/gruendungszuschuss/*

» **Institut für Freie Berufe (2020).** *Gründungsinformation Nr. 1.* Abgerufen am 30.03.2021: *http://ifb.uni-erlangen.de/wp-content/uploads/01-Freier-Beruf-o.-Gewerbe_Was-ist-der-Unterschied-1.pdf*

» **KfW (2021).** *Förderkredite für Gründung und Nachfolge.* Abgerufen am 30.03.2021: *www.kfw.de/inlandsfoerderung/Unternehmen/Gr%C3%BCnden-Nachfolgen/F%C3%B6rderprodukte/*

» **Kleinunternehmer.de (2021).** *Kleinunternehmerregelung.* Abgerufen am 30.03.2021: *www.kleinunternehmer.de/kleinunternehmerregelung.htm*

» **Rauen, C. (2020).** *RAUEN Coaching-Marktanalyse 2020.* Abgerufen am 30.03.2021: *www.rauen.de/cma*

Coaches der RAUEN Coach-Datenbank

Ralf Peters
qnnected

„Ralf Peters ist technologiebegeisterter Geschäftsentwickler, Berater, Trainer und Business-Coach und hat sich spezialisiert auf Unternehmen, die sich im Technologiesektor bewegen."

48268 Greven | Tel.: 02571 8072290
www.qnnected.com

www.coach-datenbank.de/coach/ralf-peters.html

Karl Kuhlen
Karl Kuhlen Coaching & Beratung

„Mein Coachingfokus liegt auf der Laufbahnentwicklung (nicht zwangsläufig Karriereentwicklung) von Berufseinsteigern, Young Professionals und jungen Führungskräften."

81243 München | Tel.: 0173 6637790
www.karl-kuhlen.de

www.coach-datenbank.de/coach/karl-kuhlen.html

Cristian Hofmann
SUPERGROUP AG

„In meiner langjährigen Erfahrung als Executive-Coach konnte ich bereits mehr als 1.000 Führungskräfte dabei unterstützen, noch erfolgreichere Leader zu werden, Leistung effektiver zu beschleunigen, transformative Veränderungen effizienter zu bewirken und die Zukunft mutig zu gestalten."

CH – 8008 Zürich | Tel.: +41 79 2842828
www.hofmann.coach

www.coach-datenbank.de/coach/cristian-hofmann.html

Elias Vollstädt

„Durch Reflexionsprozesse und neue Perspektiven möchte ich dich für die Vergrößerung deines Möglichkeitenraums und das Austesten von Grenzen ermutigen und begeistern, um deine Selbstwirksamkeit zu verbessern."

01097 Dresden | Tel.: 0179 8239956
e.vollstaedt@spot-passion.de

www.coach-datenbank.de/coach/elias-vollstaedt.html

Gabriele Neumann
Private & Berufliche Entwicklung mit Leidenschaft

„Als vorige internationale HR Managerin und langjährige Referentin auf Geschäftsführungsebene spreche ich Ihre Sprache. Erleben Sie die positive Wirksamkeit von Coaching und Mediation in Ihrem Unternehmensalltag."

20095 Hamburg | Tel.: 040 78022907
www.gabriele-neumann.com

www.coach-datenbank.de/coach/gabriele-neumann.html

Helmut Heim
HELMUT HEIM, Coaching Entwicklung
Gespräch Training

„Mein Angebot richtet sich vor allem an solche Personen, die den Bedarf nach positiver Veränderung sehen, den Wunsch nach Hilfe haben und den Sinn in der Weiterentwicklung ihrer Führungs- und Personalarbeit, ihrer Kommunikation und ihrer Gesprächsführung verspüren und jetzt tätig werden wollen."

90429 Nürnberg | Tel.: 09871 706460
www.helmutheim.de

www.coach-datenbank.de/coach/helmut-heim.html

Thomas Zeller
Kapitel Z

„Als Coach begleite ich Sie in herausfordernden und unstimmigen Lebens- und Berufssituationen zu Ihrem selbstgewählten Ziel. Unsere gemeinsamen Sitzungen sind stets Begegnungen auf Augenhöhe. Ich sehe mich als Coach mit Wertschätzung, Tiefgang und ehrlichem Interesse an Ihrer individuellen Geschichte."

40477 Düsseldorf | Tel.: 0151 17631466
www.kapitelz.de

www.coach-datenbank.de/coach/thomas-zeller.html

Renate Eglhofer
re-coaching®

„Ich schaffe Raum, die eigenen Denkkonstrukte und Routinen kritisch in Frage zu stellen, und ermuntere Sie, mit individuellen Impulsen neu zu denken."

80469 München | Tel.: 0171 2136939
www.re-coaching.de

www.coach-datenbank.de/coach/renate-eglhofer.html

Qualität im Business Coaching

DBVC

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

www.dbvc.de

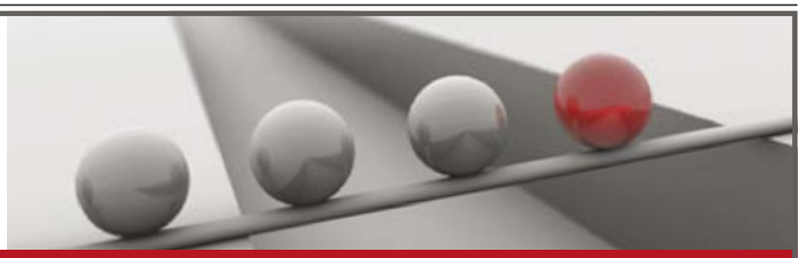
Deutscher Bundesverband Coaching e.V.

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

acc
austriancoachingcouncil

Die Plattform der Interessensvertretung für professionelles Coaching

www.coachingdachverband.at



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

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

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

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

Kontakt
ACC – Österreichischer Dachverband für Coaching
+43 1 89 222 39 • info@coachingdachverband.at • www.coachingdachverband.at

Foto: Alexandra Vosding Fotografie

Interview mit Kirsten Dierolf

„Wir suchen das Ziel hinter dem Ziel“ – Lösungsfokussierung im Coaching

Ein Gespräch mit David Ebermann

Als Antwort auf die Frage, weshalb sie die Präsidentschaft der ICF-D übernahm, verweist Kirsten Dierolf u.a. auf eine von Lebendigkeit und Vielfalt geprägte Verbandskultur. Diversität lernte die Theologin insbesondere während ihres Studiums in Kalifornien nachhaltig zu schätzen. Es mag Ausdruck dieser Haltung sein, dass Dierolf die Existenz unterschiedlicher Coaching-Ansätze als Chance beschreibt, voneinander zu lernen. Sie selbst praktiziert den Ansatz der Lösungsfokussierung. Welche Vorteile dies z.B. im Team-Coaching biete, erklärt Dierolf im Interview mit dem Coaching-Magazin.

2020 haben Sie den Coachingtag der International Coach Federation Deutschland (ICF-D) erstmals virtuell durchgeführt. Welche Erfahrungen haben Sie damit gesammelt?

Es war viel einfacher, als wir vermutet hatten. Anfangs dachten wir uns: Die Leute sind jetzt sicher alle „zoomed out". Finden wir überhaupt ausreichend Teilnehmende? Aber weit gefehlt, es war ein sehr erfolgreicher Tag. Es kamen sehr gute Gespräche und interaktive Vorträge zustande, was man von einem virtuellen Event vielleicht gar nicht erwarten würde. Die Befürchtung, dass das, was Konferenzen so wertvoll macht, im Online-Format unter den Tisch fallen könnte, stellte sich demnach als unbegründet heraus. Unsere Erfahrungen sind durchweg positiv.

Das virtuelle Format kann Hürden auch herabsetzen …

Ja, wir hatten einen Teilnehmer aus Brasilien. Der wäre natürlich nicht dabei gewesen, hätte er anreisen müssen. Meine eigenen Coaching-Weiterbildungen finden seit 2015 online statt. Hier sammle ich vergleichbare Erfahrungen: Sobald man sich an das Format gewöhnt hat, geht es wunderbar und man merkt, dass eine virtuelle Veranstaltung kein langweiliges Webinar sein muss, in dem eine Person spricht und alle anderen zuhören. Sofern man die mittlerweile gegebenen technischen Möglichkeiten – beispielsweise die Breakout-Rooms – nutzt, muss eine virtuelle nicht schlechter sein als eine Präsenzveranstaltung. Meines persönlichen Erachtens nach kann das Online-Format sogar besser sein, auch wenn wir das aktuell vermutlich nicht mehr hören können und gerne mal wieder jemanden in den Arm nehmen würden. *(lacht)*

In diesem Jahr soll der Coachingtag dennoch, falls die Umstände es zulassen, wieder im Präsenzformat stattfinden.

Gemeinsam mit unserem Vorstandsmitglied Barbara Klinke, die für den Coachingtag federführend ist, haben wir entschieden, die Veranstaltung in diesem Jahr wieder in Präsenz abhalten zu wollen. Wir hoffen sehr, dass das möglich sein wird, weil wir uns einfach alle danach sehnen. Natürlich ist das Format damit nicht auf alle Zeiten festgelegt und wir werden sehen, wie sich der Coachingtag weiterentwickelt. Hier verstehen wir uns als agiler Verband. In der ICF-Deutschland bieten wir aber ohnehin viele virtuelle Veranstaltungen an. Jede Woche finden zwei bis drei Weiterbildungsangebote mit nationalen und internationalen Speakern zu unterschiedlichsten coaching-relevanten Themen statt. Ich denke daher, dass wir das Virtuelle bereits sehr gut abdecken. Was unsere Vorstandsmitglieder Anne Schweppenhäußer und Peter Tschötschel sowie das ganze Team im Rahmen unserer „Virtual Education" leisten und ehrenamtlich auf die Beine stellen, kann man gar nicht fassen. Wenn man in Deutschland den Begriff „Verband" hört, denkt man vermutlich eher an Vereinsmeierei. Ich bin sehr froh, dass die ICF-Deutschland davon weit entfernt ist. Wir sind ein „Mitgestalt-Verband", eine lebendige Community, in die die Beteiligten viel Herzblut investieren.

Hat Sie dies dazu bewogen, die Präsidentschaft der ICF-Deutschland zu übernehmen, die Sie seit November 2020 inne haben?

Ja. Meine Weiterbildung ist ICF-akkreditiert und ich bin seit 2004 Mitglied im Verband, daher besteht ohnehin eine große Nähe. Was mir an der ICF zudem gut gefällt, ist die Lockerheit, die Internationalität, der Umstand, dass wir uns momentan möglichst agil organisieren, und der Spirit von: „Machen wir halt mal und gucken, was dabei rauskommt." Das entspricht meinem Wesen und harmoniert auch mit meiner Ausrichtung am lösungsfokussierten Ansatz. Ich mag es, Dinge auszuprobieren und daraus wachstumsorientiert zu lernen. Natürlich erfolgt dies immer auf Basis hoher Ansprüche an Qualität und Ethik. Die Ethikstandards der ICF und die Coaching-Kernkompetenzen, die der Verband definiert hat und die aus meiner Sicht Hand und Fuß haben, sind für mich weitere wichtige Überzeugungsmerkmale und fachliche Beweggründe.

Ihre ICF-Präsidentschaft fällt in eine besonders herausfordernde Zeit. Mit welchem Gefühl werden Sie das Amt im November an Antje Brügmann, Ihre bereits gewählte Nachfolgerin, übergeben?

Als wir im Vorstand unsere Strategie entwickelt haben, fragten wir uns: Wenn wir, unsere Mitglieder und alle Stakeholder im November 2021 hochzufrieden sind, was müssen wir dann in der zurückliegenden Zeit erreicht haben? Ich glaube, die Antwort hierauf hat verschiedene Ebenen. Ein Aspekt besteht darin,

Als die Pandemie anfing, haben wir eine große Checkliste herausgegeben: Wie kann ich als Einzelunternehmer überleben? Welche Hilfsmaßnahmen stehen mir zur Verfügung?

dass die Mitglieder auch in dieser schwierigen Zeit gut betreut wurden, dass der Verband ihnen Möglichkeiten geboten hat, sich weiterzuentwickeln und Weiterbildungsangebote wahrzunehmen, dass wir untereinander in Kontakt geblieben sind. Als die Pandemie anfing, haben wir eine große Checkliste herausgegeben: Wie kann ich als Einzelunternehmer überleben? Welche Hilfsmaßnahmen stehen mir zur Verfügung? Wir haben virtuelle Open Spaces und World Cafés veranstaltet, um in der Corona-Situation zu helfen und bei Fragen zur Verfügung zu stehen. Damit sind wir ganz konkret unserer Aufgabe als Berufsverband nachgegangen. Zudem haben wir einen Podcast gegründet und jede Woche eine interessante Folge veröffentlicht. Wir haben uns auch viel um interne Prozesse gekümmert und uns das Thema Agilität und Organisation auf die

Foto: Kristina Karačić

Fahnen geschrieben. Die Vorstands- und Verbandsarbeit haben wir nochmals transparenter gestaltet, sodass die Mitglieder hoffentlich immer wussten, wo wir stehen. Auch mit anderen Verbänden sind wir im Austausch geblieben. Mein persönliches Ziel ist es, im November ein aufgeräumtes, gut funktionierendes Haus mit einfachen und agilen Prozessen zu übergeben, das den Mitgliedern nützt und ihnen zudem Optionen bietet, mit Coaching einen gesellschaftlichen Beitrag zu leisten. Wenn das gelingt, bin ich sehr zufrieden. Ich bin früher wahnsinnig viel gereist und hatte irgendwann die Nase voll davon. Daher arbeite ich schon seit Jahren hauptsächlich online, was mir und dem Verband in der aktuellen Situation sicherlich entgegenkommt.

Wie bewerten Sie Vorbehalte, die gegenüber dem Online-Coaching bestehen?

Bei vielen technischen Setups fehlt der Augenkontakt. Man sieht zudem nicht den ganzen Körper. Alle nonverbalen Signale ins Coaching einzubeziehen, ist im Online-Setting schwierig. Dass der Beziehungsaufbau eingeschränkt sein soll, stimmt meiner Meinung nach aber nicht. Auch die Annahme, online könne man beispielsweise keine Aufstellungen vornehmen, liegt meines Erachtens darin begründet, dass die technischen Möglichkeiten nicht ausreichend bekannt sind. Es gibt inzwischen viele Anwendungen, anhand derer man Online-Aufstellungen durchführen oder Bewegungen im Raum simulieren kann. Ich denke, die Hürde besteht oft eher darin, dass sich die Leute das nicht vorstellen können. Eine Anekdote: An der Evangelischen Hochschule Freiburg habe ich ein Online-Treffen für Lehrsupervisorinnen und -supervisoren angeboten, das zunächst sehr zögerlich angenommen wurde. Diese ganze „Online-Welt“ war nicht so bekannt. Nach der ersten Veranstaltung, die ich moderierte, waren aus der Ablehnung schon Spielfreude und Neugierde geworden, weil die Hemmnis genommen wurde. Ich bot dann noch zwei weitere Treffen für denselben Personenkreis an und die anfängliche Zögerlichkeit wich einem: „Okay, das kriegen wir hin, das geht!“

Ihren Master in Theologie absolvierten Sie in Berkeley. Weshalb entschieden Sie sich für die Theologie?

Ich studierte zunächst Theologie in Frankfurt und Heidelberg, ging dann nach Berkeley und studierte anschließend Englisch, Theologie und Deutsch in Freiburg und Tübingen und absolvierte die Prüfung für das Lehramt an Gymnasien. Über den eigenen Werdegang erzählt man sich gerne Geschichten, die halt Geschichten sind. Warum ich mich für die Theologie entschied, weiß ich heute nicht mehr im Detail. Mich hat damals vieles interessiert, sodass für mich schwer herauszufinden war, was ich wollte. Eine Überlegung – daran kann ich mich erinnern – bestand z.B. darin, Informatik zu studieren. Ich dachte dann aber, wenn ich Informatik studiere, bin ich zu 90 Prozent mit pickeligen Jungs im Kurs. *(lacht)* Die Theologie ist ein unheimlich breitgefächertes Studium und reicht von Linguistik, über Analyse alt- und neutestamentarischer Texte in ihrem Umfeld, Textkritik, Pastoralpsychologie und systematische Theologie, die sehr nah an der Philosophie ist, bis hin zu den Sprachen, die

man lernt. Das ist ein geisteswissenschaftlicher Rundumschlag und das hat mir sehr gefallen.

Wie kam es zu dem Schritt, nach Kalifornien zu gehen?

Ich studierte an der Pacific School of Religion, die mit der University of California affiliiert ist. Aufgrund der Trennung von Kirche und Staat in den USA darf letztere als staatliche Universität kein eigenes theologisches Institut unterhalten. Ich ging nach Berkeley, weil mein damaliger Freund und erster Ehemann in Stanford studierte. Außerdem handelt es sich um ein sehr renommiertes Institut, wie ich damals bei meiner Recherche herausfand. Ich bewarb mich und wurde angenommen. Ursprünglich wollte ich nur für ein Jahr in Berkeley studieren, aber es gefiel mir dort so gut, dass ich ein weiteres halbes Jahr blieb und den Master abschloss. Eigentlich dauert das Studium zweieinhalb Jahre, aber sie rechneten mir vorherige Leistungen an. Wenn man – im positiven Sinne – merkwürdige Menschen kennen- und lieben lernen möchte, ist Berkeley der perfekte Ort. Ich habe dort Kurse belegt, die ich in Deutschland nicht hätte wählen können, z.B. ein Seminar namens „Spirituality and Sexuality", das von einem schwulen Sextherapeuten aus San Francisco geleitet wurde. Berkeley ist ein sehr bunter Ort, was mir die Augen für Diversität geöffnet und meine Wertschätzung für Menschen unterschiedlichster Hintergründe nachhaltig gefestigt hat. Um das Thema Diversität kümmern wir uns in diesem Jahr auch in der ICF-Deutschland verstärkt. Ich merkte in Berkeley, dass Unterschiede etwas Interessantes sind und meine Neugierde wecken.

Ist es der Neugierde geschuldet, dass Sie – mit Ausnahme der Antarktis – auf jedem Kontinent beruflich tätig waren und diverse Sprachen sprechen?

Durchaus. Ich bin sehr neugierig auf Menschen und Sprache ist meiner Ansicht nach der Schlüssel zur Seele einer Person. Vielleicht hätte ich auch Anthropologie studieren können. *(lacht)* Zudem liebe ich Sprachen einfach und es macht mir großen Spaß, sie zu erlernen. Ich kann auf sieben Sprachen kommunizieren. Hinzu kommen mehrere alte Sprachen wie z.B. Latein, Altgriechisch oder Hebräisch und „Exoten" wie Esperanto, Ivrit und Jiddisch, die ich gelernt habe.

Wie kamen Sie von der Theologie zum Coaching?

Ich weiß, dass das mitunter anders gesehen wird, aber ich empfinde diese Verknüpfung als stringent und logisch. *(lacht)* In der Theologie geht es sehr viel darum, zu verstehen. Ich scherze gerne: Was macht ein Theologe, wenn er ein Gedankengerüst sieht? Er wirft es in die Luft und schießt Löcher hinein. Dies mag eher einen kritischen Geist spiegeln. Man kann es aber auch in Neugierde übersetzen: Hey Du, mein Gegenüber, wie baust Du Dir eigentlich Deine Welt und wie können wir gemeinsam etwas Neues erschaffen? Dahinter steht das theologisch-anthropologische Interesse an dem, was anderen Menschen wichtig ist, was sie wirklich umtreibt und welche Unterstützung sie gebrauchen können, wenn sie an Wendepunkten im Leben sind. Das leisten Coaching und Theologie gleichermaßen. Als ich damals, vor etwa 30 Jahren, aus den USA zurückkam, konnte niemand etwas mit meinem amerikanischen Master anfangen. Ich gab dann zunächst Kurse in Business-Englisch für Executives – einen Abschluss in Englisch hatte ich ja auch. Die Firma, für die ich arbeitete, wurde gerade von Amerikanern gekauft. Als ich feststellte und äußerte, dass die Executives bereits sehr gut Englisch sprechen und mich eigentlich gar nicht benötigen, sagte einer von ihnen: „Ich spreche nicht mit Ihnen, um Grammatik zu lernen, sondern weil Sie mir interessante Perspektiven eröffnen, wie ich mit meinen neuen amerikanischen Kollegen umgehen kann, und weil Sie spannende Fragen stellen. Sie sind eigentlich mein Coach." Ich fragte mich: Coach? Was ist denn das? Ich machte mich dann schlau und fand heraus, dass ich, wenn ich ein Coaching anbiete, das Fünffache von dem verdiene, was ein Englischkurs einbringt. Ich dachte also: Okay, ich mache eine Coaching-Weiterbildung. Die absolvierte ich dann in Freiburg und fand das sehr interessant und spannend. Es ging um Inner Game Coaching. Dessen Begründer, Timothy Gallwey, sprach auf einer Konferenz in der Schweiz. Ich wollte dort teilnehmen, was aber sehr teuer war. Ich rief also den Veranstalter, Peter Szabó, an und fragte, ob ich auf der Konferenz nicht als Übersetzerin arbeiten könnte. Ich war nämlich auch staatlich geprüfte und beeidigte Urkundenübersetzerin für die englische Sprache. Peter Szabó erwiderte, dass er eine Übersetzerin für jemanden namens Insoo Kim Berg gebrauchen könnte. So kam ich mit der Lösungsfokussierung in Kontakt, habe die Passung sofort bemerkt und dachte mir: Hier ist mein Zuhause. Ich übersetzte dann zwischen 2001 bis 2007 unzählige Workshops mit Steve de Shazer und Insoo Kim Berg, die den Ansatz begründeten. Später absolvierte ich bei ihnen an der University of Michigan eine Weiterbildung zur Supervisorin.

Ich scherze gerne: Was macht ein Theologe, wenn er ein Gedankengerüst sieht? Er wirft es in die Luft und schießt Löcher hinein. Dies mag eher einen kritischen Geist spiegeln. Man kann es aber auch in Neugierde übersetzen: Hey Du, mein Gegenüber, wie baust Du Dir eigentlich Deine Welt und wie können wir gemeinsam etwas Neues erschaffen?

Wie definieren Sie Lösungsfokussierung im Kontext Ihrer Arbeit?

Das wichtigste Unterscheidungsmerkmal lösungsfokussierter Arbeit gegenüber anderen Coaching- und Beratungsansätzen besteht darin, dass die Lösungsfokussierung konsequent auf eine Problemanalyse, auf eine Einordnung des Gegenübers in eine Theorie des Coachs oder auf einen Außenblick auf die Klientin bzw. den Klienten verzichtet. Das ist ein radikal ko-konstruktiver Ansatz. Ich konzentriere

Ein weiterer Punkt, der oft nicht gesehen wird, besteht darin, dass Lösungsfokussierung zwar auf eine Problemanalyse verzichtet, aber nicht problemphobisch ist. Manchmal höre ich Fragen wie: Darf man denn gar nicht mehr über das Problem sprechen? Das ist – mit Verlaub – Quatsch!

mich auf die Kooperation mit dem Klienten im Beratungssystem. Ich brauche keine Einordnung meiner Klientinnen und Klienten in eine Theorie. Das ist etwas, was im deutschen Markt wenig verstanden wird. Viele denken, Lösungsfokussierung sei eine Art Subsystem systemischer Ansätze. Es gibt systemische Ansätze, die auf Beobachtungen zweiter Ordnung setzen. Da passt es. Es gibt aber auch Systemiker, die das System von außen analysieren und auf Basis ihrer eigenen Sichtweisen Hypothesen bilden. Das würde man in der Lösungsfokussierung nicht machen. Wir arbeiten mit den Klientinnen und Klienten an deren Vorstellungen sowie Wünschen und beziehen ihre Umgebung ein. Das ist zwar ein „systemischer Moment", aber ein anderer. Ein weiterer Punkt, der oft nicht gesehen wird, besteht darin, dass Lösungsfokussierung zwar auf eine Problemanalyse verzichtet, aber nicht problemphobisch ist. Manchmal höre ich Fragen wie: Darf man denn gar nicht mehr über das Problem sprechen? Das ist – mit Verlaub – Quatsch! Wenn ein Klient oder eine Klientin das Problem beschreiben möchte, ist das natürlich erlaubt. Wir hören gut zu. Nur fragen wir nicht, wie das Problem entstanden ist, denn diese Fakten gehören zum Problem und tragen nicht zur Weiterentwicklung bei. Wir denken nicht, dass eine Problemanalyse dem Finden von Entwicklungsmöglichkeiten dienlich ist.

Der Verzicht auf eine Problemanalyse wird oft kritisch gesehen und mitunter gar als gefährlich eingestuft, weil sich hinter einem vordergründigen Anliegen auch etwas Anderes verbergen kann – ein Problem hinter dem Problem. Können Sie diese Kritik nachvollziehen?

Anstatt das Problem hinter dem Problem zu suchen, suchen wir in der Lösungsfokussierung das Ziel hinter dem Ziel. Aus der Denkweise heraus, dass es innere psychische Mechanismen gibt, die auf Ursache-Wirkungs-Zusammenhängen beruhen, verstehe ich die Kritik. Das ist aber eine völlig andere Sichtweise als die sozialkonstruktionistische, die in der Lösungsfokussierung gelebt wird. Was mich manchmal etwas traurig stimmt, ist, dass Kritiker einen Strohmann von der Lösungsfokussierung aufbauen, sie sich von außen angucken und dann meinen: Die werkeln da ein bisschen an den Symptomen herum, ohne das eigentlich wichtige Problem zu verstehen. Stattdessen sollte man versuchen, Lösungsfokussierung als sozialkonstruktionistischen Ansatz zu begreifen, der nicht davon ausgeht, dass es „inner states" gibt, sondern höchstens „intentional states". Wir differenzieren nicht zwischen innen und außen. Wir gehen davon aus, dass Gefühle, Werte etc. immer in der Interaktion mit an-

Foto: Kristina Karaičić

deren Menschen entstehen, sozial konstruiert sind und ohne die Interaktion nicht verstanden werden können. Wer von außen auf ein Problem guckt und es einordnet, der konstruiert aus Sicht der Lösungsfokussierung eine Kausalität. Allerdings ist auch dies der Blick eines Ansatzes auf einen anderen und es ist nicht meine Absicht, selber einen Strohmann zu errichten. Mir ist wichtig, dass wir trotz aller Kritik schauen: Was können wir voneinander lernen und wie können wir einander verstehen? Künstliches Abgrenzen von Coaching-Ansätzen empfinde ich als vertane Chance. Es gibt unterschiedliche Wahrheiten und Arten von Wissen aus unterschiedlichen Kontexten. Es sollte daher die Möglichkeit gesehen werden, voneinander zu lernen, anstatt zu fragen, wer recht hat. Letzteres kann ohnehin niemand sagen.

Foto: Kristina Karičić

Sie haben ein Buch zum Thema des lösungsfokussierten Team-Coachings publiziert. Ist der lösungsfokussierte Ansatz im Team-Coaching besonders anschlussfähig?

Wenn ich mit einer Analysebrille auf ein Team blicke, bin ich in zwei Jahren noch nicht fertig. Es ist schon schwierig, einzelne Menschen zu analysieren und in ein System einzuordnen. Als lösungsfokussierter Coach würde ich das ohnehin nicht machen. Wäre ich anders ausgerichtet, würde ich z.B. ein Assessment mit der Person durchführen, um daraus etwas zu lernen. Wenn ich das mit zehn Teammitgliedern machen und die Ergebnisse anschließend in eine Form bringen muss, die es dem ganzen Team erlaubt, unabhängig von den Einzelpersonen etwas über sich als Gruppe zu lernen, wird das sehr kompliziert. Viele Team-Coaches, die ich im Rahmen meiner Arbeit als Subject Matter Expert für die Team-Coaching-Zertifizierung der ICF kennengelernt habe, empfinden Team-Coaching als unheimlich komplex. Führe ich das Coaching lösungsfokussiert durch, finde ich es hingegen gar nicht komplex, weil ich jedes Teammitglied nur fragen muss: „Nehmen wir an, Sie kämen jeden Tag fröhlich zur Arbeit und wären gewillt, Ihr Bestes zu geben. Wie sehe das aus? Woran würden Sie das merken?“ Die geäußerten Visionen kann ich dem Team additiv zur Verfügung stellen. Dabei handelt es sich um Umschreibungen wie: „Ich würde es daran merken, dass wir besser miteinander umgingen und klarere Zuständigkeiten hätten.“ Damit kann man dann arbeiten und z.B. weiterführend fragen: „Wenn Sie nun den nächsten Schritt machen würden, wie sehe das aus? Was ist davon schon vorhanden? Was müssten Ihre Führungskraft und Sie alle gemeinsam tun, um dies noch zu fördern?“ Selbst dann, wenn es im Team Konflikte gibt, komme ich mit der Frage, wie es wäre, wenn es besser wäre, einfacher voran als mit der Frage, wer wann was gemacht oder gesagt hat. Brainstorming statt Blamestorming.

Demnach liegt der Vorteil der Lösungsfokussierung in der Reduzierung von Komplexität?

Das Gute an der Lösungsfokussierung ist, dass sie komplexitätsreduzierend wirkt, ohne falsch zu liegen, weil wir niemanden in ein System einordnen. Wir stellen keine Teamrollen oder Konzepte vor und sagen dem Team dann, dass es sich unserem komplexitätsreduzierten Modell anpassen muss. Modelle reduzieren ebenfalls Komplexität. Wir arbeiten ohne Modelle und reduzieren Komplexität, indem wir die Leute in ihrer Realität fragen, was sie gerne anders gestalten würden und was darauf hinweist, dass sie das können.

Wer sind Ihre Coaching-Klienten und welche Themen bringen diese ins Coaching mit?

In der letzten Zeit kommen überwiegend Executives mit Entwicklungsthemen und Teams aus verschiedensten Industrien in mein Coaching. In der Führungskräfteentwicklung gehe ich folgendermaßen vor: Zum Start führe ich meistens ein verbales 360-Grad-Feedback durch. Ich interviewe Vorgesetzte, Peers sowie Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Führungskraft. Auf dieser Basis eruiere ich, an welchen Themen die Führungskraft arbeiten könnte. Gemeinsam legen wir dann fest, welche Anliegen im folgenden Coaching-Prozess behandelt werden sollen. Diese sind sehr unterschiedlich und können z.B. den Umgang mit originellen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern betreffen. Häufig geht es auch um politische Fragen bzw. um den Umgang mit unternehmensinterner Politik. Wie kann ich – unter Aufrechterhaltung meiner Integrität und zum größtmöglichen Nutzen möglichst vieler Menschen – Themen so platzieren, dass sie in einem großen Unternehmen interkulturell und global gehört werden? Wie schaffe ich es, im Unternehmen eine gute Atmosphäre zu schaffen? Es können ebenso Anliegen aus dem Bereich Team-, Abteilungs- oder Unternehmensführung sein, die in Richtung psychological safety oder Innovation gehen.

An der SolutionsAcademy, deren Gründerin und Inhaberin Sie sind, bieten Sie Aus- und Weiterbildungen im Bereich Coaching an. Was sollen die Absolventen mitnehmen?

Sie nehmen zunächst einmal die Voraussetzungen zur Zertifizierung durch die ICF mit. Was wir sehen ist, dass die Absolventinnen und Absolventen unserer grundlegenden Ausbildung nach 60 Stunden zum Großteil schon dazu in der Lage sind, Coaching-Prozesse lösungsorientiert und fundiert zu begleiten. Natürlich fehlt es ihnen noch an Erfahrung, aber sie sind auf einem guten Lernweg. Als aufbauende Weiterbildung bieten wir „Coaching in Organizations“ an. Hier lernen die Teilnehmenden, was man als Business-Coach braucht: Team-, Führungskräfte- und Konflikt-Coaching sowie Coaching im Organisationskontext. Bei der Coaching-Masterclass geht es nochmals intensiver um Coaching im 1:1-Bereich, sprich darum, z.B. Executives im Einzel-Setting zu begleiten.

Welche spezifischen Fähigkeiten vermitteln Sie Team-Coaches?

In der Lösungsfokussierung ist der Übergang vom Einzel- zum Team-Coaching nicht so schwer. Es wird zunächst behandelt, wie eine gute Auftragsklärung vorgenommen wird und wie mittels Einzelinterviews mit den Mitgliedern additive Ziele für das ganze Team erhoben werden. Dann vermitteln wir Techniken für die Arbeit mit Gruppen und Teams, die z.B. den Zugang zu Ressourcen und vergangenen Erfolgen eröffnen, Moderationsmöglichkeiten für die Erstellung eines Wunderbildes bzw. einer Vision, für die Ergebnissicherung und für Follow-ups. Wir thematisieren zudem den Umgang mit schwierigen Situationen und Konflikten im Team. Auch das Thema psychological safety spielt eine Rolle: Wie coache ich Teams dahingehend, dass jede und jeder sich gut aufgehoben fühlt und den eigenen Standpunkt stets angstfrei vertreten kann, sodass sich die Mitglieder gemeinsam auf den Weg machen können?

Sie lehren zudem im Studiengang Supervision an der Evangelischen Hochschule Freiburg. Wie wichtig ist Supervision im Coaching?

Ich würde mir sehr wünschen, dass Supervision häufiger vorkäme. Jede Person, die mit Menschen arbeitet, kann von Supervision profitieren. Hat man einen Reflexionspartner, mit dem man ergründen kann, was es über die eigene Person und die eigene Identität als Coach zu lernen gibt oder wie man mit schwierigen Situationen umgehen kann, ist das sehr hilfreich – sowohl für die eigene Selbstfürsorge als auch hinsichtlich der Qualitätssicherung im Coaching und mit Blick auf den guten Umgang mit den Klientinnen und Klienten. Das muss nicht jede Woche sein, aber ich finde es sehr sinnvoll, sich für 35 durchgeführte Coaching-Stunden eine Stunde in Supervision zu begeben, wie es der European Mentoring and Coaching Council *(EMCC)* empfiehlt.

Portrait

Foto: Alexandra Vosding Fotografie

Kirsten Dierolf ist Präsidentin der International Coach Federation Deutschland (ICF-D), Master Certified Coach (ICF) und u.a. Autorin des 2013 veröffentlichten Buches „Lösungsfokussiertes Teamcoaching“. Als Gründerin und Inhaberin der 2001 ins Leben gerufenen SolutionsAcademy bietet sie ICF-akkreditierte Weiterbildungen in Lösungsfokussiertem (Team-) Coaching an. Einen Master in Theologie erwarb Dierolf an der Pacific School of Religion in Berkeley, Kalifornien.
www.kirsten-dierolf.de

Zirkuläre Fragen 2.0 – Teil 1

Auf den Unterschied, der einen Unterschied macht, kommt es an!

Von Andreas Patrzek

Als nondirektive Form der Begleitung setzt Coaching auf Erkenntnisgewinn durch Selbstreflexion. Diese anzuregen, kann als zentrale Aufgabe eines Coachs verstanden werden. Als probates Mittel fungieren (systemische) Fragen. Sie sind wirksame Interventionsinstrumente, die auch in der Führungsarbeit zum Einsatz kommen können, um immer komplexerer Bedingungen Herr zu werden. Zu den erforderlichen Grundhaltungen systemischen Fragens gehört Zirkularität. Welche Prinzipien machen den Begriff aus und wie lässt sich zirkuläres Fragen konzeptualisieren?

„Ja was glaubst Du denn, wie es Deinem Freund geht, wenn Du sein Skateboard einfach im See versenkst, hm? Warum hast Du das gemacht?“ So oder ähnlich klang mit hoher Wahrscheinlichkeit eine der ersten „quasi-systemischen“ Fragen, mit der viele von uns in ihrer Kindheit konfrontiert wurden. Dass es sich zumindest im ersten Teil um eine zirkuläre Frage handelt, war natürlich niemandem klar. Auch nicht, welche gut gemeinte Absicht der Eltern sicher damit verbunden war; nämlich sich ein Stück in die Situation des anderen hineinzuversetzen. Was allerdings mit hoher Wahrscheinlichkeit blieb, war ein bestimmtes undefinierbares Unbehagen in der Magengegend, das sich mit dieser Art von Frage verbindet.

Dieser Artikel befasst sich mit zirkulären Fragen. Mit den Möglichkeiten und Grenzen. Aber auch mit dem theoretischen Hintergrund und den Implikationen, die sich daraus für Fragende ergeben. Außerdem sollen verbreitete Vorurteile bezüglich der Anwendung diskutiert werden. Ein weit verbreitetes Vorurteil ist die fast reflexhafte Gleichsetzung von zirkulären Fragen und Fremd-Perspektiven-Fragen im Sinne von: „Was vermuten Sie, wie ein anderer dies sieht?“ Aber zirkuläres Fragen bedeutet weitaus mehr.

Im Verlauf dieses zweiteiligen Artikels (Teil 2 erscheint in Ausgabe 3/2021) soll zunächst der *Begriff der Zirkularität* näher beleuchtet werden, um dann – basierend darauf – ein *erweitertes Modell von zirkulären Fragen* abzuleiten und abschließend in Teil 2 *Beispiele für weiterreichende zirkuläre Fragen* vorzustellen.

Zirkularität

Zirkularität wurde in den 40er Jahren in der neu entstehenden Kybernetik zu einem zentralen Begriff. Er beschreibt die Funktionalität von Rückkopplungsprozessen und somit eines der zentralen Prinzipien kybernetischen Denkens. Darin wird ein Verhalten einer systemischen Einheit beschrieben, indem die Wirkungen des eigenen Verhaltens (Outputs) rückgekoppelt werden, um das zukünftige Verhalten des Systems direkt und unmittelbar beeinflussen zu können. Zirkularität bildet die Grundlage für selbstorganisierende Systeme.

In den angewandten Sozialwissenschaften fand das Phänomen der Zirkularität erstmals in Arbeiten von Gregory Bateson, Niklas Luhmann und Karl Ludwig von Bertalanffy sowie Paul Watzlawick et al. Berücksichtigung.

Publizität und Kontur erreichte das Konzept über den Begriff des zirkulären Fragens, der ursprünglich vom Team um Mara Selvini Palazzoli geprägt wurde. Neben der Neutralität und Hypothesenleitung bildete die Zirkularität eine der zentralen Säulen des Ansatzes des Mailänder Familientherapie-Modells Ende der 70er Jahre.

Im zirkulären Fragen werden die *Verhaltensweisen verschiedener Kommunikationspartner aufeinander bezogen*. Darin kann man die eigentliche geniale Erfindung des Mailänder Teams sehen: Das systemische Interview exploriert und kreiert keine sozialen Atome (Individuen), die losgelöst von ihren Umwelten und sozialen Wirklichkeiten handeln, sondern es setzt alles Handeln dieser Personen in Beziehung zu anderen Personen.

Mit den zirkulären Fragen entwickelte das Mailänder Team das geeignete Instrument, um dieser Kette aus Reaktionen und Gegenreaktionen nachzugehen und auf diese Weise soziale Phänomene in ihrer kommunikativen Erzeugung und Wirkung darzustellen. Dabei wurde der Begriff des zirkulären Fragens oftmals doppeldeutig verwendet: Mit ihm werden einerseits einzelne Fragen aufgrund ihrer sprachlichen Form und ihres inhaltlichen Fokus bezeichnet. Andererseits wird der Begriff auch für den gesamten interaktiven Prozess der Befragung angewandt. Mittlerweile wird der Terminus vor allem als Oberbegriff für systemische Interviewtechniken im Allgemeinen verwendet, so z.B. bei Fritz Simon und Christel Rech-Simon (1999), die mit ihrem vielbeachteten Buch „Zirkuläres Fragen“ ein Standardwerk verfassten.

Es ist festzuhalten: Die Bestimmung einzelner Fragen als zirkulär ist in erster Linie nicht von ihrer sprachlichen Form und ihrem Inhalt abhängig, sondern von der *Intention des Interviewers, zirkuläre Zusammenhänge zu erkunden.*

Zirkuläres Verständnis von Interaktion

Das Mailänder Team wurde bei seinem Vorgehen wesentlich von den Arbeiten des amerikanischen Forschers Gregory Bateson beeinflusst. Wesentlich für Batesons Analyse von Systemen und deren Kommunikationsprozessen ist das Verständnis der Zirkularität bzw. das zirkuläre Verständnis von Prozessen. Dieses steht im Gegensatz zur Linearität bzw. zum logisch-kausalen Verständnis. Bateson (1982) fordert, Phänomene, die normalerweise als individuelle Eigenschaften wahrgenommen werden, als Produkt der Beziehung und deshalb als Interaktionsmuster darzustellen. Alle charakterologischen Adjektive (aggressiv, passiv …) sollten so reduziert oder erweitert werden, dass sie ihre Definition von Mustern des Austausches von Individuen herleiten. In engem Zusammenhang damit steht die Definition von Zirkularität als Form der Systemeemergenz, d.h., eines Phänomens, das letztendlich keinem der (beteiligten) Kommunikationspartner bzw. deren Eigenschaften zugeschrieben werden kann, sondern eigene „Systemqualitäten“ aufweist.

In diesem Zusammenhang wird auch der Ansatz des deutschen Soziologen Niklas Luhmann sichtbar, was in vielen Veröffentlichungen zum zirkulären Fragen nur ungenügend gewürdigt wird. Luhmann steht ebenfalls in der Tradition von Bateson. Wesentlich für Luhmanns (1998) Ansatz der Zirkularität ist die Begrifflichkeit der doppelten Kontingenz: Diese bezeichnet einen selbstreferentiellen Zirkel, der nur dadurch entsteht, dass sich A am Verhalten von B auszurichten versucht, während B sein Verhalten an das Verhalten von A anschließen möchte. Dieser Zirkel ist in rudimentärer Form eine neue Einheit, die auf keines der beteiligten Systeme zurückgeführt werden kann. Das zirkuläre Fragen sieht sich als operative Umsetzung dieser Überlegungen Luhmanns zur doppelten Kontingenz, stellt deshalb die beobachteten Phänomene in den Kontext von Beziehungen und versucht, sie als Produkt der zwischen den beteiligten Parteien sattfindenden Interaktionen darzustellen.

Ein Beispiel mag die Tragweite eines zirkulären Verständnisses von Interaktionen verdeutlichen:

Mitarbeiter (A), stellvertretender Leiter eines Projektteams, fühlt sich von einem Kollegen (B) übergangen und nicht ernst genommen, weil B mit internen Kunden Absprachen traf, die auch das Aufgabengebiet von A stark betreffen, ohne ihn vorher oder anschließend zu informieren. Zur Rede gestellt meinte B, dass das keine böse Absicht gewesen, sondern einfach im Alltagsstress untergegangen sei. A mag dies nicht glauben, da es in der Vergangenheit schon öfter vorkam. Er läuft wutentbrannt zu seinem Vorgesetzten und beschwert sich über B.

Ein linear logisches Erklärungsmodell aus Sicht von A wäre nun, dass B dies macht, weil er mit ihm rivalisiert, und sich im Team profilieren will, um A den Rang des stellvertretenden Projektleiters streitig zu machen. Eine *zirkuläre Betrachtungsweise* könnte so aussehen:

Faktische Historie: A wurde zu Beginn des vorhergehenden Jahres nicht in ein Projektteam zum Thema „Digitalisierung im Vertrieb" berufen, das aus seiner Sicht mehr Potential hatte als sein aktuelles Projekt. B hingegen war in diesem Team, verließ es aber aus A unbekannten Gründen. Von einem langjährigen Kollegen (C) erfuhr A das Gerücht, dass B wohl oft anderer Meinung war als der Projektleiter und deshalb „gegangen wurde". B verließ das Projekt hingegen freiwillig und aus völlig anderen Gründen: Er wurde gerade zum zweiten Mal Vater und wollte die Entwicklung seines kleinen Kindes diesmal intensiver miterleben als beim ersten Mal, als er aufgrund regelmäßig absolvierter Zwölf-Stunden-Tage fast nie vor 20 Uhr nach Hause kam. Er hat zudem von einem Kollegen (D) gehört, dass A äußerst misstrauisch gegenüber der Leistung anderer sei und sich immer einmische.

Intrapsychische Gefühle und Konzepte: B selbst ist von sich überzeugt und fragt nur sehr selten nach der Meinung anderer. Zudem fürchtet er, von seinen Vorgesetzten unterschätzt zu werden. A ist sich dagegen oft seiner eigenen Leistung unsicher und sehr auf Anerkennung und Zuwendung anderer angewiesen.

Sofern man Gedankenlesen könnte, könnte die Situation der Beteiligten so aussehen: A vermutet, dass er von „höherer Stelle" als nicht für größere Projekte geeignet angesehen wird, weil er zu wenig konfliktfähig ist. Seinen Kollegen B hingegen nimmt er als sehr konfliktfähig wahr. Er vermutet nun, dass B denkt, er (A) benötige dessen (B) Hilfe, um das Projekt zu stemmen, was aber aus seiner Sicht nicht stimmt. B wiederum vermutet, dass er von seinem neuen Projektleiter sehr kritisch beobachtet wird, und möchte sein schnelles Reaktionsvermögen und seine Zuverlässigkeit unter Beweis stellen. Seinen Kollegen A nimmt

ICF Deutschland Charter Chapter

Your trusted partner for highest coaching quality!

Begleiten Sie Ihre Klienten zum Gewinn des deutschen ICF Prism Awards!

Sie sind Coach bei einem Unternehmen, das ein Coaching-Programm hat? Erhöhen Sie mit diesem Programm Ihre Sichtbarkeit! Der Prism Award ist die Auszeichnung für exzellente Coaching-Programme in Organisationen!

- einfache Einreichung – bis Juni 2021
- sorgfältige Evaluation durch unabhängige Fach-Jury
- große Preisverleihung beim coachingTAG 2021

coaching TAG | 2021
11. - 12. November
New Normal? Better Normal!
Reviving – connecting – thriving

INTERNATIONAL COACHING FEDERATION
PRISM Award
ICF DEUTSCHLAND

Jetzt für den deutschen Prism Award bewerben!
prism-award.de

sponsored by RELEVANT Management Beratung

HOGAN Authorised Distributor

coachfederation.de ▪ office@coachfederation.de ▪ +49 / 160 - 978 595 36

ICF Deutschland Charter Chapter

er als sehr in sich ruhend, genau und detailorientiert wahr. Er vermutet, dass A glaubt, er (B) könne nicht alleine und schnell entscheiden, was aber aus seiner Sicht nicht stimmt.

Folgende Aspekte sind für das Verstehen von Interaktionssituationen aus einer zirkulären Perspektive entscheidend:

» Das Verhalten von Menschen wird nicht von dem bestimmt, was andere Leute tatsächlich (über sie) denken, sondern von dem, was sie denken, was die anderen denken. (Simon & Rech-Simon, 1999)
» Menschliches Verhalten ist stets zirkulär! Wir können gar nicht anders, als ständig (unbewusst) zu reflektieren, wie unser Gegenüber wohl auf unser Verhalten reagieren wird und wie wir dies beurteilen und wiederum darauf reagieren.
» Unser Erleben und Verhalten ist folglich eine Mischung aus Feedback- und Feedforward-Schleifen. D.h., wir schließen aus den Rückmeldungen früheren Verhaltens und innerer Zustände auf eine vermeintliche Auswirkung unseres Verhaltens auf unser Gegenüber.
» Dabei ist man überzeugt, meist nur auf den anderen oder die Umstände zu reagieren, während der eigene aktive Anteil an dieser Dynamik nicht gesehen oder bagatellisiert wird. Diese Sicht der Dinge wird auch im Watzlawick'schen Sinne als Interpunktion der Abläufe gekennzeichnet.
» Auch Erinnern ist in der Regel ein dynamischer Prozess der sinnhaften Reduzierung zu komplexer Informationen bei gleichzeitiger Tendenz, stimmige Ordnungen zu erfinden.
» Problemstrukturen sind eng mit sprachlichen „Verkrustungen" verbunden. Mehrdeutige und vielfältige Situationen werden auf enge und starre Beschreibungen reduziert.

Kompliziertheit vs. Komplexität

Aus einer zirkulären Sicht wird deutlich, dass es müßig ist und wenig bis keinen Sinn gibt, nach „logisch eindeutigen" Ursachen (oder Schuldigen) für Problemsituationen zu suchen. Das ist auch dem Unterschied zwischen Kompliziertheit und Komplexität geschuldet: *Kompliziertheit basiert auf linearem Denken* und bedeutet, dass ein Sachverhalt zwar durch extrem viele Variablen und unzählige Verbindungen definiert ist, dass aber mit genügend Zeit, Energie und „Rechenkapazität" das Problem eindeutig lösbar ist: Die verantwortlichen Ursache-Wirkungs-Relationen sind also irgendwann 1:1 rekonstruierbar und für das Problem „verantwortlich" zu machen.

Im Sinne Heinz von Foersters könnte man Maschinen und handwerkliche Konstruktionen als „triviale Systeme" bezeichnen, die durch den Umgang bzw. die Interaktion nicht in ihrem Selbstverständnis bzw. in ihren inneren psychischen Repräsentanzen verändert werden. Anders die Lage bei Komplexität: Der Sachverhalt ist auch bei maximaler „Energie" nicht eindeutig rekonstruierbar, weil das System per se irgendwann eine *Eigendynamik* (Emergenz bzw. Autopoesie) entwickelt, die nicht mehr linear nachvollziehbar ist. Ursachenfindung konzentriert sich also auf „Varianz-Aufklärung" bzw. auf Wahrscheinlichkeiten. Menschen sind somit im Sinne von Foersters *nicht-triviale Systeme*. D.h., jedes Verhalten der Umwelt ihnen gegenüber verändert ihre inneren Repräsentanzen und Konzepte.

Was ist nun die Folge? Von Steve de Shazer (2018) stammt die vielfach zitierte Aussage: Die Lösung habe mit dem Problem nichts zu tun. An anderer Stelle in seinem Buch „Der Dreh" führt er aus, dass Menschen oft bei dem Versuch, ein Problem zu lösen, daran scheitern, dass sie im Innersten an dem Glauben festhalten, dass eine hinreichende Erklärung sowohl möglich als auch unerlässlich ist, um ein Problem wirklich

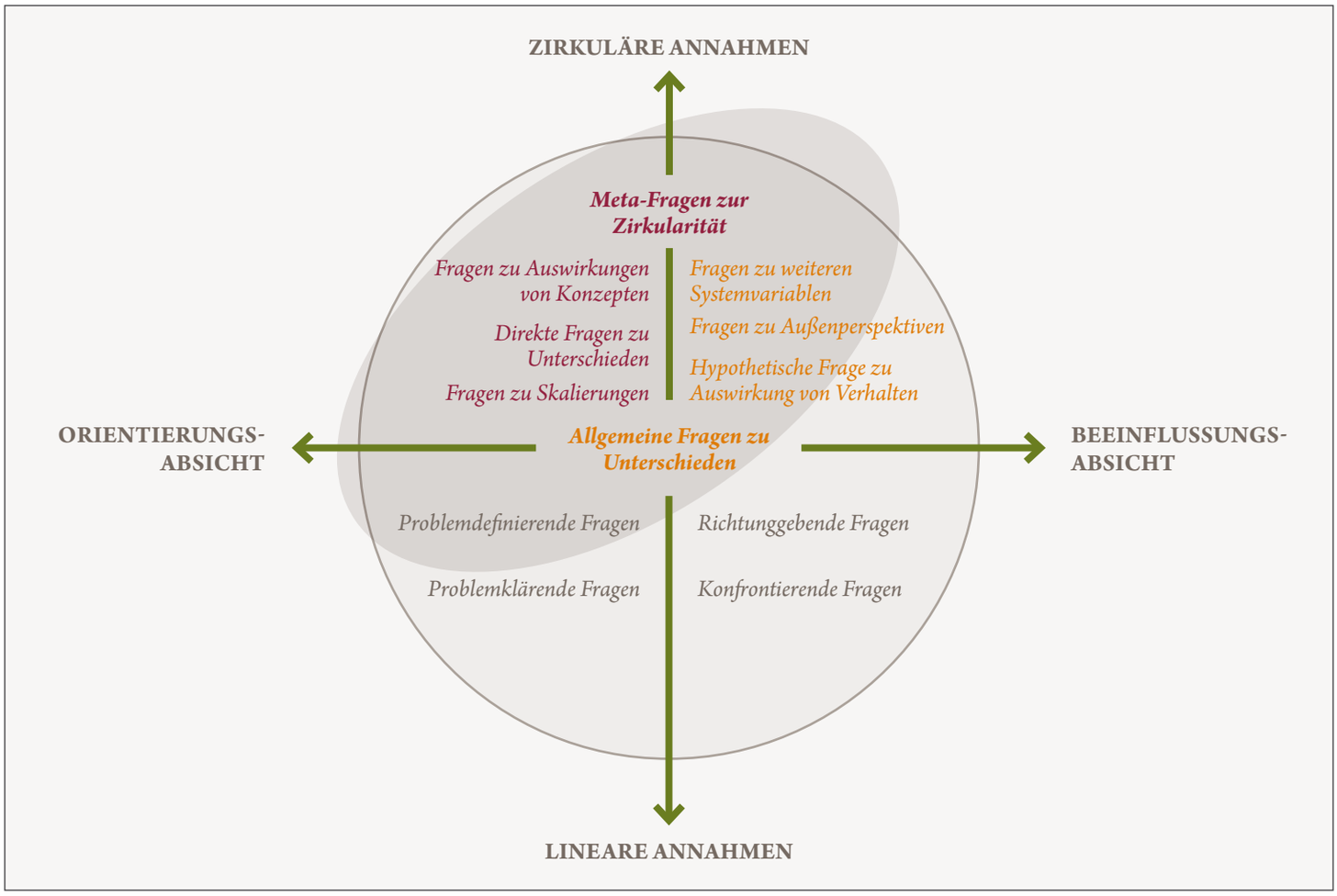


Abb.: Übergeordnetes Modell zirkulärer Fragen

zu lösen. Wir suchen also letztlich nach Erklärungen, da wir glauben, dass eine Lösung ohne Erklärung irrational ist. Das bestreitet de Shazer vehement. Es komme primär darauf an, einen Impuls zu setzen. Warum, wie und wo genau dieser wirkt, spiele dann im Kern keine Rolle. Auf den Unterschied in Perspektiven und daraus resultierendes Verhalten komme es an.

So kann es durchaus sein, dass es bei zwei sich stets streitenden Kollegen hilft, wenn der eine zweimal die Woche eine andere Lesebrille am Computer aufsetzt. Man weiß zwar nicht warum, aber womöglich verhält sich der Kollege dann etwas anders. Ein Unterschied entsteht. Anders ist das bei „trivialen Systemen“: Wenn ein Auto aus Mangel an Treibstoff stehen bleibt, ergibt es wenig Sinn, die Hupe zu reparieren.

Erkenntnistheoretisch interessant ist die These, dass verschiedene Therapien und Beratungsansätze oft vor dem gleichen Problem der Komplexität stehen – und es einfach auf unterschiedlichen Wegen lösen: die Psychoanalyse z.B. durch die Einführung des Unbewussten, Hypnotherapie durch Trance. Was genau Veränderungen – also Unterschiede – bewirkt, kann man nur vermuten. Simon brachte es folgendermaßen auf den Punkt (Simon & Rech-Simon, 1999): Was der Analyse die Traumdeutung ist, sei im Systemischen Ansatz das zirkuläre Fragen.

Womit unmittelbar die Kernfunktion von zirkulären Fragen adressiert ist: Die wesentliche Aufgabe der zirkulären Fragen liegt darin, unter Berücksichtigung dieser eben beschriebenen Phänomene subjektiv unangemessene *lineare Ursache-Wirkungs- bzw. Wenn-dann-Zuschreibungen in der Person aufzuspüren und infrage zu stellen.*

Dieses Hinterfragen soll in der Person *positive Irritationen* erzeugen, um dadurch Raum für neue Sichtweisen zu ermöglichen. Im Sinne von Foersters, der die Maxime prägte, man solle stets so handeln, dass die Anzahl der Wahlmöglichkeiten größer werde, zielt diese Irritation darauf ab, einen eingeengten Raum an *Handlungs- und Interpretationsoptionen zu erweitern.* Statt herausfinden zu wollen, wer an einem unguten Muster eigentlich Schuld hat, ist es viel sinnvoller und wichtiger, ein Infragestellen der gewöhnlichen Wahrnehmungs-, Bewertungs- und Verhaltensmuster zu ermöglichen. Man will Unterschiede erzeugen, die subjektiv für den Handelnden Unterschiede machen, also bedeutungsvoll sind.

Zirkuläres Fragen dient auch dazu, den Blick dafür zu weiten, dass negativ bewertetes Verhalten anderer Personen niemals unidirektional oder monokausal zu erklären ist: Es basiert vielmehr auf ineinander verwobenen Schleifen von Erwartungen an erwartete Er-

wartungen bzw. den – wieder mit Erwartungen verbundenen – Reaktionen der anderen Personen. Hieraus entstehen jeweils subjektive Unterscheidungen, die in Beobachtungen und Bewertungen im Sinne von gut/böse, angenehm/unangenehm usw. münden und wiederum in Handlungen und Erwartungen von Handlungen übergehen.

Zirkuläre Fragen dienen auch dazu, zu prüfen, inwieweit der Gesprächspartner in seinem Systemumfeld veränderte Verhaltensweisen umsetzen kann, die wiederum auf Umwegen veränderte Reaktionen hervorrufen. Zirkuläre Fragen können aber nie die Komplexität einer Situation vollständig aufklären: Es bleibt immer ein Rest Unsicherheit. Ein Ziel zirkulärer Fragen besteht also auch darin, das Gegenüber für die Komplexität zwischenmenschlichen Verhaltens zu sensibilisieren und Mehrdeutigkeiten auszuhalten. Und: Die Person trotz aller Komplexität des Systems dafür zu gewinnen, diese zu ertragen, und sie zu ermutigen, etwas anderes zu versuchen, das einen Unterschied macht.

Zirkuläres Fragen

Vor dem Hintergrund der Gegenüberstellung von linearen und zirkulären Fragen hat QUESTICON (basierend auf einem Konzept von Karl Tomm, 1994) ein übergeordnetes Modell entwickelt (siehe Abb., S. 25). Es stellt zwei Dimensionen von Frageverhalten orthogonal gegenüber:

» Auf der Ebene der Annahmen über Zusammenhänge im System stellt es die Perspektiven zirkulärer und linearer Annahmen gegenüber.
» In Bezug auf die Absichten des Fragers (Forschers) polarisiert es die Absichten zwischen Beeinflussung und Orientierung. Somit ergeben sich vier Felder.

Orientierungsabsicht bedeutet, dass der Fragende durch seine Fragen für ihn wesentliche Informationen gewinnen will. Dies ist natürlich in fast allen Problemsituationen angeraten und sinnvoll. Eine nicht zu unterschätzende Gefahr besteht allerdings darin, dass er sein Gegenüber durch die Fragen in dessen Problemperspektive verstärkt. Dies betrifft vor allem ein Vorgehen im linear-kausalen Sinne. Hier treten auch erstmals die Hypothesen des Fragenden in Erscheinung: Welche Annahmen hat er über die Dynamiken des Systems? (Wobei es natürlich auch sein kann, dass manche Problemstellungen mit linearen Ansätzen zu verstehen bzw. zu lösen sind.)

Die *Beeinflussungsabsicht* thematisiert die bewussten oder unbewussten Absichten des Fragenden, die Reflexion seines Gegenübers in eine bestimmte Richtung zu lenken bzw. diese zu unterstützen. Auch hier spielen seine Hypothesen über die Personen, Beziehungen und Verstrickungen eine Rolle. Wichtig ist an der Stelle anzumerken, dass „Persönlichkeitskonstrukte", wie sie oftmals in anderen Settings zu finden sind, im systemischen Kontext eine eher untergeordnete Rolle spielen. Es geht weniger darum, wie die Personen sind, sondern vor allem darum, wie sie kommunizieren, welche Bindungen sie über Kommunikation miteinander eingehen und welche Ablehnungsreaktionen sie erzeugen. Richtunggebende Fragen üben hier – ebenso wie provokante Fragen – einen gewissen Druck auf den Gesprächspartner aus. Sie sind im Bereich der systemischen Arbeit zwar auch hin und wieder anzutreffen, aber nicht konstituierendes Merkmal.

Die querliegende Ellipse stellt den „Raum" dar, in dem typische zirkuläre Fragen zu finden sind. Sowohl zu „investigative" Problemfragen als auch Fragen mit zu starker Beeinflussungsabsicht sind hier nicht integriert. Dass diese Typen von Fragen gleichwohl in manchen systemischen Settings angebracht sein mögen, sei an anderer Stelle diskutiert und hängt immer vom Setting sowie von der Persönlichkeit des Fragenden ab.

Im zweiten Teil dieses Beitrages (Coaching-Magazin 3/2021) werden die im Modell dargestellten Fragetypen anhand konkreter Beispiele illustriert.

Literatur

» **Bateson, G. (1982).** *Geist und Natur.* Frankfurt: Suhrkamp.
» **de Shazer, S. (2018).** *Der Dreh.* Heidelberg: Carl Auer.
» **Kriz, J. (2016).** *Systemtheorie für Coaches.* Wiesbaden: Springer.
» **Luhmann, N. (1998).** *Die Gesellschaft der Gesellschaft.* Frankfurt: Suhrkamp.
» **Patrzek, A. (2016).** *Systemisches Fragen.* 2. Aufl. Wiesbaden: Springer.
» **Simon, F. B. & Rech-Simon, C. (1999).** *Zirkuläres Fragen.* Heidelberg: Carl Auer.
» **Tomm, K. (1994).** *Fragen des Beobachters.* Heidelberg: Carl Auer.

Der Autor

Foto: Sabine Schritt

Andreas Patrzek ist Psychologe, Betriebswirt, Trainer sowie Coach und gilt als Experte im Bereich „Fragen und Gesprächsführung". Als Autor mehrerer Fachbücher und einer Vielzahl von Fachartikeln ist ihm daran gelegen, das Thema inhaltlich voranzutreiben. Er ist Leiter von QUESTICON, dem Institut für Fragekompetenz und Gesprächsführung. 2015 veröffentliche Patrzek das Buch „Systemisches Fragen. Professionelle Fragetechnik für Führungskräfte, Berater und Coaches" (Springer, 3. Aufl., 2021).
www.questicon.de

Kollaps-Coaching

Mit veränderten Haltungen aus der Krise

Von Dr. Thomas Hanstein

Veränderungen werden nicht selten als Verlusterfahrungen erlebt. Insbesondere dann, wenn ein Umbruch unerwartet hineinbricht – und dies ist im Zuge der Coronavirus-Pandemie vielfach der Fall –, kann diese Erfahrung von einem Schockzustand oder von Trauer begleitet sein. Wie die im vorliegenden Artikel skizzierten Praxisfälle veranschaulichen, kommt es im Coaching darauf an, in entsprechenden Fällen zunächst einen Ort des Zuhörens zu schaffen, anstatt eine schnelle Zielfokussierung anzustreben.

Berufliche und persönliche Erfahrungen im Zuge der Pandemie spiegeln ein gesamtgesellschaftliches Phänomen, das seit Jahren vorausgesagt wird: Die Zeit des Wachstums und des „immer weiter nach oben" scheint vorbei zu sein. Was sich im Hinblick auf das eigene Konsumverhalten noch einigermaßen handeln lässt, bekommt eine ganz eigene Qualität und Dringlichkeit, wenn es um den beruflich angestammten und bislang mit Erfolg verteidigten Platz geht. Seine berufliche Stellung unverschuldet zu verlieren und unerwartet neu suchen zu müssen, stellt das bisherige Mindset – oft sehr tiefgreifend und nachhaltig – in Frage. Ebenso verhält es sich mit persönlichen Veränderungen, die über Menschen einbrechen und ein Gefühl von Fragilität auslösen. Neue Strategien auf den Haltungsebenen von Werten und Sinn müssen dann entwickelt werden, wozu Menschen und soziale Systeme „unter Schock" erst einmal nicht in der Lage sind. Hier kommt Coaching eine entscheidende Aufgabe zu, die mit den Begleiterscheinungen der Pandemie ebenfalls neu zu reflektieren ist.

Vieles findet sich in der Literatur zur ressourcenorientierten Begleitung von Veränderungen und zum Empowerment (z.B. Herriger, 2020). Und vieles daraus ist bis heute – zielführend – anwendbar. Daran hat sich nichts geändert. Was neu ist, ist die Eruption, mit der unvorhergesehene – teils existenzielle – Umbrüche mit der Pandemie über Tausende hereingebrochen sind. Auch der Eintritt in die neue Lebensphase des – fälschlicherweise – sogenannten „Unruhestands" will vorbereitet, geplant, antizipiert sein, um nicht in das berüchtigte „Loch" zu fallen. Und obwohl man – rational – weiß, dass und wann der letzte „aktive" Tag kommen wird, muss dieser reale Umstand dann doch wahrgenommen und verarbeitet werden. Und das benötigt mitunter Wochen, wenn nicht Monate. Für viele Menschen ist das, was sich mit Corona „wie eine Verrentung über Nacht" (O-Ton eines Coaching-Klienten) über sie gelegt hat, nicht nur wegen der damit verbundenen Folgen so unfassbar, sondern weil sie dafür keinerlei Vorbereitung hatten. Einige Fallbeispiele sollen dies hier veranschaulichen (Namen und Altersangaben sind verfremdet).

Ziele und Lösungen: aber „gemach, gemach"

Auch weiterhin erscheint es zutreffend, Coaching mit den Attributen Lösungsorientierung und Begleitung bei der Zielfindung zu verbinden. Im erfahrenen „Kollaps" jedoch kann es darum nicht an erster Stelle gehen. Deutlich wird dies z.B. an der Bemerkung eines Mittelständlers: „Ich konnte im Coaching immer gute Strategien entwickeln. Doch aktuell stehen wir an einem ganz anderen Punkt." Das Business-Coaching scheint ebenso mit dem einführend genannten Muster von Wachstum und Optimierung in Verbindung zu stehen. Insofern ist die Reflexion über adäquates Coaching in der Krise und Pandemie auch zugleich eine Anfrage an ein Coaching „nach Corona". Schockzustände, wie sie mit der Pandemie tausendfach erfahren wurden, können auch ein Zuviel an Positivismus verbieten. Denn Klienten erwarten nicht immer umgehend die optimale Lösung all ihrer Probleme, wenn sie ins Coaching kommen. Eine wesentliche Aufgabe ist es mit dieser pandemischen Erfahrung auch geworden, *zu allererst einen Ort des Zuhörens zu schaffen* und Raum zu geben für die Gedanken, Empfindungen und vor allem Emotionen des Klienten. Und diese fürs Erste sein und gelten zu lassen, ohne im Ablauf des Gesprächs als Coach schon die Musterzustandsänderung herbeizusehnen.

Bei *Verlusterfahrungen* spielt es im Grunde keine Rolle, ob es sich um körperliches Sterben handelt oder um den Verlust eines Arbeitsplatzes, das Ende einer Beziehung oder die Insolvenz nach vielen Jahren harter Arbeit. Das Wissen um *klassische Phasenverläufe im Trauerprozess* ist deshalb für Coaches in Krisenzeiten unerlässlich. Die Schweizer Ärztin Elisabeth Kübler-Ross (2001) hat vor Jahrzehnten in Gesprächen mit Sterbenden fünf Phasen des psychischen Erlebens herausgefunden: Nicht-Wahrhaben-Wollen, Zorn, Verhandeln, Depressionen und letztlich Zustimmung. Wichtig ist: Diese Phasen bilden keinen linearen Prozess und sie müssen nicht immer nacheinander verlaufen. Trauernde können Phasen überspringen, weniger intensiv durchleben oder in eine bereits durchlebte Phase zurückfallen. Der Trauerbegleiter – hier Coach – ist gut beraten, sich vom Trauernden in die entsprechende Phase führen zu lassen, sich darauf zu fokussieren und mit dem Klienten im Moment zu bleiben. Die Konzentration auf den Moment zeigt dem Coach auch seine Grenzen auf, wie weit er mit Vorschlägen für die Visionsarbeit hier überhaupt gehen darf.

Kollaps: Schockzustand für Körper, Geist und Seele

Der leitende Ingenieur Jonathan, 38 Jahre, fasste seine eigene Corona-Erfahrung in den Satz: „Wenn der Kreislauf zusammensackt, dann muss der Marathon für eine Weile ausfallen." Diese Selbsterkenntnis war leitend für die ersten Sitzungen. So klar dieser Satz auch am Ende des ersten Treffens aus ihm hervorsprudelte, so zerstreut war er ins Coaching gekommen. Jonathan nutzte intuitiv das biblische Sprachbild „Tohuwabohu". Oft als „wüst und leer" (fehl-)übersetzt, bedeutet dieser Zustand eine tiefe „Irrsal und Wirrsal" (Buber). Diese Empfindung spiegelte Jonathans fragile und unstrukturierte Situation, beruflich und privat. Seine somatischen Marker hatten hier die Sprache übernommen. Eine erste Aufgabe bestand im Coaching darin, Worte für seine Situation zu finden. Das Kunstwort der „Irrsal und Wirrsal" bildete den Anfang. Dieser Schritt verlief über die Ebene der Bilder.

Mit der Multiple Code Theory hat Bucci (2002) die Bedeutung der Bilder für das Coaching neu erschlossen. Bucci geht von drei verschiedenen Informationscodes aus, mit denen der Mensch Informationen aufnimmt und verarbeitet: Sie unterscheidet eine vorsymbolische und eine symbolische Ebene. Die symbolische Ebene lässt sich nach Bucci in symbolisch-verbal und symbolisch-nonverbal differenzieren, also in eine Ebene der Worte und eine der Bilder. Die drei Codes sind durch einen inneren referenziellen Prozess in verschiedenen Hirnarealen miteinander verbunden. Bei diesem stellen Bilder

die zentrale Scharnierstelle dar, um an den eigenen inneren Seelenbildern und ihren Bewertungen anzudocken.

Jonathan träumte viel in dieser Zeit. Da ihm seine Traumbilder noch lange bewusst waren, konnte er diese gut beschreiben. Ebenso seine ersten Assoziationen und Emotionen. Durch das Coaching bekam er seine „Geschichten, die oft bis in die Kindheit zurückreichen", nach und nach sortiert und konnte sie in die aktuelle Herausforderung einbetten. Jonathan hatte sich aus einfachen Verhältnissen „als Migrant in der zweiten Generation hochgekämpft". „Das kann man echt vergessen", so selbstverständlich war ihm sein aktuelles Leben geworden. Mit einem intensiven Rückblick auf wichtige Scharnierstellen seines Lebens gelang es Jonathan später, sich jetzt die Auszeit zu nehmen, die das Kollaps-Gefühl von ihm einforderte. Es wurde eine wichtige Phase des Kraftholens und Neusortierens. Er holte neu Schwung und startete – mit einem beruflichen Marathon – nochmal richtig durch.

Inkongruentes Selbsterleben: eigene Lebensmotive wiederfinden

Die Lehrerin Monika, 57 Jahre, tat sich mit der empfundenen „Fremdbestimmung" sehr schwer: „Es gibt kaum mehr Demokratie an der Schule. Du kriegst Vorgaben und musst sie umsetzen. Dreißig Jahre lang wurde debattiert. Heute erlebe ich null Mitsprache mehr." Sie hatte ihre Kindheit und Jugend in der ehemaligen DDR verbracht und spürte immer wieder, wie diese Erfahrungen sie „antriggerten", wie sie es im Coaching beschrieb.

Die Theorie des Selbstkonzepts (Marsh & Shavelson, 2010) geht davon aus, dass jeder Mensch im Laufe seiner Sozialisation ein „Bild von sich selbst" ausbildet. Dieser Prozess läuft jedoch nicht rein innerlich ab. Ein offenes Selbstkonzept bleibt empfänglich für neue Erfahrungen mit anderen Menschen und kann Rückmeldungen integrieren. Carl Rogers (2016) sprach in seinem personenzentrierten Ansatz von der Aktualisierungstendenz des Menschen: einem tiefen Wunsch nach Entfaltung. Einfach ausgedrückt: Jeder Mensch will sich entwickeln. Kinder überlegen nicht, ob sie nach einem Sturz wieder aufstehen, sie wollen weiterkommen und lassen sich z.B. im Laufen lernen nicht aufhalten. Die Rückmeldungen anderer Menschen leiten aber auch zum Abgleich mit dem eigenen Selbstbild an. Rogers nannte dies die organische Bewertungstendenz. Es gibt Erfahrungen, deren Integration lohnenswert erscheint. Aber auch solche, die lieber abgewehrt werden: Sogenannte Inkongruenzen, also Verzerrungen, die sich auch körperlich zeigen, entstehen dann, wenn eine neue, unliebsame Erfahrung das Selbstkonzept gefährdet, weil die Psyche diese als Korrek-

Die geistigen Geheimnisse asiatischer Kampfkunst für ein gelingendes Leben

Mentale Stärke, nachhaltiger Erfolg und tiefe Zufriedenheit sind eine Frage der inneren Haltung – und diese kann man verändern! Wie das gelingt, wird wohl nirgendwo so klar dargelegt wie in den geistigen Prinzipien der asiatischen Kampfkünste. Ronny Schönig, ehemaliger Nationaltrainer in Kick- und Thaiboxen, übersetzt diese Erfolgsstrategien der Shaolin-Mönche, Samurai & Co. für den westlichen Alltag. Erfahren Sie, wie Sie Ihre volle Energie entfalten und bewusst lenken können, um die Herausforderungen des Lebens souverän zu meistern.

304 Seiten • € 18,00 [D]
ISBN 978-3-7787-8303-0

Lotos
integral-lotos-ansata.de

tiv nicht zulassen will/kann. Die organische Bewertungstendenz äußert sich nicht nur sprachlich und rational, sondern drückt sich auch somatisch aus. Die Selbstaktualisierungstendenz schließlich strebt laut Rogers danach, das eigene Selbstkonzept den jeweiligen Herausforderungen anzupassen, es kontextuell zu aktualisieren.

Monika konnte ihren inneren Freiheitsdrang seit der politischen Wende umfänglich leben. Neben diesem gibt es ein zweites wichtiges Lebensmotiv: Gerechtigkeit. Beide trugen sie durch die Jahrzehnte, in denen sie sich beruflich neu orientieren musste. An ihrer Schule ist sie entsprechend tätig, in der Gewerkschaft ist sie engagiert, auch in Vereinen zum Opferschutz. All diese Felder konnte sie seit einem Jahr nicht mehr so leben, wie sie es zur Bestätigung ihrer Lebensmotive braucht. Die *nicht mehr erlebte Selbstwirksamkeit* bereitete Monika mehr und mehr Kummer. Ihre Stimme wurde schwächer, ihre Körperhaltung verlor an Spannung.

Durch die Arbeit mit dem Inneren Team (Schulz von Thun, 2013) gelang es im Coaching, aus der Erstarrung zurückzufinden. Monika erkannte, dass sich ein Großteil ihrer Innenwelt auf die aktuellen Umstände sehr angepasst hatte, ihr „freies Kind“ war hinter dem Vorhang ihrer Lebensbühne verschwunden, zurück blieb das angepasste. Monika hatte in der DDR unter Repressalien gelitten, die Ausreise war ihr mehrfach nicht genehmigt worden. Sie musste zur Strafe in einem (als minderwertig empfundenen) Beruf arbeiten, den sie nicht erlernt hatte. All diese Erfahrungen kamen in der Pandemie wieder an die Oberfläche. Ihr Körperwissen trug sie derart zu Tage, als ob die 30 Jahre dazwischen nie existiert hätten.

Um die Frage, was sie die harte Zeit in der Diktatur überhaupt seelisch überleben ließ, zu beantworten, brachte Monika ihr Tagebuch aus den 80er Jahren mit ins Coaching. Sie blätterte behutsam, vorschnelle Rückfragen verbat die Atmosphäre. Sie hielt immer wieder inne. Tränen nahmen ihren Lauf. Monika richtete sich auf und ihr Gesicht zeigte ein erstes Lächeln: „Hier drinnen war ich frei.“ Im weiteren Gespräch konkretisierte sie: „Ich hatte meine äußere Unfreiheit gegen eine ganz große innere Freiheit eingetauscht. Die konnte einem kein Staat und keine Partei nehmen.“ Ihre Stimme war jetzt sehr kräftig, ihr Blick fokussiert. Im weiteren Coaching wurde dieses innere Freiheitsgefühl der Wegbereiter, aus dem aktuellen Gefühl des Kollapses heraus zu finden. Und weil es ihre ureigene innere Kernressource war, wurde es ein sehr effizienter und fokussierter Weg. Die Deutschlehrerin entdeckte Viktor Frankl für sich wieder und beschloss das Coaching mit dieser Paraphrase: „Ich bin auch in Corona immer mehr als mein äußeres Schicksal, nach dieser Zeit kommt wieder eine andere.“

Die Relativität der Zeit: nicht nur Theorie

„Eigentlich habe ich mehr Zeit zur Verfügung. Das ist eindeutig, aber ich komme dadurch irgendwie nicht schneller voran. Es ist, ehrlich gesagt, oft ganz umgekehrt der Fall“, bemerkte die Freiberuflerin Hildegard, 64 Jahre. Interessant an ihrer Geschichte ist, dass sie so viele verschiedene Berufe und Bereiche bespielt hat, dass Spontaneität, Kreativität und agile Entscheidungen „eigentlich“ ihr Markenkern sind. Und auch bei ihr zeigte sich, obwohl sie weiterhin reichlich Aufträge hatte, durch den wiederholten Lockdown dieses Phänomen der für die Pandemie-Erfahrung typischen Zerstreutheit und einer fehlenden Struktur. Beides drückte sich bei Hildegard in starken Unruhezuständen und seit kurzem in Schlaflosigkeit aus. Sie fühlte sich vor allem sehr unzufrieden und kam der Ursache nicht auf den Grund.

Die Zeit zählt philosophisch zu den sogenannten Existenzialen. Raum und Zeit geben Struktur, Ablauf und Rhythmus vor. Mit der Pandemie und den mehr und mehr eingeführten Home-Offices wurden Räume, die zuvor getrennt waren, zusammengelegt. Auch die Zeiten zur Überbrückung der Wegstrecke zwischen den Wohn- und Schlafblasen auf der einen und der Arbeitsblase auf der anderen Seite fielen weg. Somit setzte eine doppelte Veränderung der Raum-Zeit-Struktur ein. Volkswirtschaftlich müsste damit rein rechnerisch eine große Optimierungsvariable bestehen, kommen so doch viele Stunden pro Woche und viele Tage pro Monat zusammen. In Mitarbeiter- und Führungs-Coachings kann aber immer wieder gezeigt werden, dass diese Rechnung nicht aufgeht. Denn wenn alles zu jeder Zeit theoretisch möglich ist, verliert die Zeit ihre Bedeutung, ist sie nicht mehr an den Raum-Zeit-Kontext gebunden.

Hildegard wurde „eigentlich“ (wie sie selber sagt) sehr traditionell (sie nennt es „bodenständig“) erzogen. Sie habe in ihrer Kindheit unter dieser „Enge“ sehr gelitten, weshalb sie ihre „Sozialisation mit und nach dem Studium abgelegt“ habe. Mittels verschiedener Persönlichkeitsmodelle erkannte sie eine große innere Pluralität (Schulz von Thun) und kam durch Aufstellungsarbeit nach und nach dazu, die vermeintlich längst abgelegten Anteile wieder in ihr Selbstbild zu integrieren. Diese innere Arbeit am eigenen Selbst (Hanstein, 2020) machte es erst möglich, nun mental an inneren und äußeren Strukturen zu arbeiten (Hanstein & Lanig, 2020).

Den Kollaps hinter sich lassen – neue Perspektiven erkennen

Im Zuge einer Umstrukturierungsmaßnahme konnte vor einigen Jahren der Arbeitsvertrag des Autors dieses Beitrags nicht verlängert werden (Schulleiter im Privatschuldienst). Eine damals angebotene neue Leitung (für ein erweitertes Schulzentrum) sagte er nach einem Coaching ab und entschied sich dafür, seine eigenen Erfahrungen in der Führung und Begleitung von Veränderungsprozessen zukünftig als Coach weiterzugeben. Der damaligen „Verlockung“, nur in der einen oder der anderen Option zu denken, konnte er durch einen guten Coach und gute methodische Anleitungen (z.B. Tetralemma) widerstehen. Das damals eingeräumte „Stopp“ nach erlebtem Schock hat ihm eine authentische, innerlich freie Entscheidung ermöglicht. Diese hat ihn erst zu etlichen neuen Perspektiven – er spricht von der „4-Felder-Wirtschaft“ –

geführt. Als damals Mittvierziger keine laute Stimme des Egos zu hören, unbedingt wieder eine Leitung antreten zu „müssen", hat ihn damals mit Glücksgefühlen bestätigt. Aus seiner Sozialisation heraus (Geschwisterfolge) war die Führungsaufgabe zwar konsequent, stimmig und authentisch, aber da war noch einiges im Inneren, das in mehreren Jahren der Führungsarbeit nicht zum Klingen gekommen war. Im Perspektiven-Coaching war das „Lebenshaus" umzubauen. Auch die Mitglieder des „Inneren Teams" mussten neu „aufgestellt" werden. Das verdeutlicht exemplarisch, dass es bei beruflichen Change-Prozessen, die die eigene Person und ihr Selbstkonzept existenziell betreffen, immer auch um eigene *Lebensthemen*, eigene *Werte* und die *Erfahrung von Sinn* geht.

Aufzusteigen ist oft leichter als abzusteigen. Jeder, der eine Bergwanderung macht, wird das Phänomen körperlich erfahren. Hier ist das Natur-Coaching eine gute Variante, dies somatisch zu spüren sowie geistig und mental nachzuempfinden. Insofern ist es kein „Abstieg", sondern ein Umstieg, auf den man stolz sein kann. Denn wer seine „Heldenreise" (Hanstein, 2021) erfolgreich meistert, bleibt innerlich das, was er mit und durch seine Führungsaufgaben geworden ist. Mehr als das: Er kann diese gewonnenen Kompetenzen halten, bewahren, ausbauen und auf neue Bereiche übertragen, ohne an der alten Stelle (innerlich) hängen zu bleiben. Solche inneren Prozesse wollen kompetent begleitet sein, geht es schließlich um den ganzen Menschen. Beim Autor war es die Erfahrung, vor vielen Jahren – noch vor dem offiziellen Beginn der Saison – den Fuji, den „heiligen Berg" Japans, bis zum Gipfel zu besteigen. So anstrengend der Aufstieg mit schwerem Gepäck auch war, das Zurück auf Lava-Gestein war die deutlich größere Herausforderung. Im Coaching war es ein Leichtes, an diesen eindrücklichen Erlebnissen, auch nach Jahren, anzuknüpfen.

Fazit

Kollaps-Coaching hat Konsequenzen für den typischen Ablauf des Gesprächsprozesses im Coaching. Klient und Coach benötigen mehr Zeit für Anliegenklärung und Situationsbeschreibung. Oft sind die Anliegen auch wirr, müssen entschlüsselt werden und ein Insistieren auf ein konkretes Anliegen würde nur unnötigen Druck aufbauen. Coaching-Gespräche sind oft weniger linear möglich. Der Coach sollte sich auf diese Schwankungen einstellen, immer wieder nachjustieren. Geduld in der Haltung und Askese in der Struktur können hier weiterführen.

Wichtig ist es zudem, die Situation immer wieder als Jetzt-Zustand zu spiegeln, als momentane Situation. Alles, was sich bei einem körperlichen Kollaps aus medizinischer Sicht ereignet – Schwindel, Schwächegefühl und Atembeschwerden –, trifft auch seelisch in Situationen zu, in denen im übertragenen Sinn der Kreislauf zusammenbricht. Es ist ein Step-by-step-Coaching, das nicht nur vom Klienten einen langen Atem verlangt. Aber jeder einzelne Schritt aus dem Kollaps heraus ist einer mehr auf dem Weg zurück zu Selbstermächtigung und Empowerment, erfahrener Aktualisierungstendenz und Selbstwirksamkeit, Klarheit und Licht. Denn die Zukunft ist offen, was jedoch unter Schock nicht spürbar ist.

Literatur

- **Bucci, W. (2002).** The referential process, consciousness and the sense of self. *Psychoanalytical Inquiry, 22(5)*, S. 776–793.
- **Hanstein, Th. (2021).** *Selbstmanagement – mit Coachingtools.* Baden-Baden: Tectum.
- **Hanstein, Th. (2020).** Innere Arbeit am eigenen Selbst. *Coaching-Magazin, 13(4)*, S. 54–58.
- **Hanstein, Th. & Lanig, A. (2020).** *Spirituelle Kompetenz in digitalen Lern- und Arbeitswelten.* Baden-Baden: Tectum.
- **Herriger, N. (2020).** *Empowerment in der Sozialen Arbeit.* Stuttgart: Kohlhammer.
- **Kübler-Ross, E. (2018).** *Interviews mit Sterbenden.* Freiburg: Herder.
- **Marsh, H. & Shavelson, R. (2010).** Self-Concept. *Educational Psychologist, 20(3)*, S. 107–123.
- **Rogers, C. (2016).** *Entwicklung der Persönlichkeit.* Stuttgart: Klett-Cotta.
- **Schulz von Thun, F. (2013).** *Miteinander reden, Band 3: Das „Innere Team" und situationsgerechte Kommunikation.* Reinbek: Rowohlt.

Der Autor

Foto: Fotografie Angie Ehinger

Dr. Thomas Hanstein ist ausgebildeter Berufsschul- und Gymnasiallehrer sowie Theologe und Seelsorger, Autor und Coach (DBVC-anerkanntes Kontaktstudium). Er ist als Fortbildungsreferent für coaching-relevante Fragestellungen, KCK®-Trainer (KI) und externer Coach sowie als Business-Coach mit den Schwerpunkten Change-Management sowie On- und Offboarding tätig. Buch: „Selbstmanagement – mit Coachingtools. Ressourcen erkennen, nutzen und pflegen. 2. Auflage, erweitert mit Tools zum Hybrid- und Naturcoaching" (Tectum, 2021).
www.coaching-hanstein.de

Supervision im Coaching

Warum? Wie? Wie viel?

Von Dr. Michael Loebbert

Coaches stehen in der Verantwortung, die Güte ihrer Leistungen fortlaufend zu hinterfragen und zu verbessern. Das Ziel muss darin bestehen, für die Klientinnen und Klienten den größtmöglichen Nutzen bereitzustellen. Im Kontext dieses Qualitätsmanagements spielt die Supervision eine wichtige Rolle. Welche konkreten Funktionen erfüllt sie im Coaching? Wie viel Supervision sollten Coaches in Anspruch nehmen? Diesen und weiteren Fragen wird im vorliegenden Beitrag nachgegangen.

Supervision im Coaching ist in der Coaching-Weiterbildung ein etabliertes Format. Abschlüsse und Zertifizierungen beinhalten weltweit den Nachweis von Supervisionsstunden. In jüngerer Zeit wird nach dem Prinzip „kontinuierlicher Fortbildung“ (engl. Continuous Education), ähnlich wie in den Berufsfeldern der Medizin oder Psychotherapie, Coaching-Supervision zur Aufrechterhaltung und Weiterentwicklung der professionellen Leistungsfähigkeit angeboten. Doch warum sollen coachende Personen Supervision nutzen? Wie funktioniert Coaching-Supervision? Und wie viel Supervision kommt als Mehrwert bei Kunden und Klienten an?

Der Wandel der Supervision von der Überwachung zum professionellen Lernen

Supervision war im 19. Jahrhundert eine Form der beruflichen oder leistungsbezogenen Überwachung (in der Regel durch Führungskräfte) in einem Unternehmen. Anfang des letzten Jahrhunderts wurde die Supervision von Ehrenamtlichen für die Steuerung in sozialen Hilfsprojekten eingesetzt. Mit der Professionalisierung der Sozialen Arbeit bekam Supervision in der Folge einen starken Schub für die Praxisausbildung helfender Berufe. In den Berufsbildern der Sozialen Arbeit und Psychotherapie sind heute Einzel- und Gruppensupervision Standard in der Aus- und Weiterbildung. Für erzieherische, beratende, ärztliche und pflegende Berufe ist Supervision auf dem Vormarsch. Im Mittelpunkt stehen das *Handlungslernen* und die damit verbundene *Selbsterfahrung* der Supervisanden. Die Überwachung von Qualitätsstandards rückt zugunsten der Unterstützung der Selbststeuerung in den jeweiligen beruflichen Leistungen und Anforderungen in den Hintergrund. Mit der Integration psychotherapeutischer Konzepte (z.B. Helfersyndrom) und beraterischer Methoden sind Bestrebungen verbunden, ein eigenständiges Berufsbild für Supervision zu etablieren. Unterschiede der Praxisfelder werden in den unterschiedlichen beruflichen Erfahrungen der supervidierenden Personen adressiert: Therapeuten supervidieren Therapeuten, Ärzte supervidieren Ärzte, Coaches supervidieren Coaches etc. Fachliche Themen werden fallbezogen vertieft. Das professionelle Lernen wird mit Supervisionsimpulsen unterstützt.

Die normative, formative und restaurative Funktion von Supervision

Das Thema *Professionalisierung von helfenden Berufen* ist, seit die Soziologie diesen Begriff erfunden hat, mit der Praxis der Supervision verbunden. Aus soziologischer Sicht geht es um gesellschaftliche Geltungsansprüche und aus politischer Sicht um deren Durchsetzung. Darin ist die normative Funktion von Supervision als Überwachung enthalten. In Bezug auf Coaching als professionelle Dienstleistung wird der Einsatz von Supervision von Berufsverbänden unter der Überschrift „Qualitätsmanagement“ diskutiert.

Die formative Funktion in der Entwicklung der fachlichen Praxis ist Teil von Supervision mit der Ambition der Beteiligten, die Praxis im jeweiligen Feld und natürlich auch sich persönlich zu verbessern („learning lungs of the profession“; Hawkins et al., 2019). Es geht um Lernen und Entwicklung. Psychologische Reifetheorien legen nahe, dass Coaches mit Mehrwert für ihre Klienten mindestens das gleiche persönliche Entwicklungsniveau erreicht haben sollten wie Letztere. Das gilt insbesondere für Supervision als Teil der Ausbildung. Informationen über (neue) Methoden, Theoriebildung und Forschungsergebnisse fließen mit ein.

Die restaurative Funktion meint die unmittelbare Unterstützung der Handlungsfähigkeit. Misserfolgserlebnisse, das Erleben des Leidens von Klienten, Gefühle der Ausweglosigkeit, Aggressionen, eigene Erschöpfung und depressive Verstimmungen sind ein nicht vermeidbarer Teil der Praxis von Hilfeleistungen wie Coaching und Teil des Jobs. Helfer finden in der Supervision eine konstruktive Auseinandersetzung mit diesen Phänomenen.

Themen in der Coaching-Supervision

- Wie kann ich meinem Klienten im konkreten Fall einen realen Mehrwert zur Verfügung stellen und diesen noch verbessern? Was ist mein nächster Schritt?
- Was sind meine inneren Hürden, blinden Flecken und Widerstände?
- Welches anwendungsorientierte Wissen, welche methodischen Vorgehensweisen können mich unterstützen?
- Wie stelle ich meinen Klienten mein persönliches Profil als Coach nützlich zur Verfügung?
- Wie bringe ich Geschäft, Dienstleistung und Prozesssteuerung im Coaching für den Erfolg meiner Klienten noch besser zusammen?
- Wie will und kann ich mein persönliches Arbeits- und Kompetenzprofil erfolgreich weiterentwickeln?

Das Ziel und die Prozessschritte von Coaching-Supervision

Aus methodischer Sicht sind die Funktionen von Supervision als personenorientierte Prozessberatung dem jeweiligen Anliegen, dem konkreten Ziel und Kontrakt untergeordnet. Supervision erfüllt ihre Funktionen als eine Art von Kollateralnutzen. Im Zielfokus steht die *konkrete Verbesserung, die im Coaching bei den jeweiligen Klienten ankommt.* Aus dem pragmatischen Verständnis von Supervision als Coaching für helfende Berufe (Loebbert, 2016) rücken Coaching und Supervision als Formate der personenorientierten Prozessberatung zusammen, wenngleich sich beide Formate insbesondere hinsichtlich des Kontextes, in dem sie zum Einsatz kommen, unterscheiden. Coaching und Supervision werden demnach als ein Leistungsprozess in fünf Phasen verstanden (Loebbert, 2016, 2017, 2018). Folgende Schritte und Themen müssen dafür erfolgreich gesteuert und gestaltet werden:

» *Kontakt* und Beziehungsgestaltung für Coaching: Übertragungsphänomene, Containment, Profilbildung der coachenden Person, Inszenierung des Prozesses ...
» *Kontrakt* und Klärung von Anliegen und Zielen im Stakeholdersystem: bewegliche Kontrakte, Rollengestaltung, strategische Positionierung ...
» *Hypothesen* und diagnostische Vorstellungen in der Exploration des realen Handlungsraums: psychodynamische und organisationale Hypothesen, diagnostische Methoden ...
» *Interventionen* für Innovationen und erfolgreiche Musterveränderung: Werkzeugkasten und Methoden, Mediendifferenzierung analog und digital, bedeutsame Momente, Wirksamkeitswahrnehmung ...
» *Evaluation* für die Sicherung und Entwicklung von Resultaten in der Selbststeuerung der Klienten von Coaching: Kopplung an das Kundensystem, Perspektiven und nächste Schritte, Coaching-Programme und -Projekte ...

Coaching kann in der Realität besser oder schlechter und für die Klienten mehr oder weniger nützlich sein. Coaching als strukturiertes Beratungshandeln ist eine Leistung, die darin besteht, eine für die Anliegen und Erfolge der Klienten passende Prozesssteuerung zu verwirklichen. In ihrer normativen, formativen und restaurativen Funktion dient Coaching-Supervision der *Verbesserung der Coaching-Leistung* der Supervisanden und kommt letztlich deren Klienten zugute. Das ist der Nutzen, der ankommt, wenn für die Klienten der Supervisanden eine Verbesserung erreicht wird. Roter Faden ist die Prozesssteuerung der coachenden Person, inwiefern es ihr gelingt, ihre Klienten in einer erfolgreichen Selbststeuerung ihres Handelns zu unterstützen. Interaktion, Reflexion, Probehandeln, Diskussion, Provokation in der Supervision dienen letztlich den Klienten der coachenden Personen.

Die Stufen der Professionalität von Coaching

Die Weiterbildungsangebote für Coaching sind vielfältig. Manche Kollegen unterscheiden – etwas abschätzig – sogenannte „Schnellbleichen" von umfassenden wissenschaftlich referenzierten Weiterbildungen für die berufliche Profilbildung mit Coaching. Die Bandbreite ist groß und reicht von dreitägigen Trainings einer Methode, über mehrtägige Methodenerweiterungen in bestehenden beruflichen Rollen als Führungs- oder Lehrperson bis hin zu mehrjährigen berufsbegleitenden Studiengängen. Um den Umfang und die Qualität von Coaching-Supervision einschätzen zu können, sei vorgeschlagen, ähnlich wie es die internationalen Berufsverbände European Mentoring and Coaching Council (EMCC) und International Coach Federation (ICF) handhaben, Niveaus oder Stufen der Professionalität zu unterscheiden:

Die *Praktiker-Stufe* umfasst grundlegende Coaching-Fähigkeiten und Tätigkeiten im gegebenen Feld und beruflichen Profil. Coaching-Praktiker sind mit einem grundständigen methodischen Werkzeugkasten ausgerüstet und in der Lage, in ihrer Praxis Coaching-Prozesse passend zu adressieren und zu steuern. In der Regel gibt es schon eine pädagogische, psychologische oder sozialwissenschaftliche Grundausbildung, die es ermöglicht, die Philosophie, Haltung und methodischen Ansätze von Coaching in die jeweilige berufliche Praxis zu integrieren.

Die *Organisations-Stufe* steht für die verantwortliche Umsetzung von Coaching in Organisationskontexten wie z.B. internes Coaching sowie Coaching in den Rollen Personalentwicklung und/oder Führung. Dazu gehört auch die Rollengestaltung als „agiler Coach" in agil konzipierten Organisationsumgebungen. Organisation ist der gemeinsame Bezugspunkt für die Rollengestaltung als coachende Person und für die Handlungsvorhaben der Klienten. Die passende Beschreibung und Entwicklung der organisationalen Handlungsspielräume ist für erfolgreiches Coaching und den Erfolg der Klienten maßgebend.

Die *Professions-Stufe* beinhaltet darüber hinaus Antworten auf die Herausforderungen autonomer Steuerung und persönlicher Profilbildung oder Signatur mit Coaching. Coaching-Tätigkeiten sind ein eminenter Teil der beruflichen Praxis. Unternehmensberater, Sport-Coaches, Business-Coaches und immer mehr Organisationsentwickler gehören dazu.

Wie viel Supervision in der professionellen Praxis?

Coaching-Supervision der professionellen Praxis nutzt so viel, wie auch bei den Klienten ankommt. Als Bestandteil der beruflichen Praxis gibt es *keine Supervision als Vorrat.* Ent-

scheidend ist die erreichte Verbesserung am nächsten Tag oder in den nächsten Tagen. Nach Hawkins et al. (2019) empfiehlt die Association for Coaching folgendes Verhältnis von Supervisions- und Coaching-Praxisstunden: Bei Praktikern, die Coaching als Teil der professionellen Praxis in Führung, Erziehung, Beratung etc. betrachten, und bei Personen, die Coaching als eigenständige Tätigkeit und Rollengestaltung (Organisation) betreiben, steht eine Stunde Supervision im Verhältnis zu 15 Coaching-Stunden. Wird Coaching als entwickeltes berufliches Profil (Profession) praktiziert, so stehen 30 Coaching-Stunden einer Stunde Supervision gegenüber. Bei langjähriger Tätigkeit als professioneller Coach (Senior) werden 40 Coaching-Stunden veranschlagt.

Die Einschätzung von Nutzen und Wertbeiträgen von Coaching-Supervision orientiert sich an der Erfüllung der oben beschriebenen Funktionen. *Normative Funktion* (Qualitätsmanagement): Kunden kommen wieder und sind zahlungsbereit. Die Zahl der Weiterempfehlungen wächst. Die wirtschaftliche Situation der Supervisanden ist auskömmlich. *Formative Funktion* (Lernen und Persönlichkeitsentwicklung): Die Fähigkeit, „reiferen" Kunden wachsenden Mehrwert zur Verfügung zu stellen, steigt. Neue Klientensegmente werden erschlossen. Der berufliche Entwicklungsweg (lebenslanges Lernen) ist deutlich darstellbar. *Restaurative Funktion* (Gesundheit und Wohlbefinden): Schnellere Erholung und weniger Erholungszeiten in der seelischen Verarbeitung konkreter Coaching-Leistungen. In organisationalen Rollen sinkender Krankenstand. Mehr Freude und Energie für nächste Arbeits- und Entwicklungsschritte.

Wie viel Lehrsupervision in der Aus- und Weiterbildung?

Lehrsupervision im Kontext von Coaching-Weiterbildung hat größere formative Anteile als die Supervision der laufenden Praxis. Auf der jeweiligen Stufe (vgl. oben die Stufen der Professionalität) geht es darum, individuelle Handlungskompetenz auszubilden. Für das Verständnis und den Einsatz von Supervision in der Weiterbildung gibt es kulturelle Unterschiede: In der angelsächsischen pragmatischen Tradition ist Coaching-Supervision nach der Beobachtung des Autors ein Lehrformat neben und folgend den thematischen Blöcken. Coaching-Supervision wird von speziell ausgebildeten Fachpersonen ausgeübt. So ist in einigen angelsächsischen Berufsverbänden der Nachweis von Supervisionsstunden mit dort speziell akkreditierten Supervisoren für die Aufrechterhaltung der Zertifizierung erforderlich. Eine eher mitteleuropäische Tradition, wie sie in deutschsprachigen Ländern und in Frankreich gepflegt wird, versteht Coaching-Supervision als ein Format des Praxislernens (Judy & Knopf, 2015). Intervision der beruflichen Entwicklung und Qualitätssicherung als ein Format von Supervision soll auf professionellem Niveau ausgeübt werden. Supervision durch speziell ausgebildete externe Supervisoren umfasst nach den Kenntnissen und Erfahrungen des Autors in Bezug auf Coaching-Weiterbildungsprogramme in der Regel weniger als zehn Prozent der Weiterbildungszeit.

Supervision als Element der Weiterbildung in professionellem Coaching wird in ihrer Bedeutung eher unterschätzt. Fünf bis zehn Prozent der ausgeschriebenen Präsenzzeiten sind in Bezug auf die Vielfalt der Herausforderungen für die Praxisintegration von Coaching der Weiterbildungsteilnehmenden wenig. Gruppensupervision mit der gleichzeitigen Herausbildung einer stabilen arbeitsfähigen Intervisionsgruppe schafft mit der Heterogenität von Teilnehmenden einen stabilen Rahmen für die Unterstützung der anfänglichen Praxis und der persönlichen Lern- und Bildungsprozesse in einem curricularen Kontext. Einzelsupervision ist für unterschiedlichste Anliegen der Weiterbildung, die Entwicklung als coachende Person, fachliche Fragen und die Arbeit mit Klienten förderlich. Supervisoren in der Coa-

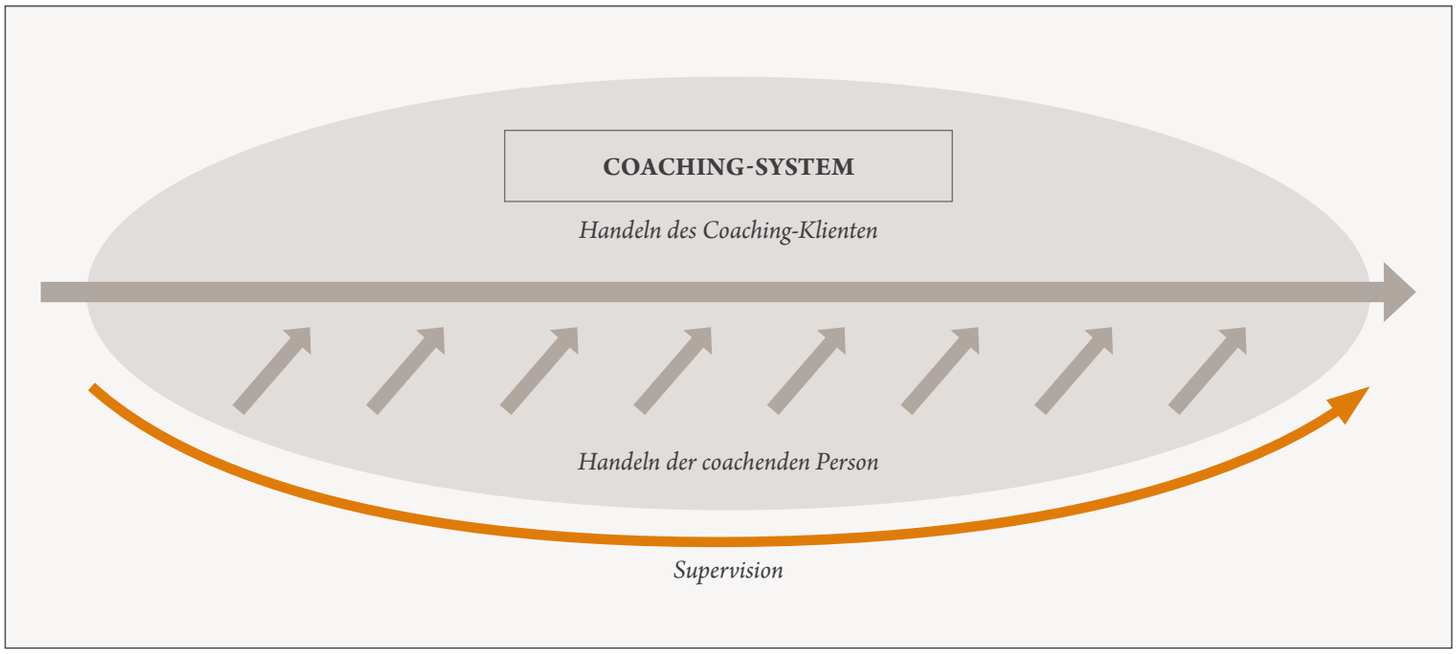


Abb.: Supervision als operative Schließung des Coaching-Systems

ching-Weiterbildung sind zugleich Rollenmodelle und können Vorbildfunktion einnehmen.

Supervision in Coaching-Systemen

Coaching als Interaktion konstituiert aus systemtheoretischer Sicht ein Coaching-System. Darin verbunden ist die Interaktion der Stakeholder oder Anspruchsgruppen (Auftraggeber, Führungskräfte, Kollegen, sozialpolitische Akteure etc.), die Organisation des Coachings selbst, Coaches, ihre Supervision und ihre Klienten. Institutionalisierungen wie Coaching-Pools, Coaching-Agenturen und Coaching-Unternehmen fungieren als organisationale Akteure und geben den allgemeineren Rahmen. Diese organisationssoziologische Perspektive begreift die unterschiedlichen Beteiligten am konkreten Coaching-Handeln in ihrem Zusammenhang. Coaching steht immer im organisationalen Kontext und muss sich darin bewähren.

Damit entsteht die Managementherausforderung, Coaching-Systeme zu gestalten und zu steuern, die einen nützlichen Rahmen geben. Dazu gehören z.B. die Ermöglichung von Vertrauen und Vertraulichkeit, eine entsprechende Ausstattung mit finanziellen, technischen und räumlichen Ressourcen sowie die Sicherstellung von Qualität und Evaluation. Zur managerialen Fragestellung für Coaching, wie Coaching gemanagt wird, gehören auch die Einführung und das Management von Supervision. Antworten zum „Wie viel“ und „Wie“ im Verhältnis zum Nutzen und Wertbeitrag von Supervision (vgl. oben) sind mit der konkreten Organisation von Supervision verbunden: Interne oder externe Supervision? Welche Formate? Welche Profile bringen die supervidierenden Personen mit? Wie sehen Lern- und Rückmeldeschlaufen ins Coaching-System aus? Wie ist das Qualitätsmanagement der Supervision selbst gestaltet?

Die Gestaltung und manageriale Steuerung von Supervision für professionelles Coaching ermöglicht Erfolg und Nachhaltigkeit in komplexen sozialen Kontexten. Dafür spricht die systemtheoretische Argumentation, in komplexen Kontexten für eine wirksame Steuerung eine zweite Beobachtungsebene einzuführen. Dafür spricht auch die praktische Erfahrung mit Havarien, wenn Projekte, Coaching und auch coachende Personen im Coaching scheitern. Das geschieht nicht immer spektakulär wie im Fall eines Projektabbruchs oder einer Kündigung. Sinken der Beratungsqualität, Zunahme von Unzufriedenheit, Klienten und Kunden, die mit den Füßen abstimmen, und nicht umgesetzte Ergebnisse sind Anzeichen. Coaching-Systeme erweisen sich dann als „under managed“. In diesem Sinne leistet Supervision die „operative Schließung“ des Coaching-Systems (siehe Abb., S. 35), indem sie die Interaktionen beobachtet und diese Beobachtungen zur Verfügung stellt (zweiter Beobachter). Das ermöglicht eine Erweiterung der Perspektiven und Handlungsmöglichkeiten der coachenden Person. Neben Einzel- und Gruppensettings kann in Coaching-Unternehmen, in denen sich Coaches unter einer gemeinsamen Marke und Organisation zusammengeschlossen haben, Teamsupervision von Coaches und Menschen mit Coaching-Tätigkeiten eingesetzt werden, um Kohärenz und Zusammenarbeit zu stärken.

Leistungsfähige Coaching-Systeme setzen auf Supervision als die passende Ergänzung ihrer Steuerung. Es gehört zur gemeinsamen Verantwortung von coachenden Personen, Auftraggebenden und Managementverantwortlichen, die Erfolgsbedingungen ihrer Arbeit zu kontrollieren. Mit dem Einsatz digitaler Medien ist Supervision für Coaching-Systeme relativ kostengünstig und nah am Arbeitsprozess realisierbar.

Literatur

» **Clutterbuck, D.; Whitaker, C. & Lucas, M. (2016).** *Coaching Supervision.* London: Routledge.
» **Kotte, S. (2017).** Supervision von Coaching. *OSC, 18(3),* S. 333–346.
» **Loebbert, M. (2018).** Kritische Erfolgsfaktoren. Wie Coaching wirksam wird. In R. Wegener, A. Fritze, M. Hänseler & M. Loebbert (Hrsg.), *Coaching-Prozessforschung* (S. 196–217), Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.
» **Loebbert, M. (2017).** *Coaching Theorie.* Wiesbaden: Springer.
» **Loebbert, M. (2016).** *Wie Supervision gelingt.* Wiesbaden: Springer.
» **Hawkins, P.; Turner, E. & Passmore J. (2019).** *The Manifesto for Supervision.* Association for Coaching/Henley Business School. Abgerufen am 19.11.2020: *www.henley.ac.uk/news/2019/the-manifesto-for-coaching-supervision*
» **Judy, M. & Knopf, W. (2015).** *EC Vision. Supervision and Coaching in Europe.* Abgerufen am 19.11.2020: *www.anse.eu/wp-content/uploads/doc/ECVision/ECvision_e_book.pdf*

Der Autor

Foto: Fachhochschule Nordwestschweiz

Dr. Michael Loebbert ist Coach für Beratung: Coaching, Supervision, Beratung und Weiterbildung für professionelle Beratung. Er ist in eigener Praxis selbständig tätig und Programmleiter des Master of Advanced Studies MAS Coaching an der Fachhochschule Nordwestschweiz.
www.mloebbert.com
www.coach-datenbank.de/coach/michael-loebbert.html

Coaching im Rahmen universitärer Tutorenqualifizierung

Wie Tutorinnen und Tutoren im digitalen Semester unterstützt werden können

Von Melanie Ludwig & Beatrice Schlegel

Die Bandbreite arbeitsweltlicher Kontexte, in denen Coaching zum Einsatz kommt, ist mittlerweile groß. Im universitären Bereich ist Coaching geeignet, Tutorinnen und Tutoren bei der Bewältigung von Herausforderungen zu begleiten, die sich z.B. aus ihrer Doppelrolle ergeben: Sie sind Studierende und Lehrende. Die Notwendigkeit passgenauer Unterstützungsangebote hat sich im Zuge der Coronavirus-Pandemie zusätzlich erhöht, wie die im Projekt TutorING gemachten Erfahrungen zeigen. Im Rahmen des Programms können Tutoren und Tutorinnen der TU Dresden auf Coaching-Angebote zurückgreifen.

Robert ist Tutor für Mathematik im Studiengang Maschinenbau. Im Sommersemester 2020 muss er sein Mathematik-Tutorium spontan auf Videokonferenz umstellen, da Präsenzveranstaltungen aufgrund der Coronavirus-Pandemie nicht mehr zugelassen sind und alle Kurse digital umgesetzt werden müssen. Eine Lizenz für die Videokonferenz-Software besitzt er nicht. Er nutzt die kostenfreie Basisversion, die eine zeitliche Begrenzung auf 40 Minuten für jede Videokonferenz vorgibt. Seine Professorin hat ihm freie Hand bei der Gestaltung des digitalen Semesters gegeben. In der ersten Sitzung herrscht Trubel. Einige Studierende sind aufgeregt, machen sich Sorgen, dass sie das Semester nicht bewältigen können. Andere sind nicht zu sehen und zu hören. Manche sind gar nicht erst erschienen. Im Laufe des Semesters spitzt sich die Lage zu. Robert rechnet die Übungsaufgaben vor, nur ein paar Teilnehmende stellen Fragen, alle anderen beteiligen sich nicht. Immer weniger Studierende loggen sich zur Videokonferenz ein. Im Austausch mit anderen Tutorinnen und Tutoren stellt Robert fest, dass er in der Vorbereitung und Kommunikation mehr Aufwand betrieben hat als andere. Das frustriert! Und dann noch der Frust der Studierenden, die zwar zu seinen Tutorien kommen, sich jedoch oft über die unübersichtliche Nutzung und Vielfalt der Tools und die E-Mail-Flut in ihrem Studium beschweren. Er kann den Frust verstehen – schließlich erlebt er es in seinem Studium selbst so. Trotzdem muss er den Stoff schaffen, der vorgegeben ist.

Herausforderung Tutorienarbeit

Ähnlich wie Robert ging es vielen Tutorinnen und Tutoren im Sommersemester 2020 an der TU Dresden: keine Lizenzen, wenig Führung, hoher Aufwand und geringe Reichweite. So äußerten sich Teilnehmende der Qualifizierung für Tutorinnen und Tutoren im ESF-geförderten Projekt TutorING (TUD_MTC2) des Zentrums für Weiterbildung.

Herausforderung 1: die Doppelrolle von Tutorinnen und Tutoren

In ihren Übungen, Praktika oder Tutorien begleiten Tutorinnen und Tutoren Studierende in ihrem Lernprozess, erläutern komplexe Zusammenhänge zur Vertiefung der Lehrveranstaltung und fungieren als Fachexpertinnen und -experten für die Prüfungsvorbereitung. Da sie selbst Studierende sind, begegnen sie den Teilnehmenden auf Augenhöhe und senken damit die Barriere, Fragen zu stellen. Diese Fragen sind essentiell für das Vorankommen im Lernprozess. Oft trauen sich Studierende nicht, diese direkt an die Professorin oder den Professor zu richten. Platz für Fragen und Diskussionen gibt es in Vorlesungen kaum, dafür aber in Tutorien. Sie bieten einen Raum ohne vergleichende Leistungsbewertung. Tutorinnen und Tutoren treten damit als helfende, unterstützende und beratende Personen auf, tragen wesentlich zum Studienerfolg bei und leisten einen wichtigen Beitrag in der universitären Lehre.

Daraus ergibt sich neben den oben genannten Vorteilen ein Rollenkonflikt: Tutorinnen und Tutoren sind einerseits Mitstudierende und andererseits Lehrende, die das Tutorium leiten, und damit Angestellte der Universität. Sie sind also Peers aufgrund ihres Studierendenstatus und zugleich Fachexpertinnen und -experten mit Wissensvorsprung sowie „rechte Hand“ der Lehrenden. Hinzu kommt, dass unterschiedliche Erwartungen an sie gestellt werden: zum einen von den Professorinnen und Professoren und zum anderen von den Studierenden. Diese Erwartungen werden nicht immer klar geäußert und müssen erst aufgedeckt werden.

Herausforderung 2: geringere Interaktion im Online-Tutorium

Die Erfahrungen aus dem Sommersemester zeigen, dass die größten Herausforderungen im Digitalen die folgenden sind:

» fehlende technische Voraussetzungen der Studierenden (Internetverbindung, Webcam, Headset …)
» die daraus resultierende geringe Beteiligung der Studierenden an Online-Live-Veranstaltungen
» mangelnde Motivation zur aktiven Online-Mitarbeit

Die Inhalte, die in Präsenz thematisiert werden, können nicht 1:1 online umgesetzt werden. Praktisches Ausprobieren muss anders angeregt werden. Dies gilt auch für Stimmungsbilder, die *aktiv* erfasst werden müssen. So steigt der bewusst zu steuernde Kommunikationsaufwand mit den Studierenden stark an.

Es ist anstrengender, digital „am Ball“ zu bleiben. Dazu kommen „Medienbrüche“, die alle Studierenden bewältigen müssen, um wirklich alle Inhalte mitzubekommen: Es gibt z.B. eine Lernplattform für die Einschreibung in Kurse

und Ablage von Dateien. Dort muss hinterlegt werden, wo der Live-Chat oder die Online-Konferenz stattfindet und wann. Dafür versenden die Tutorinnen und Tutoren wieder „Extra-Einladungen“ per E-Mail an die Studierenden, um die Teilnahmequote zu erhöhen.

**Herausforderung 3:
wenig didaktisches Know-how**

Herausfordernd für die Tutorienarbeit ist außerdem, dass Tutorinnen und Tutoren oft über wenig didaktische oder pädagogische Kenntnisse und Fähigkeiten verfügen. Noch gibt es an der Universität keine verpflichtende Qualifizierung. Tutorinnen und Tutoren sehen auch häufig keinen Bedarf an Didaktik, da sie aus ihrer Sicht wenig Freiheiten in der Gestaltung der Tutorien haben. Ablauf und Inhalt von Tutorien sind besonders in den MINT-Bereichen vorgegeben. Dass es dennoch eine Notwendigkeit didaktischer Gestaltung gibt, wird häufig erst im Laufe des Semesters klar, besonders dann, wenn die Beteiligung der Studierenden abnimmt oder Unzufriedenheit geäußert wird.

Der Anteil der Didaktik in Lehrveranstaltungen wie Tutorien wird stark unterschätzt. Es reicht nicht, dass Lehrende nur die Fragen der Studierenden beantworten oder schwierige Aufgaben vorrechnen. Es reicht auch nicht, Fachwissen zu haben, ohne es vermitteln zu können. Und dennoch werden Tutorinnen und Tutoren häufig nur nach der Leistung im entsprechenden Lernfeld ausgewählt. Ihre kommunikativen und pädagogischen Fähigkeiten und Ambitionen finden meist keine Beachtung.

Coaching als Antwort auf besondere Herausforderungen in der Tutorienarbeit

Tutorien tragen dann zum Studienerfolg bei und erreichen die Studierenden, wenn

» die *Rollen und Erwartungen klar und transparent* sind,
» sie *auf die Bedürfnisse und Bedarfe der Studierenden ausgerichtet* sind und
» sie entsprechend *didaktisch und lernpsychologisch motivierend gestaltet* werden.

Coaching ist Teil der Qualifizierung des TutorING-Projekts und reagiert auf die genannten Herausforderungen individuell und passgenau. Damit Coaching auch von Tutorinnen und Tutoren angenommen wird, ist erfahrungsgemäß die Teilnahme an konkreten Qualifizierungsangeboten wie einem Basismodul vor Semesterstart notwendig. Der entstehende Kontakt durch solche Angebote fördert Vertrauen in die Beteiligten und damit auch die Inanspruchnahme von weiterführenden Coaching-Angeboten.

Was leistet das Basismodul im Projekt TutorING?

Das Basismodul im Rahmen des Programms *bereitet die individuelle Unterstützung durch Coaching* vor, indem es für relevante Themen in der Tutorienarbeit sensibilisiert, die Selbstreflexion anregt, Vertrauen schafft und eine Basis für die Weiterentwicklung im Prozess bietet. Es gibt einen Ausblick auf weitere Angebote im Semesterverlauf, die auch im Coaching bearbeitet werden können.

Neben der Reflexion der eigenen Rolle und der Erwartungen wird gezeigt und geübt, wie sich Tutorien effizient und praktikabel planen lassen, welche Kommunikationspunkte mit den Studierenden nötig sind (insbesondere im Digitalen) und wie Interaktion und Feedback im Tutorium gefördert werden können. Dabei stellen sich didaktische und methodische Fragen, ohne dass sie vordergründig als solche bezeichnet und behandelt werden. Ziel ist es, Tutorinnen und Tutoren für didaktische Stellschrauben zu sensibilisieren und ihnen einfache Mittel zur Gestaltung mit auf den Weg zu geben. Damit wird auch die Selbstreflexion angeregt, die notwendig ist, um eigene Bedürfnisse zu erkennen, die im Verlauf des Semesters zu Tage treten. Das in der Qualifizierung aufgebaute Vertrauen ist eine wichtige Voraussetzung für einen gelingenden Coaching-Prozess. Außerdem ist es vorteilhaft, dass im Coaching auf Basisinhalte aufgebaut und bereits bekanntes Vokabular genutzt werden kann. Somit können die Phasen der Kontaktaufnahme, der Auftragsklärung und Zielbestimmung sehr schnell bewältigt werden. Dies kommt den Tutorinnen und Tutoren entgegen, da sie in der Regel sehr wenig Zeit für Vor- und Nachbereitung von Tutorien haben. Sie brauchen also schnelle und unkonventionelle Hilfe.

COACH Datenbank

suche.coach-datenbank.de

Auf der Suche nach dem passenden Business-Coach?

Die Coach-Datenbank – seit über 19 Jahren erfolgreich!

Telefon +49 541 98256-777
E-Mail: db@rauen.de

Wie funktioniert Coaching für Tutorinnen und Tutoren?

Coaching findet im Einzelsetting oder auch in kleinen Gruppen von zwei bis acht Personen statt. Coachings im Einzelsetting können eine Sitzung beinhalten oder aber auch begleitend über das gesamte Semester erfolgen. Die Gruppen-Coachings umfassen in der Regel zwei Termine, wobei der erste Termin für Impulse, Erfahrungsaustausch und Formulierung von anstehenden Schritten in der Tutorienarbeit genutzt wird. Der zweite Termin dient dem Follow-up, um die Schritte zu reflektieren und gegebenenfalls anzupassen. Wichtiger Effekt im Gruppen-Coaching ist der Austausch mit Peers. Dies ist sehr hilfreich für die Tutorinnen und Tutoren, weil sie Anregungen erhalten und diese leichter ins eigene Arbeitsleben transferieren können.

Die Sitzungen können digital oder in Präsenz stattfinden. Neben diesen Sitzungen besteht auch die Möglichkeit, Pläne, Aufgabenstellungen, Reflexionsbögen und Ähnliches zum Tutorium per Mail an den Coach zu senden und von ihm kommentieren zu lassen. Zusätzlich wurden zu häufig wiederkehrenden Themen Tutorials entwickelt, die als Vorbereitung oder Ergänzung von Coachings genutzt werden können.

Typische Themen in Gruppen- und Einzel-Coachings, die sich aus der Erfahrung im digitalen Semester ergeben haben, sind neben den bereits genannten u.a.:

» Motivation und Einbindung von Studierenden
» Konfliktmanagement
» Gruppen leiten im digitalen Lernen

Welche Methoden werden hauptsächlich genutzt?

Besonders dann, wenn die digitale Zusammenarbeit mit Studierenden Thema im Coaching ist, wird an der Zielsetzung des Tutoriums gearbeitet und mit den Potentialen von Online-Tutorien sowie den vorhandenen Ressourcen (persönlich, technisch …) abgeglichen.

Stehen Rollenkonflikte im Vordergrund, die sich in nicht endenden Diskussionen im Tutorium oder auch in innerpersönlichen Konflikten zeigen, kommen Methoden des Perspektivwechsels zum Einsatz: zirkuläre Fragen, die Wunderfrage oder Reframing und weitere systemische Fragetechniken.

Geht es im Coaching vor allem um Schwierigkeiten in der planerischen Gestaltung eines Tutoriums, kann das Coaching auch stärker beratender Natur sein. Hier werden vor allem durch Perspektivwechsel methodisch-didaktische Fragen geklärt:

» Wie organisiere ich eine Gruppenarbeit so, dass die Studierenden konzentriert und mit Freude arbeiten können?
» Wie kann ich komplexe und schwer verständliche Zusammenhänge vereinfachen, sodass alle Studierenden diese verstehen?
» Wie kann ich unkompliziert und mit wenig zeitlichem Aufwand den Kenntnisstand der Studierenden erfassen?

Bei den Gruppen-Coachings können die Teilnehmenden voneinander lernen, sich austauschen und reflektieren. Es entstehen „fast von allein“ unterschiedliche Blickwinkel auf eine Situation. Dabei wird grundsätzlich lösungsorientiert gearbeitet und gezielt an konkreten Fragestellungen der Teilnehmenden gewirkt, z.B. mit der Methode des Psychodramas (siehe Moreno, 2008).

Durch Coaching werden vor allem die individuellen Bedarfe von Tutorinnen und Tutoren gedeckt, die im Basismodul nicht bearbeitet werden können. Der Transfer in die eigene Arbeit wird unterstützt.

Fallbeispiel: Einzel-Coaching

Die Klientin stand im März 2020 vor der Herausforderung, die gängigen Tutoriumssitzungen durch schriftlich gestellte Aufgaben und Online-Konsultationen zu ersetzen, um ihre Teilnehmenden auch im Online-Semester zu erreichen. Sie lud die Aufgaben als PDF-Dateien in einem Lernmanagementsystem hoch. Diese wurden von fast allen Teilnehmenden heruntergeladen. Außerdem bot sie wöchentlich eine Online-Konsultationsstunde an. Leider nahmen diese nur sehr wenig Studierende in Anspruch. Nur Einzelne stellten Fragen oder hatten die Aufgaben geübt. Wenn Studierende doch einmal nachfragten, betraf dies vor allem Inhalte, die die Klientin aus ihrer Sicht eigentlich bereits kommuniziert hatte. Sie war sehr unzufrieden mit der geringen Beteiligung. Angesichts ihres hohen Kommunikationsaufwands und des geringen Zulaufs nach wenigen Wochen im Semester war sie völlig demotiviert. Zudem hatte sie mit ihrem eigenen Online-Studium viel zu tun. Mit der Entscheidungsfrage, ob sie ihre Tätigkeit „an den Nagel hängen“ oder dabeibleiben solle, fragte sie ein Coaching bei TutorING an.

Nach den ersten Ausführungen der Klientin konnte durch gezieltes Nachfragen herausgearbeitet werden, dass nur die Zeit für die Tutorien in ihren Arbeitsstunden abgebildet war – nicht aber die Vor- und Nachbereitung. Da sie in den Online-Konsultationsstunden weniger Inhalte im Vergleich zu einer vollständigen Präsenzveranstaltung unterbringen konnte, wurden Themen nicht besprochen, die zusätzlich über Arbeitsblätter, Downloads und Aufgaben abgedeckt werden mussten. Dies kostete zusätzliche Zeit. Niemand hatte der Klientin vorab zeigen können, wie das Lernmanagementsystem funktionierte. Auch die Teilnehmenden hatten kaum Erfahrung damit. Die Nachfragen der Studierenden zu ihren Aufgaben rührten daher, dass ihre Aufgabenstellungen Unklarheiten beinhalteten. Dies ergab die gemeinsame Analyse der mitgebrachten Beispiele. Eigene Einarbeitungszeit, zusätzliche Aufgaben und die knappe Zeitvorgabe senkten ihre Arbeitszufriedenheit.

Mit Hilfe der Tetralemma-Methodik (siehe Fritzsche, 2012) fand die Klientin für sich heraus, dass sie im Grunde ihrer Arbeit sehr gern nachging und keinesfalls etwas Anderes oder gar nichts machen wollte. „An den Nagel hängen“ kam nicht mehr in Frage. Nun ging es darum, einzelne Stellgrößen herauszufinden, die ihre *Arbeitsmotivation erhöhen* würden: Die verfügbare zeitliche Kapazität für die Vorbereitung ließ sich nicht ändern. Daher erfolgte eine Ressourcenaktivierung („Was funktioniert gut? Tue mehr davon.“) Die Klientin wusste, dass ihre Teilnehmenden asynchrone Angebote wie Downloads und Kurzabfragen nutzen würden. Daher entwickelte sie durch Anregung im Coaching einen kurzen Online-Fragebogen.

Was brauchen die Studierenden, um besser lernen zu können? Darin enthalten waren die folgenden Fragen mit unterschiedlichen Antwortoptionen:

» Sind die Aufgabenstellungen ausreichend verständlich formuliert?
» Bitte schätzen Sie die Schwierigkeitsstufe der Aufgaben der letzten Übung ein.
» Ist die zur Verfügung stehende Konsultationszeit für Sie passend?
» Haben Sie alle technischen Voraussetzungen (Laptop, Mikrofon, Kamera, genügend Internetbandbreite), um an den Online-Übungen teilzunehmen?
» Hier ist Platz für Anmerkungen, Verbesserungsvorschläge und Ideen.

Bei der Auswertung der Befragung, an der 80 Prozent der Studierenden des Tutori-

ums teilnahmen, stellte sich heraus, dass die Aufgabenstellungen tatsächlich als nicht verständlich bewertet wurden. Außerdem wurde die Konsultationszeit (montags, 8:30 Uhr) als ungünstig empfunden. Einige Studierende regten an, dass Video-Anleitungen (Aufzeichnung von Rechenwegen) hilfreich sein könnten, da die Tutorin gut mündlich erklären könne.

Mit diesen Anregungen sowie einigen konkreten Hinweisen zur didaktisch sinnvolleren Formulierung von Aufgabenstellungen und einem neuen wöchentlichen Termin für das Tutorium konnte die Teilnehmendenzahl um 50 Prozent gehoben werden. Erneut eingeholtes Feedback fiel wesentlich positiver aus.

Fallbeispiel: Gruppen-Coaching

In der ersten Phase des Gruppen-Coachings wurde von jeder der sieben teilnehmenden Personen ein Thema eingebracht. Alle schrieben zunächst ihr wichtigstes Thema auf eine Moderationskarte. Die Karten wurden gesammelt, gemischt und gemeinsam gelesen. Dann wurde beschlossen, dass das Thema „Frust bei den Studierenden im digitalen Semester – wie kann ich besser damit umgehen, obwohl ich selbst frustriert bin?“ am dringlichsten ist und mit Hilfe des Psychodramas behandelt werden sollte. Ein Teilnehmer stellte sich als Protagonist zur Verfügung.

Er spielte zunächst sich selbst, während er sich mit frustrierten Teilnehmenden im fingierten Online-Tutorium konfrontiert sah. Anschließend erlebte er im Perspektivwechsel die Rolle des Gegenübers und erkannte, dass *gezieltere Kommunikation* über und im Tutorium nötig war. Im Transfer mit der Gruppe und nach einigen Anregungen nahm er sich z.B. vor, zu erläutern, weshalb er gerade diese Software nutzte und wie sie bedient wird. Er wollte dazu ein Tutorial erstellen, um dieses auch im nächsten Semester nutzen zu können. Außerdem wollte er für mehr Transparenz einen thematischen Semesterplan bis zu den Prüfungen erstellen und diesen veröffentlichen, damit alle Teilnehmenden nur bei den Themen online sein mussten, zu denen sie auch Fragen hatten. Er hoffte, damit auch die Quote der aktiven Teilnehmenden zu erhöhen.

Die Methodik des Psychodramas erfordert ein gutes Gespür für die Gruppe, Lust am Inszenieren und viel Einfühlungsvermögen. Am Ende ist besonders der Transfer der Ergebnisse zielführend, um wieder im „wirklichen“ Leben anzukommen.

Fazit

Tutorinnen und Tutoren brauchen – besonders im digitalen Semester – schnelle und unkonventionelle Unterstützung. Grundlegende Herausforderungen sind zusätzlich zu ihrer Doppelrolle, die sie auch im regulären Semesterbetrieb innehaben, besonders die technischen Herausforderungen bei ihnen und ihren Teilnehmenden sowie fehlendes didaktische Know-how für die Online-Lehre. Coaching bietet ihnen sofortige und individuelle Unterstützung im Prozess ihrer Tutorienarbeit und wirkt über das digitale Semester hinaus.

Literatur

» **Fritzsche, D. (2012).** Das Tetralemma. *Coaching-Magazin, 5(3)*, S. 38–41.
» **Hempel, M.; Wiemer, S. & Sekyra, A. (Hrsg.) (2017).** *Tutorien mit Qualität.* Ulm: Klemm & Oelschläger.
» **Kröpke, H. (2015).** *Tutoren erfolgreich im Einsatz.* Opladen: Budrich.
» **Meißelbach, C. & Bochmann, C. (2020).** *Wir können hier alle nur dazulernen. Studierendenbefragung zur digitalen Lehre in Zeiten der Corona-Krise.* Abgerufen am 20.11.2020: *https://tud.link/6tsa*
» **Moreno, J. L. (2008).** *Gruppenpsychotherapie und Psychodrama.* Stuttgart: Thieme.

Die Autorinnen

Foto: Spex & Moses, Crispin-Iven Mokry

Melanie Ludwig, Jahrgang 1982, ist Diplom-Psychologin und seit 2013 selbständiger Coach. Sie unterstützt Studierende, Doktoranden und außeruniversitäre Klienten als systemischer Coach im beruflichen Werden und Sein. Ende 2019 startete sie im ESF-Projekt TutorING (TUD_MTC2) als wissenschaftliche Mitarbeiterin zur Qualifizierung von Fachtutorinnen und Fachtutoren an der Exzellenz-Universität TU Dresden.
melanie.ludwig@tu-dresden.de

Foto: Patrizia Di Benedetto

Beatrice Schlegel, Jahrgang 1980, ist seit 2007 u.a. in internationalen und nationalen Projekten mit Schwerpunkt berufliche Handlungskompetenz an der TU Dresden tätig, seit Ende 2017 im ESF-Projekt TUD_MTC (Mentoring, Tutoring, Coaching) als wissenschaftliche Mitarbeiterin und systemischer Coach, seit Ende 2019 im ESF-Projekt TutorING (TUD_MTC 2) zur Qualifizierung von Fachtutorinnen und Fachtutoren an der Exzellenz-Universität TU Dresden.
beatrice.schlegel@tu-dresden.de

Anreizsysteme

Ein Coaching-Tool von Maximilian Bache

Abb.: Schritte zur Reflexion des Anreizsystems

Kurzbeschreibung

Es handelt sich um ein Coaching-Tool, das Klienten dabei hilft, Konditionierungen aller Art zu verstehen. Konditionierungen, die aus monetären und sozialen Vergütungs- sowie Anreizsystemen erwachsen oder auf organisationale Kulturen zurückzuführen sind, und Handlungsweisen, die aus der Konditionierung resultieren, können anhand des Tools grundlegend durchdrungen werden. Mit Hilfe des Tools leitet der Coach den Klienten durch einen von diesem ausgewählten (eigenen) Konditionierungsprozess. Ziel der Reflexion ist es, das Bewusstsein des Klienten im Zusammenhang mit Konditionierungen zu schärfen, um letztlich Resilienz im Sinne der psychischen Widerstandsfähigkeit gegenüber relevanten Konditionierungen zu generieren.

Anwendungsbereiche

Der Klient möchte ein vertieftes Verständnis zu den Wirkungsweisen monetärer, sachlicher oder sozialer Vergütungssysteme der eigenen (z.B. erfolgsabhängige Vergütung) oder fremden Organisation (z.B. Lieferantenbonusvereinbarungen) erlangen. Der Klient möchte ein vertieftes Bewusstsein für eigene Handlungsweisen anhand des Konditionierungsverlaufs erarbeiten: Warum denkt er, wenn sein Chef seine erfolgsabhängige Vergütung erwähnt, immer sofort an die relevanten Kennzahlen? Warum muss er sich bei Misserfolgen rechtfertigen? An dieser Stelle sollte darauf hingewiesen werden, dass das Tool sicher auch im Rahmen der Verhaltenstherapie – z.B. im Suchtbereich – eingesetzt werden kann. Ob dem Klienten mit Hilfe des Tools die Wirkungsweise einer erfolgsabhängigen Vergütung oder der gewohnte Griff zur Zigarette erklärt wird, mag die beiden Disziplinen Coaching und Therapie anhand des Anliegens trennen, eine Konditionierung bleibt es im Grunde. Fragen vom Klienten wie „Warum hat diese Organisation

spezielle kulturelle Eigenschaften wie eine extreme Ertragsorientierung?“ können mit Hilfe des Tools in Zusammenarbeit von Mitarbeitern und (Top-)Führungskräften schrittweise auch im Team beantwortet werden. Das Tool eignet sich demnach auch in Team-Coachings zur Analyse der Wirkungsweise kultureller Eigenheiten einer Organisation.

Effekte

Generell soll das Bewusstsein der Klienten für Konditionierungsprozesse und deren Funktions- und Wirkungsweise anhand eigener Erfahrungen geschärft werden. Darüber hinaus können Achtsamkeitssteigerungen im Umgang mit Vergütungssystemen, Organisationsentwicklungsmaßnahmen und einfachen kulturellen Änderungen im Organisationsalltag erreicht werden. Die Arbeit mit dem Tool soll ein *bewussteres Handeln des Klienten* im Zusammenhang mit zukünftigen eigenen und fremden Konditionierungsprozessen erzielen. Der Klient wird in seiner jeweiligen Aufgabe als Führungskraft, Mitarbeiter oder Kollege dahingehend gestärkt, dass er *weniger anfällig für negative Konditionierungen* wird. Auch soll durch den Einsatz des Tools eine *Selbsterkenntnissteigerung* des Klienten durch Reflexion eigener Erfahrungen mit Konditionierungen und deren Wirkungsweisen auf sich selbst und die Umwelt erzielt werden. Ziel des Reflexionsprozesses ist somit die *Stärkung der Resilienz* gegenüber zukünftigen konditionierungsbedingten Manipulationen bzw. Veränderungen.

Im Rahmen einer noch unveröffentlichten Studie, die der Autor dieses Beitrages an der „Ostfalia – Hochschule für angewandte Wissenschaften“ realisierte, wurden mit Hilfe des Tools 14 Einzel-Coachings durchgeführt. Drei Führungskräfte (Menschen mit disziplinarischer Führungsverantwortung) und elf Spezialisten im Durchschnittsalter von 30,1 Jahren nahmen daran teil. Zwölf Teilnehmer waren männlichen und zwei weiblichen Geschlechts. Die Themen variierten dabei im Kern nur marginal:

» Wie funktionieren die monetären und sozialen Anreizsysteme von mir und meinen Mitarbeitern?
» Was motiviert mich, konkret im beruflichen und privaten Kontext bestimmte Dinge anzugehen, und warum?
» Welche Anreize können Studenten dazu bewegen, einen bestimmten Studiengang zu wählen?
» Warum möchte ich Führungskraft werden?

Direkt vor und kurz nach dem Coaching wurde die gefühlte Resilienz der Klienten mit Hilfe eines standardisierten Fragebogens aufgenommen. Sie bewerteten auf einer Skala von 1 (nicht gut) bis 10 (sehr gut) zehn Resilienz-Faktoren (vgl. Scharnhorst, 2007) nach der Amercian Psychological Association (APA). Es wurde u.a. gefragt: Wie gut schätzen Sie Ihre Fähigkeit ein, Probleme richtig einzuordnen? Wie gut können Sie Reflexionsimpulse von außen für sich selbst nutzen? Wie gut können Sie proaktiv sein und klare Entscheidungen treffen? Wie gut geben Sie (z.B. gesundheitlich) auf sich acht? Wie gut können Sie optimistisch bleiben? Darüber hinaus wurde das Coach-Verhalten (nach Greif, 2015) als Qualitätsmerkmal mit Hilfe eines weiteren standardisierten Fragebogens kurz nach dem Coaching bewertet.

Den größten kurzfristigen Einfluss zeigt der Einsatz des Tools bei den Faktoren „Optimistisch bleiben“ und „Veränderungsakzeptanz“. Vier Wochen nach dem Coaching ist der absolute Einfluss bei den Faktoren „Veränderungsakzeptanz“, „Entscheidungsfindung“ und „Optimistisch bleiben“ am größten. Insgesamt stiegen alle Werte bzw. Resilienz-Faktoren (bis auf „Zielverfolgung“) im Verlauf an. Das Coach-Verhalten wird in diesem Zusammenhang durchweg positiv eingeschätzt.

Ausführliche Beschreibung

Die Anwendung des Tools soll im Folgenden anhand eines Beispielfalls verdeutlicht werden. Sie erfolgt in vier Schritten (siehe Abb., S. 42): (1) Die vom Klienten ausgewählte (eigene) *historische Konditionierungserfahrung* wird dargelegt. (2) Der *Zustand vor der Konditionierung* wird detaillierter beschrieben. (3) Der *Verkettungsprozesses von Anreiz und Belohnung* während der Konditionierung wird intensiv betrachtet und tiefer reflektiert. (4) Der *Zustand nach der Konditionierung* im Alltag wird gründlich beschrieben.

Beispiele für Anreizsysteme bzw. Konditionierungsprozesse gibt es viele. Der Vorgang, bei dem eine Person mit dem Rauchen angefangen hat, um ihre Freiheit zu untermauern bzw. den Abgrenzungsprozess gegenüber den Eltern voranzutreiben, ist ebenso ein Konditionierungsprozess, wie den Umgang mit Geld beigebracht zu bekommen. Die beiden Beispiele sind eher in der Kindheit bzw. der Jugend zu finden. Im Business-Coaching sind es Themen wie eine erfolgsabhängige Vergütung oder der unbedingte Wille, ein eigenes unabhängiges Business zu gründen, die mit Hilfe des Tools durchdrungen werden können. Das folgende Beispiel dreht sich um das Ausmaß der Veränderungen bezüglich der persönlichen Arbeitsweise des Klienten, die sich durch die *Implementierung einer erfolgsabhängigen Vergütung* ergaben.

Schritt 1

Während des ersten Schrittes erläutert der Coach dem Klienten, welche Inhalte während der einzelnen Schritte aufgeschrieben werden. Ein kurzes eigenes Beispiel des Coachs kann für den Klienten als gedanklicher Leitfaden dienen. Der Coach leitet nun die konkrete Bearbeitung des Anliegens mit Hilfe des Tools ein. Fragen wie „Haben Sie Lust, selbst aktiv zu werden?“ können aktivierend wirken.

Nach der Aktivierung lässt der Coach den Klienten erzählen. Dieser berichtet von einer Konditionierung, die er durchlaufen hat. Ob der Coach für den Klienten die Erzählungen oder der Klient für sich selbst mitschreibt, sollte der Coach intuitiv von Klient zu Klient bewerten. Festgehalten werden kann das Geschilderte vollumfänglich oder in Stichpunkten.

Der Klient erzählt dem Coach vom Beginn seiner Arbeit im Innendienst eines mittelständischen Unternehmens. Er war mit Sachbearbeitungsaufgaben betraut, die sich im Großen und Ganzen um die Erfassung und Weiterbearbeitung von Aufträgen drehten. Der Klient erhielt ein fixes Gehalt und hatte feste Arbeitszeiten,

die mit dem Verlassen des Arbeitsplatzes auch gedanklich bis zum nächsten Arbeitstag endeten. Sein Fixum war nicht an erfolgsabhängige Restriktionen gekoppelt. Sein Stresslevel war entsprechend der saisonalen und konjunkturellen Belastungsspitzen über das Jahr hinweg auf einem adäquaten Niveau. Zeit für Aktivitäten in anderen Lebensbereichen hatte er ausreichend. Das Leben des Klienten war relativ ausgeglichen. Dies änderte sich im Zuge der Konditionierung durch ein neues Vergütungsmodell.

Schritt 2

Im Anschluss an die erste grobe Beschreibung des Zustandes vor der Konditionierung sollte der Coach den Klienten ermutigen, detaillierter in die Reflexion der Geschehnisse einzusteigen. Im zweiten und dritten Schritt wird der Prozess differenzierter betrachtet. Ziel ist es, *vertieften Aufschluss über die Veränderungen* von Verhaltensweisen im Zuge des Implementierungsprozesses des neuen Anreizsystems zu erreichen. Der Coach bittet den Klienten, konkret seine Verhaltensweisen vor der Implementierung der erfolgsabhängigen Vergütung in Bezug auf seine berufliche Tätigkeit zu beschreiben. Folgende Ausführungen sollten schriftlich manifestiert werden.

Der Klient berichtet, dass er immer wieder gegenüber seinem Vorgesetzten äußerte, beruflich einen Schritt machen zu wollen. Dieser sollte sich entsprechend monetär für den Klienten lohnen. Der Vorgesetzte machte ihm nach einiger Zeit das Angebot, in den Key-Account-Vertrieb zu wechseln. Ein geringeres Fixum wurde ihm in diesem Zuge angeboten. Allerdings bestand die Möglichkeit, eine erfolgsabhängige Vergütung zu erreichen, die sein ursprüngliches Gehalt signifikant übersteigen könnte. Die Vergütung sollte an bestimmte Kennzahlen wie der Anzahl der Kundengespräche pro Monat sowie der Deckungsbeitragssteigerung pro Gebiet gekoppelt und zudem von der gesamtwirtschaftlichen Lage abhängig sein.

Schritt 3

In diesem Schritt reflektieren Coach und Klient die Übergangszeit zu den veränderten Verhaltensweisen im Zuge des neuen Anreizsystems. Der Coach bittet den Klienten, die erste Zeit des neuen Arbeitsalltags in Bezug auf die in Schritt 1 und 2 dargelegten Punkte zu reflektieren. Fragen wie „Wie haben sich einzelne Verhaltensweisen konkret verändert?“ und „Was hat das mit Ihnen gemacht?“ bieten sich während dieses Schrittes an.

Die folgenden Ausführungen des Klienten sollten besonders *auf emotionaler Ebene aufgefangen* werden. In dieser Phase müssen die emotionalen Grenzen des Klienten im Blick behalten werden. Es sollte verstärkt gefragt werden, wie es dem Klienten mit dem Geschilderten geht und ob er noch einen Schritt weitermachen will. Nach Plutchik (1980) gibt es acht Basisemotionen:

» Furcht / Panik
» Zorn / Wut
» Freude / Ekstase
» Traurigkeit / Kummer
» Akzeptanz / Vertrauen
» Ekel / Abscheu
» Überraschung / Erstaunen
» Neugierde / Erwartung

Plutchiks (ebd.) „Rad der Emotionen“ illustriert darüber hinaus, dass Emotionen in verschieden Intensitäten auftreten können und sich andere Sekundäremotionen aus den Basisemotionen ergeben. Der Coach kann sich bei der Einordnung seiner Beobachtungen an diesem Konstrukt orientieren und sollte empathisch einschätzen, welche Reaktion auf die emotionale Lage des Klienten angemessen erscheint.

Während der nächsten Wochen veränderte sich die Arbeitsweise des Klienten gravierend. Er war nicht mehr an feste Arbeitszeiten gebunden, was zur Folge hatte, dass Zeit für Aktivitäten anderer Lebensbereiche in lukrative Arbeit investiert wurde. Sein mehr oder weniger selbst gestecktes Ziel war es, eine möglichst hohe erfolgsabhängige Vergütung zu generieren. Laut der entsprechenden Vereinbarung mit seinem Arbeitgeber musste er dafür „nur“ möglichst viele Gespräche mit Bestands- und Neukunden führen und in diesem Zuge die Verbesserung des Unternehmensdeckungsbeitrages in seinem Gebiet fördern. Viele Aktivitäten und Aufgaben, die nicht in direktem Zusammenhang mit diesen Vergütungskriterien standen, wurden mehr und mehr vernachlässigt. Der Klient passte seine Arbeitszeiten, Denk- und Handlungsweisen sowie seine Freizeitgestaltung an die Regelungen zum Erhalt einer möglichst hohen Vergütung an.

In dieser Phase können besonders *Zorn/Wut* sowie *Traurigkeit/Kummer* wegen des Verdachts, manipuliert worden zu sein, auftreten. Der Coach sollte eine *entlastende Reaktion* parat haben. Die emotionale Reaktion des Klienten kann vom Coach aufgegriffen und für die Reflexion nutzbar gemacht werden. Auch kann es sinnvoll sein, den Klienten für die Zukunft dazu anzuhalten, ein besseres Maß zwischen Arbeit und Freizeit zu finden, wenn der Klient dies möchte.

Schritt 4

Der letzte Schritt im Prozess lässt die Reflexion der gesamten Konditionierung ausklingen. Ziel ist, dass der Klient Erkenntnisse zur Funktionsweise von Konditionierungen allgemein erlangt. Es bietet sich an, zum Abschluss dieses Schrittes erneut auf die Verkettung von Reiz und Reaktion hinzuweisen. Darüber hinaus kann ein Verweis auf die Veränderungskurve von Vorteil sein. Besonders im Zusammenhang mit der Akzeptanz, dass alle Menschen gewissen Abhängigkeiten unterliegen, ist das Wissen wichtig, dass nach dem Tal der Tränen auch wieder ein höheres Leistungsniveau im Vergleich zum Ausgangszustand erreicht wird, wenn der Veränderungs- bzw. Erkenntnisprozess vollständig durchlaufen wurde. Abschließend sollte das Coaching evaluiert werden.

Nachdem der Konditionierungsprozess abgeschlossen war und sein neuer Alltag Beständigkeit erreichte, war das Leben des Klienten auf die Kennzahlensteigerung in seinem Gebiet ausgerichtet. Verschiedene Lebensbereiche bzw. das ursprüngliche Lebensgleichgewicht des Klienten wurden

durch eine einfache Umstellung des Vergütungssystems massiv verändert bzw. verlagert. Die Veränderung war so tiefschürfend, dass ihm, wenn ein neuer Industriepark gebaut wurde, der „Speichel im Mund zusammenlief". Diese Erkenntnis und insbesondere die Bewusstwerdung, wie sehr die Konditionierung auch auf sein Privatleben Einfluss nahm und ihn emotional berührte, regte eine weiterführende Reflexion darüber an, *was ihm im Leben wirklich wichtig ist.*

Im Idealfall generiert das Coaching – über die Resilienz-Steigerung hinaus – auf emotionaler Ebene eine gewisse Akzeptanz dafür, dass wir in vielen Kontexten konditioniert bzw. manipuliert worden sind und es in Zukunft auch wieder werden. Der Coach kann dem Klienten abschließend ein gutes Maß an Neugierde dafür wünschen, sich in Zukunft bewusster auf Konditionierungen einzulassen, denn durch die Bewusstseinsgenerierung, was Konditionierung im Alltag alles bedeuten kann, wird der Klient *verstärkt eigene Entscheidungen mit geringerem Anteil externer Manipulation treffen* können. Der Klient wird in Folge der Anwendung des Tools vertiefte Erkenntnisse zu seinen eigenen Verhaltensweisen erfahren, die einen starken *Veränderungsimpuls auslösen* können. Die Entscheidung, wie sich das Leben des Klienten verändert, trifft er in der Veränderungsphase, die sich an den Einsatz des Tools anschließen kann, unbedingt selbst.

Voraussetzungen

Insgesamt müssen Coaches selbstreflektiert und erfahren in ihrem Beruf sein, damit das Tool effektiv, suffizient und zielorientiert eingesetzt wird. Ein offener und ehrlicher Umgang mit den eigenen Stärken und Schwächen bzw. Grenzen, was die Bearbeitung von Anliegen betrifft, ist bei der Arbeit mit dem Tool dringend erforderlich. Klienten können nach Beispielen fragen, die eigene Konditionierungserfahrungen des Coachs betreffen. Der Coach sollte eine passende Antwort bereithalten, um dem Klienten eigene Erfahrungen aus Selbstversuchen mit dem Tool präsentieren zu können und Selbstreflexionsbereitschaft zu signalisieren. Der Coach sollte sich seiner Vorbildfunktion bewusst sein. Auch sind psychologische Kenntnisse aus dem Bereich des Behaviorismus von Vorteil.

Persönliche Hinweise

Durch die Anwendung des Tools im Rahmen von Anliegen mit Konditionierungshintergrund können Veränderungen im Verhalten von Klienten in Zusammenhängen auftreten, die das beschriebene Anliegen übersteigen. Darüber hinaus kann das Verstehen von Konditionierungen Veränderungen von Verhaltensweisen in allen Lebensbereichen und vielen Lebenssituationen mit sich ziehen. Die weitreichenden Veränderungen sind in der Breite und Tiefe nicht vollumfänglich abzusehen. Das Tool entstand unter fachlichem Beirat von Ralf Gasche.

Technische Hinweise

Die Erfahrung mit derartigen Coachings zeigt, dass die Bearbeitungsdauer je nach Reflexionserfahrung und -bereitschaft des Klienten stark variiert. Im besten Fall wird ein Coaching mit Hilfe des Tools innerhalb von 75 Minuten durchgeführt. Es gab in der Vergangenheit auch Coachings, die sich über vier Sitzungen à 90 Minuten gezogen haben, bis das Anliegen bearbeitet war. Als Visualisierungshilfen eignen sich Metaplanwände, Din-A4-Seiten, Flipcharts und ähnliche Mittel. Während digitaler Coachings kann z.B. PowerPoint als Hilfsmittel dienen.

Literatur

» **Greif, S. (2015).** Allgemeine Wirkfaktoren im Coachingprozess. Verhaltensbeobachtungen mit einem Ratingverfahren. In H. Geißler & R. Wegener (Hrsg.), *Bewertung von Coachingprozessen* (S. 51–80), Wiesbaden: Springer.
» **Plutchik, R. (1980).** *EMOTION: A Psychoevolutionary Synthesis.* New York: Harper & Row.
» **Scharnhorst, J. (2007).** Biegen statt brechen: Resilienz erhöht den Widerstand gegenüber Belastungen. *Wirtschaftspsychologie aktuell, 14(3)*, S. 57–60.

Der Autor

Foto: Kroschke sign-international GmbH

Maximilian Bache ist systemischer Business-Coach, Management-Consultant und Professional Coach (DBVC), ehemaliger Lehrbeauftragter einer Hochschule, Master of Science und Führungspersönlichkeit mit rund acht Jahren Führungserfahrung. Bache ist Geschäftsführer der Firma C – Quadrat – Coaching und Consulting e.K. Als Teil der rotarischen Familie setzt er sich im Rahmen humanitärer Hilfsprojekte ein. Darüber hinaus ist er bei der CDU politisch aktiv.
info@c-q2.de

Wenn es im Coaching dunkel wird ...

Klienten der dunklen Triade und der achtsame Weg, mit ihnen umzugehen

Von Dr. Sandra J. Diller

Personen, die hohe Ausprägungen in den Bereichen der dunklen Triade aufweisen, schaffen es nicht selten in Führungspositionen und finden somit auch ihren Weg in Coachings. Wie wirkt es sich auf die Coaches und den Coaching-Erfolg aus, wenn Klienten narzisstische, machiavellistische und/oder psychopathische Tendenzen erkennen lassen? Wie können Coaches mit solch schwierigen Situationen umgehen? Diesen Fragen wird in folgendem Artikel nachgegangen.

Es ist wichtig, auch über die Schwierigkeiten im Coaching zu sprechen und somit vom Bild des Coachs, der jeden Klienten erfolgreich coachen kann, wegzukommen. Denn ebenso wie in der Therapie oder im Training gibt es auch im Coaching Nebenwirkungen: Negative Effekte treten häufig auf und können nicht nur für den Klienten, sondern auch für den Coach entstehen (> 60 Prozent Klienten, > 95 Prozent Coaches). Diese negativen Effekte können beispielsweise emotionaler (z.B. erhöhte Unsicherheit), motivationaler (z.B. reduzierte Arbeitsmotivation) oder interaktionaler (z.B. Probleme mit dem Vorgesetzten) Natur sein. Sie entstehen durch den Coach, den Klienten, deren Beziehung oder durch situative Aspekte. In anderen Worten: Auch die Persönlichkeit des Klienten kann Ursache für negative Effekte im Coaching sein (Schermuly et al., 2014). Besonders die dunklen Persönlichkeitstendenzen scheinen hier Schwierigkeiten auszulösen: Eine Studie von Graßmann, Diller und Jonas (2020) zeigt, dass über 70 Prozent der befragten Coaches einen Klienten als schwierigsten Fall beschrieben, welcher hohe narzisstische, machiavellistische oder psychopathische Tendenzen – also hohe Tendenzen der dunklen Triade – aufwies. Klienten der dunklen Triade können also im Coaching auftreten. Was das für das Coaching bedeutet und wie der Coach bestmöglich reagieren kann, soll in diesem Artikel erörtert werden.

Die dunkle Triade und ihre negativen Folgen

Die dunkle Triade besteht aus Narzissmus, Machiavellismus und Psychopathie. Narzissmus zeichnet sich durch ein sehr sensibles Selbstbild sowie das intensive Streben nach Bewunderung aus. Personen mit dieser Merkmalsausprägung können sehr charismatisch und gewinnend sein, überschätzen allerdings ihre Fähigkeiten oft und können sehr schlecht mit Kritik umgehen. Machiavellismus charakterisiert sich durch ein strategisches Streben nach Macht. Dies führt dazu, dass Personen mit dieser Merkmalsausprägung oft an Macht interessiert sind und diese sehr strategisch verfolgen. Die dritte Ausprägung, die Psychopathie, kennzeichnet sich durch das Streben nach Risiko und den Hang zu impulsiven Handlungen. Dabei können Personen mit dieser Merkmalsausprägung sehr kühl und schonungslos sein. Neben diesen distinkten Definitionen besitzen die drei Persönlichkeitsmerkmale einen gemeinsamen Kern: das Streben nach dem eigenen Vorteil und die geringen Werte in Empathie, Verträglichkeit und Ethik. Personen mit hohen Ausprägungen der dunklen Triade sind also besonders durch *unethisches, unmoralisches und egoistisches Verhalten* gekennzeichnet. Dieser Kern zeigt sich auch durch die hohe Korrelation der drei untereinander, auch wenn es drei verschiedene Persönlichkeitsmerkmale sind (Schiemann & Jonas, 2020).

Besonders in der Führung sind Personen mit hohen Tendenzen der dunklen Triade zu finden: Aufgrund ihres Talents, sich selbst vorteilhaft darstellen sowie andere meist gut analysieren und manipulieren zu können, schaffen sie es manchmal sogar in sehr hohe Machtpositionen. Diese Macht wird von solchen Personen auch erstrebt – sei es, um bewundert zu werden (Narzissmus), der Macht selbst willen (Machiavellismus) oder aus Lust am Risiko (Psychopathie). Dabei kann es zu negativen Folgen für die Mitarbeiter, Kollegen und die gesamte Organisation kommen. Abhängig davon, wie viel Macht die Person im Unternehmen besitzt, also wie hoch die Führungsebene ist, kann dies weitreichende Auswirkungen haben: Mobbing, Rache, aggressives Verhalten, Eingehen von Risiken mit hohen Verlusten für das Unternehmen, falsche Darstellung von Ergebnissen, Manipulationen, Machtspiele und vieles mehr. Zusammengefasst zeigen und kultivieren Personen mit hohen Tendenzen der dunklen Triade unethisches, kontraproduktives Verhalten im Unternehmen mit schwerwiegenden Folgen (Schiemann & Jonas, 2020). Beispielsweise führt ein Chef mit hohen Ausprägungen der dunklen Triade zu emotionaler Erschöpfung, negativer Stimmung und geringem Arbeitsengagement im Team – verbunden mit der Hilflosigkeit, wie darauf zu reagieren ist (Volmer et al., 2017). Beispielhaft betrachtet sind die drei Eigenschaften auch einzeln sehr negativ für das organisationale Umfeld: Narzisstische Führungskräfte haben einen negativen Effekt auf die Performance einer Organisation (Chatterjee & Hambrick, 2007), machiavellistische Führungskräfte führen zu kontraproduktivem zwischenmenschlichen Verhalten am Arbeitsplatz (Wisse & Sleebos, 2016) und psychopathische Führungskräfte sind wenig effektiv (Landay et al., 2019). Was bedeutet dies nun für den Coach, wenn dieser eine Person mit hohen Tendenzen der dunklen Triade als Klienten hat?

Der Coaching-Klient mit hohen Tendenzen der dunklen Triade

Nachdem bereits gesagt wurde, dass solche Klienten im Coaching vorkommen, stellt sich nun die Frage, wieso diese in ein Coaching kommen. Ein Grund dafür könnte sein, dass vor allem Führungskräfte oder sogenannte „Problemkandidaten" ein Coaching erhalten (Diller, Passmore et al., 2020). In einer Studie (Diller, Frey & Jonas, 2020) zu Klienten mit hohen Ausprägungen der dunklen Triade kamen diese laut Schilderungen der befragten Coaches vor allem wegen Schwierigkeiten mit anderen, beruflicher Neuorientierung sowie Kommunikations- oder Führungsproblemen. Zudem kann es sein, dass Personen mit hohen Ausprägungen der dunklen Triade durch ihr Streben nach Bewunderung oder Macht motiviert sind, ein Coaching durchzuführen. Im Rahmen der genannten Studie wurden die Coaches auch gefragt, wie sich diese Klienten im Coaching verhielten. Coaches beschrieben narzisstische Klienten dabei häufig als von sich selbst eingenommen, sich selbst als Opfer sehend und wenig veränderungsbereit. Einige Beispielzitate: „Er weiß gar nicht, weshalb er ein Coaching nötig hat, die anderen sind schuld und er ist doch perfekt." / „Sie fand, dass die anderen von ihr Unmögliches verlangten." / „Er erzählte zwar gerne, aber wollte nichts tun." Bei Klienten mit hohen machiavellistischen Tendenzen berichteten Coaches häufig von Strategie und Manipulation: „In den Coaching-Sitzungen hatte ich den Eindruck, dass der Klient versuchte, mich zu manipulieren, um seinen Willen durchzusetzen." Klienten mit hohen psychopathischen Tendenzen wurden vor allem als impulsiv und kalt wahrgenommen: „In meinen Coachings erlebte ich den Klienten als taktlos und gefühlskalt." Diese Klienten klingen nicht einfach, sodass es spannend war, von den Coaches zu erfahren, wie es ihnen mit den geschilderten Klienten erging.

Auswirkungen auf Coach und Coaching-Erfolg

Die befragten Coaches berichteten, im Kontakt mit diesen Klienten Gefühle von *Angst, Hemmung und sogar Distress* (ein sehr negatives Stress- und Hilflosigkeitsgefühl) empfunden zu haben – unabhängig von der Coaching-Erfahrung und Coaching-Ausbildung. Das „General Process Model of Threat and Defense" erklärt das Auftreten dieser erlebten Emotionen. Denn die empfundene Diskrepanz zwischen Klient-IST und Klient-SOLL aktiviert unsere Verhaltenshemmung. Diese Verhaltenshemmung ist durch Vermeidungsmotivation, Angst und erhöhte Alarmbereitschaft gekennzeichnet. Erst wenn wir diese Verhaltenshemmung reduzieren, können wir in die *Verhaltensaktivierung* gehen – uns also indirekt oder direkt zu einer Reaktion motivieren und entschlossen auf die Erreichung eines Ziels fokussieren. Die Verhaltensaktivierung führt dazu, dass die Coaches direkte sowie indirekte Lösungswege in solchen schwierigen Situationen finden, sich handlungsfähig fühlen und positivere Emotionen wahrnehmen. *Daher wirkten sich die ängstlichen, hemmenden Gefühle negativ auf den Coaching-Erfolg aus.* Wenn jedoch die Coaches in der Lage waren, handlungsaktiv zu bleiben, konnten sie das Coaching erfolgreich abschließen (Diller, Frey & Jonas, 2020). So stellt sich die Frage: Was kann ich als Coach tun, um meine Verhaltenshemmung – also meine Angst und Hemmung – zu reduzieren?

Was können Coaches tun?

Zum einen ist es wichtig, die eigenen Gefühle als Coach zu erkennen. Mögliche kritisch erlebte Momente sollten daher nicht tabuisiert werden. Man sollte sich mit ihnen auseinandersetzen. Daher ist als Coach die eigene Selbstreflexion ein ebenso wichtiges Tool wie die Unterstützung der Selbstreflexion beim Klienten. Eine Methode der Selbstreflexion ist *Supervision* als formelle professionelle Unterstützung, um die Arbeitsweisen und die Qualität des Coachings zu verbessern. Besonders in emotional schwierigen Situationen ist die Supervision nützlich, um diese Gedanken und Emotionen zu verstehen. Auch Graßmann, Diller und Jonas (2020) zeigten in ihrer Studie, dass die Supervision den Coaches dabei hilft, in herausfordernden Coachings bei sich selbst weniger negative Effekte zu verspüren.

Zum anderen ist es wichtig, die ängstlichen, hemmenden Gefühle zu reduzieren, um in die Verhaltensaktivierung zu kommen. Eine mögliche Methode, um ängstliche oder negative Gefühle zu reduzieren, ist das Praktizieren von *Achtsamkeit* (MBSR-Verband, 2020). Zudem zeigte sich, dass bereits zehnminütige Achtsamkeitsübungen dem Coach dabei halfen, die im Kontakt mit einem Klienten mit hohen Tendenzen der dunklen Triade erlebten Angst- und Stressgefühle zu verringern und gelassener und entspannter zu sein. Dies war unabhängig von der Erfahrung des Coachs mit Achtsamkeit (Diller, Frey & Jonas, 2020). Die für die Studie verwendete App „Headspace" zeigte auch in anderen Studien ihre positive Wirkung auf die Reduktion von Stress und Angst (z.B. Bostock et al., 2019). Es sind also weder große Trainings noch jahrelanges Praktizieren notwendig: Manchmal reicht es, sich zehn Minuten Zeit zu nehmen und sich in einer entspannten Atmosphäre auf die eigene Atmung zu konzentrieren.

Eine Geschichte

Da Achtsamkeit so wichtig ist und nicht nur Stress und Angst reduziert (siehe Abb.), sondern auch sehr viele positive Effekte mit sich bringt, soll im Folgenden eine Geschichte zur Anregung für mehr Achtsamkeit mitgegeben werden. Eigens für diesen Beitrag verfasst wurde sie von *Oliver Wunderlich*, der zweiten Hälfte des Duos „Anders & Wunderlich" (*https://morgenradio.de*) sowie Autor und Sprecher des täglichen Podcasts „Mindful Morning" auf Audible.

Vollversammlung

Die UNO hatte beschlossen, dem Reich der Tiere auch einen Platz einzuräumen. Dieser Umstand und kleine Fehler in der Planung zwangen den Löwen, den Affen und den Flamingo, gemeinsam eine lange Reise antreten zu müssen. Ihr Weg führte durch die Wüste ohne Schatten, die Steppe ohne Anfang und Ende und durch den Dschungel, in dem Norden Süden ist und Süden Norden.

In vielen Tagen der Wanderung waren die drei keine Freunde geworden. Der Flamingo war es leid, sich mit Tieren abgeben zu müssen, deren Fell keine Farben aufwies. Der Löwe war am Ende seiner Geduld: Warum sollte er mit dem Affen reisen, der nicht jagen konnte mit seinen kurzen Beinen? Warum stand der Vogel immer nur auf einem Bein? Und der Affe war von seinen Gefährten so gelangweilt, dass er aus Übermut das Nashorn ärgerte, sodass ihre Reise um ein Haar ein jähes Ende gefunden hätte.

Trotz der gereizten Stimmung erreichte das Trio den Ort, an dem sich die Tiere versammelt hatten, von jeder Gattung eines. Die drei hatten den Krater des erloschenen Vulkans deutlich verspätet erreicht, und man hatte aus Zeitnot schon begonnen, Kandidaten und Kandidatinnen für die Wahl zu sammeln.

Darum wurden auch die drei bald vom Vorsitzenden der Versammlung – der Eule – um die Nennung ihrer Vorschläge gebeten. Alle Augen und Ohren waren auf sie gerichtet. Der Löwe riss das Wort an sich: „Ich schlage den Löwen vor. Also mich. Denn es gibt keinen Zweifel, dass ich das mächtigste Tier im Tierreich bin. Ich bin der Stärkste!", brüllte er. Der Elefant hüstelte indigniert und der Blauwal konnte

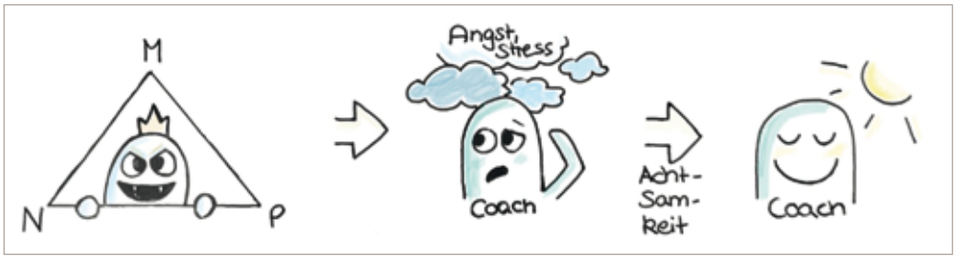


Abb.: Der Einfluss eines Klienten der dunklen Triade (N: Narzissmus, M: Machiavellismus, P: Psychopathie) auf den Coach und Achtsamkeit als Weg, Angst und Stress zu verringern. © Sandra J. Diller

ein Lachen nicht unterdrücken. Die Antilope rief in die Menge: „Und voll aggro ist er auch!“

Dann sprang der Affe über den Löwen und verlautete: „Ich schlage auch mich vor. Denn keiner kann mir was vormachen. Weil ich die tollsten Einfälle habe!“ Er ließ eine dramatische Pause entstehen und reckte seine Daumen in die Höhe: „Und ich bin der Geschickteste. Denn ich habe zwei Daumen. Opponierend!“ Er wackelte mit den Daumen in der Luft. Der Oktopus, zweite Reihe Mitte, kicherte und reckte sechs seiner acht Arme in die Luft. Die Menge lachte.

Derweil hatte der Flamingo Position bezogen und verkündete seinerseits: „Der einzig würdige Vertreter bin ich. Auch die Menschen wissen, dass ich nicht nur der schönste aller Vögel bin, sondern auch der anmutigste!“ Ohne ein Wort zu äußern, schlug der Pfau zur Antwort sein Rad und bewunderndes Raunen erfüllte den Krater.

„Nun denn!“, sagte die Eule, „Ich denke, wir haben nun eine Reihe Vorschläge gesammelt und können zur Abstimmung schreiten. Den Abgeordneten möchte ich zu bedenken geben, dass Löwe, Affe und Flamingo die einzigen Tiere sind, die sich selber vorgeschlagen haben. Ich würde der Liste gerne auch noch einen Vorschlag hinzufügen: Meine Stimme gehört dem Nacktmull!“

Der Flamingo war fassungslos: „Das ist ja wohl das hässlichste Tier, das den Planeten bewohnt. Die Menschen werden ihn verspotten!“ Der Affe schloss sich der Kritik an: „Der benutzt ja nicht einmal die Pfoten zum Graben, so ungeschickt ist er! Der gräbt mit den Zähnen – das muss man sich einmal vorstellen!“ Und der Löwe brüllte: „Dieses Tier ist unwürdig! Selbst die Feldmaus wäre eine bessere Wahl. Wenn ich im Dschungel einen Nacktmull zertrete, dann merke ich das nicht einmal!“ Worauf die Antilope kreischte: „Hab‘ ich’s nicht gesagt: Voll aggro ist der!“ Tumult brach aus, alle plärrten durcheinander, die Eule schlug ihren Hammer auf das Pult, bis Splitter durch die Luft flogen.

Vier Wochen später saß der Nacktmull an seinem Tisch in der Vollversammlung der UNO, auf dem Kopf einen deutlich zu großen Kopfhörer für die Simultanübersetzung. Auf die Frage, warum die Tiere ihn als ihren Vertreter gewählt haben, antwortete er: „Nun, wir Nacktmulle fressen keine anderen Tiere. Wir nehmen auch niemandem Platz weg, weil wir unter der Erde leben. Wir gelten als weise, weil wir Vorräte für den Winter anlegen und wir leben friedlich in großen Kolonien miteinander. Und, was die anderen Tiere nicht wussten: Wir können wunderschön singen! Deswegen habe ich gewisse Bedenken, hier meine Stimme abzugeben. Aber: Soll ich einmal was singen?“

Hier endet leider das Protokoll der Versammlung. Wir wissen aber, dass an diesem Tag beschlossen wurde, dass Trinkgefäße im Saal nicht mehr aus Glas sein dürfen. Alle Vertreter der Gattung Homo sapiens beteuerten gegenüber der versammelten Presse, dass sie den zukünftigen Verhandlungen mit dem Tierreich optimistisch entgegensehen. Die Welt wartet.

Die Autorin

Foto: Universität Salzburg

Dr. Sandra J. Diller ist ausgebildete Trainerin, Coach, Mentorin und Yogalehrerin. Sie forscht und lehrt zu Organisations- und Personalentwicklung am Fachbereich Psychologie (Abteilung Sozialpsychologie) der Universität Salzburg und an der Privatuniversität Seeburg.
sandra.diller@sbg.ac.at

Literatur

» **Bostock, S.; Crosswell, A. D.; Prather, A. A. & Steptoe, A. (2019).** Mindfulness on-the-go. *Journal of Occupational Health Psychology, 24(1)*, S. 127–138.
» **Chatterjee, A. & Hambrick, D. C. (2007).** It’s all about me: narcissistic chief executive officers and their effects on company strategy and performance. *Administrative Science Quarterly, 52(3)*, S. 351–386.
» **Diller, S. J.; Frey, D. & Jonas, E. (2020).** Coach me if you can! Dark triad clients, their effect on coaches, and how coaches deal with them. *Coaching: An International Journal of Theory, Research and Practice.* Abgerufen am 18.01.2021: *doi.org/10.1080/17521882.2020.1784973*
» **Diller, S. J.; Passmore, J.; Brown, H. J. & Jonas, E. (2020).** Become the best coach you can be: the role of coach training and coaching experience in workplace coaching quality and quality control. *OSC, 27(3)*, S. 313–333.
» **Graßmann, C.; Diller, S. J. & Jonas, E. (2020).** Welche Strategien nutzen Coaches bei herausfordernden Klienten? *Coaching | Theorie & Praxis.* Abgerufen am 18.01.2021: *doi.org/10.1365/s40896-020-00048-8*
» **Landay, K.; Harms, P. D. & Credé, M. (2019).** Shall we serve the dark lords? *Journal of Applied Psychology, 104(1)*, S. 183–196.
» **MBSR-Verband (2020).** *Forschung.* Abgerufen am 28.12.2020: *www.mbsr-verband.de/achtsamkeit/forschung*
» **Schiemann, S. J. & Jonas, E. (2020).** Die „dunkle Triade“ bei Führungskräften und die Folgen für Organisationen. *OSC, 27(2)*, S. 251–263.
» **Schermuly, C. C.; Schermuly-Haupt, M.-L.; Schölmerich, F. & Rauterberg, H. (2014).** Zu Risiken und Nebenwirkungen lesen Sie … – Negative Effekte von Coaching. *A&O, 58(1)*, S. 17–33.
» **Volmer, J.; Koch, I. K. & Göritz, A. S. (2017).** Corrigendum to ‚The bright and dark sides of leaders' dark triad traits'. *Personality and Individual Differences, 108(1)*, S. 413–418.
» **Wisse, B. & Sleebos, E. (2016).** Perceived position power strengthens the effect of supervisor Machiavellianism on abusive supervision in work teams. *Personality and Individual Differences, 99(1)*, S. 122–126.

Emotional intelligente Führungskräfte und Coaching

Eine Studie zum emotionalen Arbeitsklima durch Führungskräfte

Von Stephanie Schostok

Wenn Menschen zusammentreffen und sich gemeinsam für ein Ziel engagieren, sind Emotionen vorhanden, die letztlich unser Denken und Handeln bestimmen. Gerade in Führungspositionen erscheint es daher sinnvoll, eigene Emotionen und jene der Mitmenschen gut einschätzen und lenken zu können. Gute Führung zeichnet sich schließlich nicht nur durch breites Fachwissen aus, sondern auch durch das geschaffene emotionale Arbeitsklima, sprich durch Arbeitszufriedenheit und -motivation. Dies zeigt u.a. die hier vorgestellte Studie zum Thema der emotionalen Intelligenz von Führungskräften.

Im Rahmen einer Bachelorarbeit wurde eine wissenschaftliche Studie zur emotionalen Intelligenz von Beschäftigten und Führungskräften durchgeführt. Auf Basis der Ergebnisse dieser Studie wurde ein Coaching-Konzept für Führungskräfte entwickelt. Die Problemstellung resultiert daraus, dass durch den technologischen Wandel, die immer stärker werdende Wettbewerbslandschaft, die ansteigende Komplexität und die wirtschaftlichen Rahmenbedingungen vor allem Führungskräfte unter einem enormen Druck stehen (Goleman, 1999).

Ein kurzer Rückblick

Schon im 19. Jahrhundert hat sich der Evolutionsbiologe Charles Darwin mit Emotionen beschäftigt und sich gefragt, welche Funktionen diese haben. Er stellte die These auf, dass die Entwicklung von Emotionen zu einem Überlebensvorteil des Menschen geführt hat. Auch heute teilen noch viele Forscher Darwins Ansicht. Durch Emotionen können gesammelte Erfahrungen in unterschiedlichen Situationen und in kurzer Zeit abgerufen werden. Außerdem können Situationen und Menschen besser eingeschätzt werden.

Im 20. Jahrhundert wurde den Emotionen nur eine geringe Bedeutung zugeschrieben, sie wurden fast ausschließlich dem privaten Raum und „Gebrauch" zugeordnet. Erst Mitte der 1990er-Jahre kam es durch Daniel Goleman zu einem Gedankenumbruch. Seiner Sichtweise nach, zeichnen sich Personen mit einem hohen Erfolg nicht nur durch einen außergewöhnlichen Intelligenzquotienten aus, sondern durch einen *besonders hohen Emotionsquotienten*, also durch die emotionale Intelligenz (Kanitz, 2015). Nach Kanitz (ebd.) spielen Emotionen sowohl in der Entwicklung von Plänen, bei der Einschätzung von Risiken und Lösung von Problemen als auch in Standardsituationen eine große Rolle – sie beeinflussen unser Denken in hohem Maße. So können Emotionen über den Lebenserfolg mitentscheidend sein.

Laut Goleman (1999) umfasst emotionale Intelligenz die Fähigkeit, *die eigenen Emotionen wahrzunehmen und mit diesen umgehen zu können.* Sie dient also auch als Selbstmotivation und der Fähigkeit zur Einfühlung in andere Menschen. Golemans (ebd.) aufgestellte These, dass es eine Verknüpfung zwischen Karriere und emotionaler Intelligenz gibt, ist bis heute *nicht einwandfrei belegt*. Jedoch ist der starke Einfluss von Emotionen auf die Handlung des Menschen unbestritten, weshalb die emotionale Intelligenz eine immer wichtigere Bedeutung in der Forschung einnimmt (Kanitz, 2015).

Gute Führungskräfte zeichnen sich dadurch aus, dass sie die am Arbeitsplatz vorhandenen Emotionen wahrnehmen. Dabei sind nicht nur materielle Faktoren wie z.B. eine geringe Mitarbeiterfluktuation oder bessere Geschäftsergebnisse zu berücksichtigen, sondern auch immaterielle wie die Arbeitsmotivation oder das Engagement. Eine Führungskraft hat die Macht, ihr Team emotional „anzustecken": Lenkt sie die Emotionen in eine negative Richtung und löst damit Angst und/oder Wut aus, kann das entsprechende Auswirkungen auf die Ergebnisse haben. Werden Emotionen in eine positive Richtung gelenkt, so können Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen von diesen Emotionen erfasst werden, was sich wiederum positiv auf die Arbeit und Leistung auswirken kann. Somit könnte der Schlüssel für Geschäftserfolg und ein gutes Arbeitsklima in der emotionalen Führung bzw. in der professionellen emotionalen Intelligenz der Führungskraft liegen. Eine emotional intelligente Führungskraft ist *flexibel, werteorientiert, informell und offen,* zu ihren Fähigkeiten gehören eine sehr professionelle emotionale Beziehung zu anderen Menschen und das Erzeugen von positiver Resonanz (Boyatzis et al., 2005).

Methodisches Vorgehen

Kern der Untersuchung ist eine Online-Befragung, bei der Arbeitnehmer und Arbeitnehmerinnen, welche in einem Unternehmen, einer Einrichtung oder Behörde fest angestellt sind, zur emotionalen Intelligenz befragt werden. Der standardisierte Fragebogen überprüft per Selbsteinschätzung die emotionale Intelligenz von Beschäftigten im Zusammenhang mit der Unternehmensgröße, dem Führungsstil sowie dem emotionalen Arbeitsklima. Ziel ist es, ein Führungskräfte-Coaching zu entwickeln. Die emotionale Intelligenz wird über den EI4-Test von Dr. L. Satow ermittelt. Dieser enthält als Indikatoren das *Einfühlungsvermögen,* die *Menschenkenntnis,* die *emotionale Selbstkontrolle* und die *Überzeugungskraft.* Anhand dieser Indikatoren kann die emotionale Intelligenz ermittelt werden. Eine solche Testfrage lautet z.B.: „Ich bin einfühlsamer und sensibler als andere", woraufhin die Person in vier Abstufungen zwischen „stimmt genau" und „stimmt gar nicht" antworten kann. Beim emotionalen Klima geht es um die Wünsche der Mitarbeitenden gegenüber ihren Führungskräften. Dieses wurde über die Indikatoren *Fluktuation, Arbeitsmotivation* und *Arbeitszufriedenheit* ermittelt. Fragenbeispiel: „Ermöglichung von Aufstiegschancen" bzw. „Meine Führungskraft müsste empathisch sein", Antwortmöglichkeiten wie zuvor.

Vermittelt wurde die Online-Befragung über soziale Medien wie Xing, Facebook, Twitter und WhatsApp. Aufgrund der Tatsache, dass es sich bei der Online-Befragung um einen Fragebogen zur Selbsteinschätzung handelt, ist zu berücksichtigen, dass es zu Antwortverzerrungen im Sinne einer Erwünschtheit kommen kann. Aufgrund der zu Beginn versicherten Anonymität ist zwar die Verzerrung eher gering einzuschätzen, sollte jedoch bei der Interpretation der Daten berücksichtigt werden. Auf Basis dieser Untersuchung wurde ein Führungskräfte-Coaching entwickelt, welches in naher Zukunft noch evaluiert werden soll.

Alle Fragen des Fragebogens sind positiv gepolt, wie anhand der aufgeführten Beispielfrage ersichtlich wird. Aus diesem Grund wurde folgende Skalierung für alle Fragen vorgenommen:

» Trifft gar nicht zu: 4 Punkte
» Trifft eher nicht zu: 3 Punkte
» Trifft eher zu: 2 Punkte
» Trifft genau zu: 1 Punkt

Studienergebnisse

An der Online-Befragung haben 130 Personen teilgenommen (siehe Tabelle 1, S. 52), davon haben 107 den Fragebogen vollständig ausgefüllt. Lediglich 33 Personen (30,6 Prozent) haben bereits an einem Coaching teilgenommen.

Geschlecht	weiblich	59,2 %
	männlich	40,8 %
Alter	20–29 Jahre	40,8 %
	30–39 Jahre	30 %
	40–49 Jahre	9,2 %
	50–59 Jahre	16,9 %
	über 60 Jahre	3,1 %
Position	Fachkraft	79,2 %
	Führungskraft	20,8 %
Unternehmens-zugehörigkeit	über 5 Jahre	52,4 %
	4 Jahre	3,8 %
	3 Jahre	14,6 %
	2 Jahre	10,8 %
	1 Jahr	6,9 %
	unter 1 Jahr	11,5 %

Tabelle 1: Studienteilnehmer

Emotionale Intelligenz der Befragten

Die Ergebnisse der Studie legen nahe, dass die emotionale Intelligenz der befragten Arbeitnehmer hoch ist. Der Mittelwert aller Antworten auf diesen Fragenbereich liegt bei 2,09, was im Punktesystem „Trifft eher zu" entspricht und über dem Skalendurchschnitt liegt. Außerdem hat die Umfrage ergeben, dass es *keinen Zusammenhang zwischen der emotionalen Intelligenz und der Unternehmensgröße* gibt. Dies ergibt sich aus den Mittelwerten der emotionalen Intelligenz im Zusammenhang zu den zwei in der Studie festgelegten Unternehmensgrößen (bis 49 und ab 50 Mitarbeiter): Der Mittelwert in kleineren Unternehmen liegt bei 2,11, in größeren Unternehmen bei 2,08 (siehe Punktesystem, S. 51).

Emotionales Arbeitsklima

Ein wichtiger Teil der Umfrage zielt auf einen Zusammenhang zwischen der emotionalen Intelligenz, dem emotionalen Arbeitsklima, einer hohen Arbeitsmotivation, einer geringen Fluktuation und der Arbeitszufriedenheit. Die emotionale Intelligenz wurde wie oben bereits beschrieben über den EI4-Test ermittelt. Für das *emotionale Arbeitsklima* wurde nach Items wie der Arbeitszeit, der Bezahlung, der Zusammenarbeit sowie dem Informationsfluss gefragt. Um die *Arbeitsmotivation* zu ermitteln, wurde nach Items wie Vertrauen, das Interesse an der Arbeit, definierte Ziele und das Zutrauen von eigenverantwortlicher Arbeit gefragt. Die *Arbeitszufriedenheit* wurde hingegen über Items wie die Stimmung im Team, Möglichkeiten zur Weiterbildung, einen angemessenen Umgangston sowie einer adäquaten Arbeitsverteilung gemessen. Zuletzt wurde die *Fluktuation* ermittelt, was über Items wie mögliche Aufstiegschancen, Förderungen des betrieblichen Gesundheitsmanagements, Lob und Anerkennung sowie Führungsverhalten geschah.

Dafür wurde im ersten Schritt untersucht, ob emotionale Intelligenz ein Prädiktor für ein emotionales Arbeitsklima ist. Zwar sind die emotionale Intelligenz (wie dargestellt mit einem Mittelwert von 2,09) sowie das emotionale Arbeitsklima (Mittelwert von 2,17) der Studienteilnehmer hoch, jedoch gibt es keinen Zusammenhang zwischen diesen beiden Variablen. Da die Signifikanz mit n=0,98 sehr gering ist, kann nicht geschlussfolgert werden, dass bei einer hohen emotionalen Intelligenz gleichermaßen auch das emotionale Arbeitsklima hoch ist. Daher wurden die tatsächlichen Prädiktoren für ein emotionales Arbeitsklima untersucht. Die Überlegung bestand darin, dass sowohl eine geringe Fluktuation als auch eine hohe Arbeitsmotivation und eine hohe Arbeitszufriedenheit Prädiktoren für ein gutes emotionales Arbeitsklima sein könnten. Aus diesem Grund wurden die Fluktuation, die Arbeitsmotivation und die Arbeitszufriedenheit als unabhängige Variablen festgelegt. Als abhängige Variable wurde das emotionale Arbeitsklima bestimmt. Diese Untersuchung erfolgte über eine multiple Regression und ergab einen Regressionskoeffizienten bei allen drei Variablen von 0,333. Das bedeutet, dass die Fluktuation, die Arbeitsmotivation sowie die Arbeitszufriedenheit das emotionale Arbeitsklima um jeweils 33,3 Prozent beeinflussen. Auch die Signifikanz ist mit n=0,0 sehr hoch, da sie innerhalb des festgelegten Signifikanzniveaus liegt. So kann die zuvor aufgestellte Annahme, dass die drei unabhängigen Variablen das emotionale Arbeitsklima beeinflussen, bestätigt werden.

Im zweiten Schritt wurde untersucht, ob bei großen oder kleinen Unternehmen das *emotionale Arbeitsklima höher* ist. Hierfür wurden wieder die Mittelwerte des Punktesystems betrachtet: Der Mittelwert des emotionalen Arbeitsklimas bei kleineren Unternehmen ist mit 2,04 näher

an „Trifft eher zu“ (sprich: das emotionale Arbeitsklima ist höher) als bei großen Unternehmen mit 2,3. Jedoch liegt die Signifikanz mit 13 Prozent außerhalb des Signifikanzniveaus. Das niedrige Signifikanzniveau resultiert aus zu vielen Abweichungen bei der Umfrage. Aus diesem Grund kann *kein Zusammenhang zwischen Unternehmensgröße und emotionalem Arbeitsklima* hergestellt werden.

Emotionale Intelligenz der Führungskräfte als Prädiktor für emotionales Arbeitsklima

Im dritten Schritt wurde untersucht, ob die emotionale Intelligenz der Führungskräfte ein Prädiktor für das emotionale Arbeitsklima ist. Zuvor wurde untersucht, ob die emotionale Intelligenz im Allgemeinen einen Einfluss auf das emotionale Arbeitsklima hat. In diesem Schritt stellt sich nun die Frage, ob die emotionale Intelligenz der Führungskräfte einen Einfluss auf das emotionale Arbeitsklima ausübt. Schließlich ist eines der Ziele der Studie die Konzeption eines Führungskräfte-Coachings hinsichtlich emotionaler Intelligenz – gibt es hier keinen Zusammenhang, so muss die Sinnhaftigkeit des Konzepts infrage gestellt werden. Als abhängige Variable wurde das emotionale Arbeitsklima und als unabhängige Variable die emotionale Intelligenz der Führungskraft festgelegt. Der Regressionskoeffizient liegt bei 65 Prozent, was bedeutet, dass es einen Zusammenhang dieser Variablen gibt. Auch die Signifikanz von n=0,0 bestätigt die Aussage, dass die *emotionale Intelligenz der Führungskraft einen Einfluss auf das emotionale Arbeitsklima* hat.

Die Untersuchung ergab, dass eine geringe Fluktuation, eine hohe Arbeitsmotivation und die Arbeitszufriedenheit Prädiktoren für ein emotionales Arbeitsklima sind und dieses durch die emotionale Intelligenz der Führungskraft beeinflusst wird. Aufgrund dieser Ergebnisse wird deutlich, dass ein Coaching-Konzept der emotionalen Intelligenz für Führungskräfte sinnvoll sein kann. Im Folgenden wird dargestellt, wie anhand der Studie eine Basis für die Entwicklung des Führungskräfte-Coachings geschaffen wurde.

Entwicklung eines Führungskräfte-Coachings zur Emotionalen Intelligenz

Für die prozessuale Strukturierung des Coaching-Konzepts wurde das COACH-Modell von Rauen und Steinhübel (2020) herangezogen. Das COACH-Modell ermöglicht es, auch in komplexen Beratungssituationen die Orientierung zu behalten, und es dient zudem der Steuerung des Coaching-Prozesses. Außerdem wurde im Rahmen der Studie erfragt, welche Vorteile und Erwartungen die Befragten mit Coaching verbinden.

Die Umfrage hat ergeben, dass nur 30,6 Prozent der Befragten bereits an einem Coaching teilgenommen, dagegen 69,4 Prozent keinerlei Erfahrungen mit Coachings haben. Die 30,6 Prozent der Befragten gaben zum größten Teil an, gute Erfahrungen mit einem Coaching gemacht zu haben. Dabei wurde gefragt, ob das Coaching bei der Persönlichkeitsentwicklung geholfen hat: Hier ergab sich ein Mittelwert von 2,06 (anhand des Punktesystems: „Trifft eher zu“). Daraus lässt sich schließen, dass ein Coaching Vorteile im Bereich der Persönlichkeitsentwicklung (zumindest im Rahmen der Gruppe der Studienteilnehmer) mit sich bringt. Außerdem

Frage/Aussage	Mittelwert
Das Coaching hat mir bei der persönlichen Weiterentwicklung geholfen	2,06
Ich bin mutiger geworden	2,19
Ich konnte meine Leistung verbessern	2,22
Ich habe neue Erkenntnisse gewonnen	1,86
Ich habe gelernt, wo meine Stärken liegen	2,08
Ich habe an Selbstbewusstsein gewonnen	2,11
Ich habe gelernt, meine Ängste zu überwinden	2,51
Das Coaching hat meinen Ehrgeiz geweckt	2,33
Wissen wurde vermittelt	2,17

Tabelle 2: Vorteile von Coaching (Mittelwerte: 1 = trifft genau zu, 2 = trifft eher zu, 3 = trifft eher nicht zu, 4 = trifft gar nicht zu)

Frage/Aussage	Mittelwert
Das Coaching soll ein Dialog auf Augenhöhe sein	1,47
Das Ziel sollte zu Beginn festgelegt werden	1,5
Unterstützung, um einen eigenen Lösungsansatz zu durchdenken	1,46
Professionelle Begleitung bei schwierigen Angelegenheiten	1,5
Optimierung der Leistung	1,68
Bewusstmachen, Reflektieren und Infragestellen eigener Gedankensätze	1,53
Eigene Ziele genauer definieren	1,56
Besserer Umgang mit anderen Menschen	1,87
Die Befähigung, meine Aufgaben souverän zu gestalten	1,67
Offenes Feedback von einem neutralen und erfahrenen Coach	1,36

Tabelle 3: Erwartungen an ein Coaching (Mittelwerte: 1 = trifft genau zu, 2 = trifft eher zu, 3 = trifft eher nicht zu, 4 = trifft gar nicht zu)

bestätigt der Mittelwert von 1,86 die Aussage, dass durch ein Coaching viele neue Erkenntnisse gewonnen wurden. In der Tabelle 2 (S. 53) werden alle Fragen mit den entsprechenden Mittelwerten dargestellt. Da fast alle Mittelwerte unter 2,5 liegen, wird deutlich, dass Coaching auf die Teilnehmergruppe einen positiven Einfluss ausgeübt hat und alle Fragen eine wichtige Rolle bei den bisher gesammelten Erfahrungen spielen.

Anschließend wurden alle Teilnehmer gefragt, welche *Erwartungen* sie an ein Coaching haben. Die Mehrzahl aller Teilnehmer wünscht sich von einem Coaching, dass dieses *ein offenes Feedback von einem neutralen und erfahrenen Coach* beinhaltet, was der Mittelwert von 1,36 bestätigt. Außerdem sollte das Coaching *ein Dialog auf Augenhöhe sein* und das *Bewusstmachen, Reflektieren und Hinterfragen der eigenen Gedankensätze unterstützen.* In Tabelle 3 (S. 53) werden alle Fragen mit den entsprechenden Mittelwerten dargestellt. Da auch hier alle Mittelwerte unter 2,5 liegen, haben alle Fragen eine wichtige Rolle bei den Erwartungen gespielt.

All diese Punkte wurden bei der Entwicklung des Führungskräfte-Coachings beachtet. Daraufhin wurde ein Formular für die Bedarfsanalyse erstellt, anhand dessen für jeden Fall ermittelt wird, was das genaue Coaching-Ziel ist, bis wann es erreicht werden und ob es sich um ein Einzel- oder ein Gruppen-Coaching handeln soll. Dadurch können (angefragte) Coaches entscheiden, ob sie dieses Coaching übernehmen können bzw. wollen.

Das Coaching endet mit einem Feedbackbogen, welchen die Klienten für den Coach ausfüllen sollen. Vereinbart wird eine weiterführende Betreuung des Klienten über ein halbes Jahr hinweg, in der der Coach bei der Umsetzung des Erlernten unterstützend wirken soll.

Zusammenfassung und Ausblick

Die Untersuchungsergebnisse zeigen, dass ein Führungskräfte-Coaching zum Thema emotionale Intelligenz durchaus einen Mehrwert für die Unternehmen haben kann. Dies wird dadurch deutlich, dass die Auswertung ergeben hat, dass eine hohe emotionale Intelligenz der Führungskraft einen positiven Einfluss auf ein emotionales Arbeitsklima hat – hier besteht ein signifikanter Zusammenhang. Das bedeutet mit anderen Worten für das Unternehmen: Eine höhere emotionale Intelligenz der Führungskraft kann zu einem höheren emotionalen Arbeitsklima und somit einer Steigerung der Arbeitszufriedenheit und Arbeitsmotivation bei gleichzeitiger Senkung der Fluktuation führen.

Durch soziale, wirtschaftliche, politische und technologische Veränderungen stehen ganze Unternehmen, Führungskräfte und Mitarbeiter unter zunehmender Belastung. Führungskräfte mit einer hohen emotionalen Intelligenz sind in der Lage, die eigenen negativen Gefühle so zu kontrollieren, dass sie das Wichtige nicht aus dem Auge verlieren. Vor allem stehen diese Führungskräfte hinter ihren Mitarbeitern, stärken ihnen den Rücken, stehen selbst in großen Veränderungen zu ihrer Vision und können mit Kritik gut umgehen. Hinzu kommt, dass die alten Führungsmodelle in den meisten Unternehmen eher funktional sind und somit die emotionale und persönliche Dimension der Mitarbeiter außer Acht lassen. Mitarbeiter wurden lange als austauschbare Elemente angesehen und genau diese Einstellung muss aufgrund des demographischen Wandels und des Fachkräftemangels immer mehr revidiert werden. Unternehmen sind auf ihre Mitarbeiter angewiesen und können diese unter anderem durch einen emotionalen Führungsstil an ihr Unternehmen binden (Boyatzis et al., 2005).

Literatur

» **Goleman, D. (1999).** *EQ2 – Der Erfolgsquotient.* Wien: Carl Hanser.
» **Boyatzis, R.; Goleman, D. & McKee, A. (2005).** *Emotionale Führung.* Berlin: Ullstein.
» **Kanitz, A. von (2015).** *Emotionale Intelligenz.* München: Haufe.
» **Rauen, C. & Steinhübel, A. (2020).** *COACH-Modell.* Abgerufen am 28.04.2020: *www.rauen.de/coaching-report/definition-coaching/ablauf/coach-modell.html*

Die Autorin

Foto: privat

Stephanie Schostok, als Wirtschaftspsychologin (B.Sc.) und angehende Psychologin mit dem Schwerpunkt Arbeits-, Wirtschafts- und Organisationspsychologie (M.Sc.) liegt das Interesse der Autorin in den Emotionen, Gefühlen und Gedanken der Menschen sowie der Positiven Psychologie. Das Ziel der Autorin ist es, durch ihre Leidenschaft und Arbeit in diesem Bereich einen Mehrwert für viele Menschen zu generieren.
stephanie.schostok@web.de

Vertrauen im Coaching

Teil 2: Ein Blick in die Werkstatt

Von Prof. Dr. Walter Schwertl

Vertrauen stellt ein fragiles Gebilde dar. Zugleich ist es essenzieller Bestandteil eines Coachings, denn ein erfolgreicher Prozess fußt auf Vertrauen. Es zu etablieren, kann herausfordernd sein. Nicht weniger Einsatz ist erforderlich, um es aufrechtzuerhalten. Coaches sollten sich daher Gedanken darüber machen, welche Handlungsweisen den zwischenmenschlichen Aufbau und Erhalt von Vertrauen begünstigen bzw. erschweren können.

Einführung

Der erste Teil dieses Beitrags über Vertrauen (Schwertl, 2021) skizzierte unterschiedliche Definitionen und verdeutlichte, dass es sich um einen umgangssprachlichen Begriff handelt, der gleichzeitig ein schwierig zu greifendes Konstrukt darstellt. Wenn wir das Wort Vertrauen hören, begegnen wir vielleicht einer inhaltsleeren Formel, aber unter Umständen auch einer abstrakten erkenntnistheoretischen Annahme. Die zentralen Thesen des vorangegangenen Beitrags lauten:

» Das Konzept Vertrauen findet sich in vielen sozialen Systemen und stellt ein ubiquitäres Phänomen dar.
» Vertrauen im Business-Coaching ist kein Alltagsphänomen, sondern eine professionelle Voraussetzung.
» Vertrauen ist immer die Entscheidung eines Beobachters. Es ist ein Beziehungsangebot für den Partner. Es ist keine DNA, kein kontrollier- oder messbarer Wert.
» Vertrauen reduziert Komplexität und ist trotz gewisser Wahlfreiheiten eine Voraussetzung für die Bewältigung des Lebens.
» Die erfolgreiche Handhabung von doppelter Kontingenz, kognitiver Autonomie und einer zeitlichen Verzögerung der Ergebnisse (des Coachings) setzt Vertrauen voraus.
» Vertrauen kann weder gefordert, noch erzwungen werden. Es kann nur gewährt werden und ist mit Risiko behaftet.

Im Folgenden werden einige Überlegungen angeboten. Diese können für den Aufbau oder den Erhalt von Vertrauen ertragreich sein.

So tun als ob …

Vertrauen zu gewähren, ist eine sehr persönliche Entscheidung, die kommuniziert werden kann oder auch nicht. Sie ist vielleicht von außen beeinflussbar, aber nicht instruktiv steuerbar. Hingegen sind die Folgen beobachtbar – z.B. die Wahl für oder gegen einen zur Disposition stehenden Coach. Am Ende eines ersten Sondierungsgesprächs wäre es nutzlos und kontraproduktiv, dem potentiellen Kunden zu erklären, er könne ihm ruhig vertrauen. Wer sich Vertrauen zwischen Kunden und Coach wünscht, kann nur mit Vertrauen beginnen! Dies kann der Coach durch entsprechende Angebote zum Ausdruck bringen und beispielsweise sagen: „Überdenken Sie in Ruhe meinen Vorschlag und treffen Sie dann Ihre Entscheidung." Dies bedeutet in der Konsequenz, dass ein Coach seinem Kunden zutraut, für sich die richtige Entscheidung zu treffen. Vertrauen heißt immer auch Abgabe von Kontrolle. Trotz aller Skepsis, hinsichtlich der Planbarkeit und eines strategischen Ansatzes von Vertrauen gilt es, Interaktionsangebote zu benennen, die Vertrauensbildung fördern. Die Entscheidung, Vertrauen zu gewähren, ist mit Erwartungen und deren Erfüllung verknüpft. Die Auskunft eines Polizisten erscheint uns zunächst vertrauenswürdiger als die Auskunft von jemandem, den wir für zwielichtig halten. Ob diese in die Zukunft gerichtete Annahme im konkreten Fall dann zum erwarteten Resultat führt, kann nur durch *Trial and Error* festgestellt werden. Dies bedeutet: Ob die Anfangsoperation (Vertrauensvorschuss gegenüber dem Polizisten) gerechtfertigt ist, hängt von weiteren Interaktionen ab. Wir haben, um nicht in Handlungsunfähigkeit zu verfallen, keine andere Wahl, als *so zu tun, als ob* zielführende Gestaltung möglich wäre. Dies klingt paradox, aber professionelle Kommunikation bedeutet, wenn möglich Paradoxien und Voraussetzungslasten zu reduzieren und dort, wo es nicht möglich ist, trotzdem handlungsfähig zu bleiben. Viele Überlegungen zur Fortsetzung von Dialogen finden sich im Zusammenhang mit Kooperationsforschung wieder (Axelrod, 1984).

In der täglichen Praxis aller sozialen Bereiche hat die Entscheidung, Vertrauen zu gewähren oder nicht zu gewähren, weitreichende Konsequenzen: *Der Alpinist, der seinem Seilpartner nicht vertraut, kann nicht mitklettern.*

Die Perspektive der Werkstatt

Es gibt viele verschiedene Lernräume: die Vorlesung einer Hochschule, Praktika, Meister-Schüler-Verhältnisse, Coaching-Ausbildungen. Für den Coaching-Prozess und die Coaching-Ausbildung ist der Lernraum einer Werkstatt ein sehr ertragreicher Kontext. Genau in diesen Handlungen, Interaktionen und Reflexionen lernt man, Vertrauen zu fördern, zu beschützen und wie man es gefährden würde.

In diesen Werkstätten haben es Umdeutungen, Zweideutigkeiten und Narrative der Tarnung und das Jonglieren willkürlicher Wahrheiten schwer. Worthülsenverkäufer können sich dort nicht lange halten. Die Qualität der Werkstoffe (Festholz vs. Pressspan), die Beherrschung der Verarbeitung (gezinkte Eckverbindung vs. Metallschrauben) oder die Ästhetik der Produkte werden sofort sichtbar. Auch der Grad der Organisiertheit zeigt sich wie unter einem Brennglas. Der Begriff beschränkt sich nicht auf Handwerkliches, sondern umfasst auch kulturelle Aktivitäten. Die Werkstatt ist ein Ort des konkreten Lernens und der Weitergabe von Wissen, hierzu gehört auch die sinnliche Erfahrung, wie man es nicht macht. Die Hybris, Vertrauen wäre nach einer bestimmten Rezeptur erzielbar, marginalisiert sich in einer gut funktionierenden Werkstatt sehr schnell. Dieser Lernraum (Coaching-Prozess als Lernraum) zeichnet sich durch hohe Fehlertoleranz und durch antizipieren möglicher Handlungen aus. Er ist weitgehend frei von Sanktionen. Gleichzeitig schützt die Notwendigkeit, Lösungen zu produzieren vor Beliebigkeit. Werden diese Regeln konsequent eingehalten, ist dies ein guter sozialer Nährboden für Vertrauen. Kurz formuliert: Coaches müssen Kontexte schaffen, von denen sie annehmen, dass sie Vertrauen fördern. Die Werkstatt ist hierfür ein guter Kontext. (Schwertl, 2016)

Widerspruchsfähig sein

Der zu schließende Vertrag unterstellt die Existenz zweier gleichwertiger Partner. Der diktierende Wohltäter ist ein Auslaufmodell! Von diesem Wandel sind alle helfenden Berufe betroffen. Business-Coaching als eine im System Wirtschaft angesiedelte Dienstleistung ist davon weniger stark berührt; aber sehr viele Coaches bringen durch ihre berufliche Biographie Helferideologien mit.

Unter Berufung auf wenig durchdachte systemische Konzepte wurde die Verantwortung der Berater und Coaches zum Teil bis zur Unkenntlichkeit zurückgenommen. Die Folge ist, Beratungsfehler und misslungene Coaching-Prozesse liegen nicht mehr in der Verantwortung der Experten. Sie werden der kognitiven Autonomie oder der Konstruktionsbedingtheit der Kunden zugerechnet. Die Verantwortlichkeit des Beraters wird unklar und daher nicht widerspruchsfähig. Herunterbeten von Verständnisformeln führt vielleicht zu Skepsis, aber nicht zu Vertrauen. Misstrauen gegenüber dem Berater ist die Folge. Diese Art von Beziehungsgestaltung ist ebenso von oben nach unten gerichtet wie dominantes, keinen Widerspruch duldendes Expertentum. Lynn Hoffman (1996) nennt dies den „Kolonialismus" der helfenden Berufe. Die Rücknahme des Expertentums zugunsten einer mit Missionarseifer vorgetragenen Kundigkeit der Kunden (Hargens, 1993) wurde zur Ideologie erhoben. Verhandlungen über den zu schließenden Vertrag kann man nicht umgehen, indem man sich hinter Kundenkompetenz versteckt.

Vertrauen baut sich, wenn überhaupt, durch Interaktionen auf. Wird diese Interaktionsabfolge durch Unsichtbarkeit des Experten erschwert oder verhindert, entstehen Verwirrung und in Folge Misstrauen. Expertise dem Kunden strategisch zu verweigern, bietet gerade nicht das, was es verspricht, nämlich Kundenorientierung. Spieltheoretische Überlegungen zeigen sehr deutlich, dass wir etwas über die Mitspieler wissen müssen, damit wir Zuversicht oder Vertrauen aufbauen können (Axelrod, 1984). Bleibt der Mitspieler im Dunkeln, d.h. in nicht widerspruchsfähigen Behauptungen, wird dies nicht gelingen. Wer alles bejaht, kann auch alles verneinen. Alles wird gleichzeitig richtig und falsch. Risiko, Widerspruch, Zweifel, Irritation und Lügen sowie das Gegenteil sind gegeben oder auch nicht. Widerspruchsfähigkeit hingegen macht den Dienstleister *sichtbar und leichter ausrechenbar*. Orientierung wird gefördert. Die eigene Position dem Kunden zuzumuten, heißt letztlich, *ihn als Partner anzusehen und ihm zu vertrauen!*

Dem Gedanken der Kunden folgen

Förderung von Vertrauensaufbau beginnt mit dem Versuch, gedanklich die Interessen der Kunden zu akzeptieren. Dies bedeutet, die Startoperation nicht bei sich oder einer bestimmten Annahme *(Ich denke, mein Kunde braucht ...)*, sondern beim Kunden zu beginnen *(Der Kunde sagt ...)*. Dies klingt zunächst wenig neu. Die konsequente Umsetzung ist jedoch mit deutlicher Relativierung der eigenen Bedeutung verbunden. Es bedeutet, die eigenen Gewissheiten hintanzustellen. Dies mag für verschiedene Kollegen eine Banalität sein. Schwierig wird es dann, wenn der Kunde die Erwartungen der Experten nicht bedient. Berühren sie zentrale Elemente des Coachings, können die Differenzen unüberbrückbar werden. Widersprechen sich Vorstellungen, müssen sie zielorientiert dialogisch ausgehandelt werden, um zu einem tragfähigen Gemeinsamen zu werden. Die Perspektive des Kunden einzunehmen, heißt, seine Interessen und Haltungen zum Inhalt von Kommunikation zu machen. Dies bedeutet weder blinde Gefolgschaft noch Pathologisierung. Der Coaching-Prozess wird mit jenen Inhalten gefüllt, die Gegenstand des Vertrages sind.

Vertragstreu sein

Zwischen Beratern und ihren Kunden werden Verträge geschlossen. Diese Verträge haben eine juristische und eine kommunikative Ebene. Die Kommunikationsebene bezieht sich auf Zuversicht und Vertrauen. Verträge, deren Absicherung oder Durchsetzung nicht justizabel sind (z.B. direkter Warentausch) basieren traditionell auf Vertrauen. Das notwendige Vertrauen gilt dann dem gesprochenen Wort und nicht dem Vertragstext. Beratungsverträge (z.B. im Business-Coaching) sind im juristischen Sinne nur schwer abzusichern. Soweit grobe Kunstfehler (Schwertl, 2000) vermieden werden, würde sich die Beweisführung sehr kompliziert gestalten. Das Vertragswerk basiert daher weitgehend auf Einhaltung von Absprachen und Erwartungen.

Vertragstreue hat jedoch in einem Coaching-Prozess noch eine dritte Bedeutung. Die besprochenen Inhalte bewegen sich thematisch zwischen persönlichen Verhaltensmustern (z.B. Umgang mit Ärger) und der Bewältigung von Sachaufgaben (z.B. Führungsleistungen) und anderen Aspekten. Diese thematische Breite ist ein konstituierendes Merkmal von Coaching-Prozessen. Zur Orientierung für Coach und Kunden bedarf es belastbarer Grenzen. Diese Einhaltung der Grenzen ist Ausdruck von Vertragstreue und vor allem Aufgabe des Coachs. Orientierung bietende und stabile Grenzen in den verschiedenen Dimensionen, erlauben es den Kunden, sich auf die Suche nach passenden Lösungen zu konzentrieren und die Prozessgestaltung dem Coach anzuvertrauen. Aus den strengen Enthaltsamkeitsregeln der Psychoanalyse lässt sich ein Grundsatz sehr gut übernehmen: Andere Arten von Beziehungen (z.B. private Kontakte) sind zu vermeiden!

Vertrauen, wenn es die Zeichen erlauben

Kooperation und Vertrauen werden häufig in engstem Zusammenhang genannt. Ein Mindestmaß an Kooperation und Vertrauen ist unverzichtbar, damit soziales Handeln überhaupt möglich wird. An irgendeiner Stelle müssen wir die Relativierungen beenden, Markierungen setzen und uns daran messen lassen. In der täglichen Praxis haben wir keine Alternative. Wir müssen handeln, kommen aber grundsätzlich über *Trial and Error* nicht hinaus. Wir müssen *so tun, als ob* wir die Interaktionsprozesse valide lesen können. Es gilt sicherzustellen, dass die Zeichen zur Verfügung stehen (z.B. Regeln) und dass diese verstanden werden.

Ein Beispiel: Wenn Vertrauen als absolut unverzichtbares Gut angesehen wird, muss dies ohne Drohgebärden klar kommuniziert werden. Nur wenn dies deutlich wird, können Kunden mit Zuversicht davon ausgehen, dass Vertrauen die gebührende Rolle spielt. Vertrauen ist risikohaft, es kann enttäuscht werden. Wenn Vertrauen ein konstituierendes Merkmal erfolgreicher Coaching-Prozesse darstellt, nicht kommunikativ herbeigelockt werden kann, aber fehlt, gibt es nur die Möglich-

keit des Rückzuges durch den Coach. Wenn ihm das Vertrauen seiner Kunden wichtig ist, gilt es, dies zu verdeutlichen und kompromisslos darauf zu bestehen. Wer bei diesem Teil des Aushandelns nicht gesehen wird, bleibt hinsichtlich der Frage im Dunkeln, wie viel Wert er Zuversicht und Vertrauen beimisst.

Die zuvor herangezogene Analogie lautet hier also: Der Alpinist muss die Entscheidung treffen, ob er seinen Seilpartnern vertraut, denn er wird mit diesen Menschen durch ein Seil verbunden sein. Mit dem Klicken der Karabiner wird Vertrauen unterstellt.

Entscheidungen – Verantwortungen

Vertrauen ist besonders gefährdet, wenn der Interaktionspartner eine Entscheidung trifft, die keine Zustimmung findet. Praktiker müssen handeln und sind dabei Kontingenz ausgesetzt. Jede Begründung, ob sie „Gefühl" oder „rational ökonomische Notwendigkeit" heißt oder dem Vokabular vulgärer Entschuldigungspsychologie entnommen wurde, wird dann fraglich, wenn sie Verantwortung relativiert. Es entspricht unseren Konventionen, Begründungszusammenhänge anzubieten. Dies mag erhellend wirken und Nachvollziehbarkeit erhöhen, aber es darf nicht an der Verantwortlichkeit rütteln, will man kein Vertrauen verlieren. Selbst wenn wir auf die Tiefe unseres Unbewussten, die Macht der Sterne oder andere metaphysische Kräfte referieren würden, ist es unsere Entscheidung und damit bleiben wir in Haftung. Die deutsche Sprache ist hier eindeutig. Es heißt *„Ich habe mich entschieden"* und nicht *„Ich wurde entschieden"*. Verantwortung zu praktizieren, fördert Vertrauen.

Ähnlich wie Anerkennung, Respekt oder Liebe kann man sich Vertrauen durch den Kommunikationspartner zwar wünschen, aber den ersten Schritt kann man nur selbst tun. Wird das Angebot nicht entsprechend gewürdigt oder gerät es in Gefahr, gilt es, daraus zu lernen und vorsichtig zu werden. Ähnlich wie bei Risiko-Dialogen (Königswieser, 1996) oder Konfliktmanagement kommt es darauf an, Kommunikation nicht abreißen zu lassen, um Vertrauen zu erhalten. Dies ist eine Chance, aber keine Gewissheit. Die Kooperationsregel, dass die Wahrscheinlichkeit von Kooperation mit der Dialogdauer steigt, gilt auch hier. Sich verbal oder implizit darüber zu einigen, dass man den Zustand der Uneinigkeit respektiert, aber den Dialog nicht abbricht, kann als möglicher Schritt hilfreich dabei sein. Voraussetzung hierfür sind allerdings die nötige innere Distanz zum Inhalt und das notwendige Maß an kommunikativer Kompetenz (Schwertl, 2016).

Entstehung, Erhalt und Gefährdung von Vertrauen

Vertrauen ist mit dem Risiko der Enttäuschung behaftet. Dieses Risiko ist trotz aller Kontrollbemühungen nicht in Gänze zu vermeiden, denn Kontrolle ist der Gegenspieler von Vertrauen. Mit Hilfe von Kontrolle Vertrauen gewinnen zu wollen, ist ein Nullsummenspiel. Die Frage, ob das Risiko der Enttäuschung reduzierbar ist, kann mit einem vorsichtigen „Ja" beantwortet werden. Hierzu einige Aspekte:

» Es ist zu empfehlen, Kontexte und weniger Personen zu bewerten, denn Kontexte sind stabiler und damit leichter zu beurteilen.
» Geschenktes Vertrauen kann wieder entzogen werden.

» Vertrauen ist kein Dualismus (Vertrauen vs. Misstrauen). Es gibt Abstufungen.
» Einzelereignisse haben weniger Aussagekraft als über längere Zeit beobachtetes Geschehen.
» Ratsam ist, beobachtetes Verhalten und nicht den Charakter von Personen zu beurteilen.

In schwierigen Phasen, in denen Business-Coaching von Abbruch bedroht ist und Skepsis bezüglich des Prozesses entsteht, hält oft nur Zuversicht die Zweifel im Zaum. Abbrüche führen in der Regel zu wenig erfreulichen Lösungen. Damit Vertrauen und Zuversicht sich wieder entwickeln können, bedarf es Zeit. Vielen Versuchen, Vertrauen wieder herzustellen, haftet der Makel der Trivialisierung (z.B. schablonenhafte Entschuldigungen) an (Schmidt, 2000). Ist die Gegenseite kommunikativ unter Verdacht gestellt, wird auch ehrliches Bemühen oft als Kampfstrategie bewertet. Ist der Brunnen vergiftet, wird auch frischem Wasser mit Misstrauen und Skepsis begegnet.

Verlust an Vertrauen startet einen Prozess, der zu Misstrauen führt. Auch wenn Organisationen und Unternehmen nicht wie Flaschen mit Vertrauen „befüllbar" sind, müssen Coaches, wollen sie nicht schon im Vorfeld scheitern, Ideen zur Förderung von Zuversicht und Vertrauen im Handwerkskoffer haben. Hier gilt es, viele Lösungen für ein Problem und nicht eine Lösung für alle Probleme zu haben.

Dialogrunden

Für Organisationen, die sehr auf Kommunikation und Dialogfähigkeit angewiesen sind, hat ausgeprägtes Misstrauen einen enormen wirtschaftlichen Schaden zur Folge. Minderleistungen, verdeckte Sabotageakte, diskrete Verweigerungen, offener Widerstand – die gesamte Palette könnte hier aufgeführt werden. Wenn das soziale Gift des Misstrauens herrscht, reichen die Bordmittel der Verantwortlichen nicht mehr aus, denn jede Art von Bemühen kann wiederum unter Verdacht gestellt werden. Horizontale und vertikale Dialogrunden können ein hilfreiches Mittel sein. Die Wiederherstellung von Vertrauen und die Stolpersteine wären das zentrale Thema einer solchen Dialogrunde. Gelingen solche Dialogrunden, sind sie eine starke Intervention (Staubach, 1979). Aus Platzgründen muss auf eine genaue Beschreibung verzichtet werden. Die folgenden Aspekte sind zu berücksichtigen.

» Externe Moderation mit viel Erfahrung
» Patronat durch entsprechende Führungsebene
» Variable Settings ohne sozialpädagogische Fingerübungen
» Mehr als 50 Prozent der investierten Zeit entfallen auf Vor- und Nachbereitung
» Dialog fördernder Kontext

Ausblick

Die Beschäftigung mit Vertrauen führt (mindestens beim Autor) dazu, dass dieses Thema immer größer wird. Jeder publizierte Beitrag offenbart neue, nicht beachtete Aspekte. Da der Begriff in der Alltagssprache, aber auch im systemtheoretischen Höhenflug zu finden ist, galt es einen sprachlichen Schlingelpfad zu bewältigen.

Ein kluger Kollege definierte Business-Coaches als Dialogförderer und Beziehungsexperten. Hinzugefügt sei: Eine intensive Auseinandersetzung mit Vertrauen in Theorie und Praxis ist unumgänglich. Zurückgeworfen auf Einstweiligkeit und enormer nicht durchschaubarer Datenflüsse wird Gewissheit von Vertrauen abgelöst.

Literatur

» **Axelrod, R. (1984).** *Die Evolution der Kooperation.* Oldenbourg: Scientia Nova.
» **Hargens, J. (1993).** KundIn, KundigE, KundschafterIn. *Zeitschrift für systemische Therapie, 11(1),* S. 14–20.
» **Hoffman, L. (1996).** *Therapeutische Konversation.* Dortmund: modernes lernen.
» **Königswieser, R. (1996).** *Risiko – Dialog.* Köln: Deutscher Instituts Verlag.
» **Schmidt, S. J. (2000).** Kommunikationen über Kommunikation über integrierte Unternehmenskommunikation. In M. Bruhn, S. J. Schmidt & J. Tropp (Hrsg.), *Integrierte Kommunikation in Theorie und Praxis* (S. 123–141), Wiesbaden: Dr. Th. Gabler.
» **Schmidt, S. J. & Schwertl, W. (2019).** *Business-Coach trifft Philosophen.* Wiesbaden: Springer.
» **Schwertl, W. (2021).** Vertrauen im Coaching. Teil 1. *Coaching-Magazin, 14(1),* S. 54–58.
» **Schwertl, W. (2000).** Kunstfehler – kein Thema für systemische Praxis? *Kontext, Band 31,* S. 58–76.
» **Schwertl, W. (2016).** *Kommunikative Kompetenz im Business-Coaching.* Wiesbaden: Springer.
» **Staubach, M. L. (1979).** *Relationiertes Expertentum.* Saarbrücken: VDM.

Der Autor

Foto: Sascha Erdmann

Prof. Dr. Walter Schwertl ist geschäftsführender Inhaber der Schwertl & Partner Beratergruppe Rhein Main, Senior Coach, Leiter des Sachverständigenrats, DBVC. Mitglied des Präsidiums des DBVC. Arbeitsschwerpunkte: Business-Coaching, Systemische Business-Coaching-Ausbildung, Beratung von Familienunternehmen, Begleitung von Entwicklungsprozessen in Organisationen, Konfliktmanagement.
www.schwertl-partner.de
www.coach-datenbank.de/coach/walter-schwertl.html

Erfolgsfaktoren für Agile Coaches. Kompetenzen, Methoden und neurowissenschaftliche Grundlagen.

Rezension von Jan-Christoph Horn

Dieses Buch hat Gewicht! Und das nicht nur aufgrund seiner beachtlichen 550 Seiten, sondern aufgrund der Dichte seines Inhalts. Silke Sichart und Gunda Venus, Geschäftsführerinnen eines Beratungsunternehmens für Organisations- und Personalentwicklung, legen im Grunde einen kompletten Ausbildungskurs für Coaches vor. Und dies sehr kompetent.

Das Buch gliedert sich nach einer kurzen Einführung in zehn „Module". Die Einführung umfasst dabei bereits so wichtige Dinge wie begriffliche Klärungen, aber vor allem die Grundorientierung des vorgestellten Coaching-Konzeptes. Dieses stellt nicht nur das agile Mindset und agile Tools vor, sondern integriert Agilität in ein letztlich persönlichkeitsorientiertes Coaching. „Deshalb spielt auch die Kompetenz des Coaches im Hinblick auf seine Selbsterkenntnis, Selbstreflexion und Selbststeuerung eine elementare Rolle. Die Person des Coaches selbst ist das wichtigste Element im Coaching." (S. 35) An anderer Stelle differenzieren die Autorinnen die Professionalität agilen Coachings in das Vorhandensein eines Mindsets, Toolsets und Skillsets (S. 28). Das hebt sich wohltuend von manch anderen auf den Markt geworfenen Büchern über agile Tools für Berater ab.

Die Inhalte der „Module" lassen nichts missen: Die Szenerie der modernen Arbeitswelt kommt genauso gut aufbereitet vor wie die Kenntnis über Kommunikationskompetenzen in der Beratung, systemisch-konstruktivistische Interventionen, psychologisch-neurowissenschaftliches Grundwissen über die Bildung der Persönlichkeit und von Emotionen, die Bedeutung der Sinnebene in Organisationen etc. Dies alles zwar kompendienhaft, aber keineswegs oberflächlich oder effekthascherisch, sondern fachlich verantwortet, sprachlich zugänglich und im Aufbau gut geführt. In den praktischen Modulen werden nicht nur die üblichen agilen Tools vorgestellt, sondern auch Moderationstechniken und Entscheidungsverfahren. Angereichert wird die eigene Praxis durch digitales Material zum Download.

Agiles Coaching, so vermitteln es die Autorinnen, ist keine neue, andere oder besondere Art des Coachings. Es ist einfach eine gute, weil zeitgemäße, den Anforderungen an Beratung entsprechende und erprobte Art und Weise von Beratung. „Agiles Coaching" bezeichnet ein sprachlich griffiges und natürlich auch etwas hippes Metaformat.

> *„Dieses Buch versucht einen Beitrag zu einer integrierten, ganzheitlichen Betrachtung von Theorie und Praxis zu leisten, indem es sowohl grundsätzliche Erkenntnisse und Voraussetzungen für Agiles Coaching als auch spezielle Methoden und Tools beleuchtet." (Silke Sichart & Gunda Venus, S. 34.)*

Fazit: Natürlich kann ein Buch das erfahrungsbasierte persönliche und soziale Lernen in einer Kursgruppe nicht ersetzen. Aber sowohl Ausbilder als auch Auszubildende tun gut daran, einen Blick in dieses Buch zu werfen. Und alle anderen nutzen es als Kompendium für ihre Arbeit – immer wieder mit einem Querblick auf die Breite des nötigen Spektrums für verantwortetes Agiles Coaching.

Jan-Christoph Horn
www.jc-horn.de

Bei Amazon.de bestellen:
www.amazon.de/exec/obidos/ASIN/3648142763/cr

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

Wir freuen uns auf Sie!

Sichart, Silke & Venus, Gunda (2020).
Erfolgsfaktoren für Agile Coaches. Kompetenzen, Methoden und neurowissenschaftliche Grundlagen.

Freiburg: Haufe
ISBN: 978-3-648-14276-9
547 S., 49,95 €

Irgendwie seltsam …! Über den Umgang im Coaching mit extremen Persönlichkeiten.

Rezension von Björn Rohde-Liebenau
Coaches erfahren in diesem Buch, wie sie Klienten mit „extremen Persönlichkeitsstilen" effektiv begleiten können. Die Psychologinnen Bettina Hafner und Gudula Ritz gehen dabei durch ein Sternschema von Persönlichkeitsausprägungen. Ihre Darstellungen basieren auf einer Meta-Theorie der Persönlichkeits-System-Interaktionen (PSI-Theorie), die Julius Kuhl Ende der 90er Jahre entwickelt hat.

Psychologisches Wissen schadet nicht, so könnte knapp das bescheidene Motto lauten, das die beiden Autorinnen an den Anfang ihrer Ausführungen stellen. Ihr Fazit: Klienten mit diesen ausgeprägten Persönlichkeitsstilen werden nicht auf im Coaching übliche Methoden und Tools anspringen, bevor nicht ihr Stil in die Arbeit integriert ist und sie sich in ihrem „So Sein" vom Coach gesehen und wertgeschätzt fühlen.

Mehrere dieser Stile können deutlich Therapiebedürftigkeit indizieren. Hier gibt das Buch Hinweise, in welchen Fällen Coaching eventuell erst nach einer Therapie oder selten auch neben einer Therapie wirksam sein kann. Oder wann ein abgeschlossenes Coaching zu einer Therapie überleiten sollte. Zu solchen Fragen interviewen sie jeweils auf einen Stil bezogen weitere Spezialistinnen.

Coaches können also mit diesem Buch ihre Wirksamkeit bei Klienten erweitern, die z.B. unter einer narzisstischen, histrionischen oder Borderline-Persönlichkeit leiden. Das ist eine weitere Erkenntnis: Ohne Leidensdruck werden nicht klinisch behandlungsbedürftige Personen kaum zu einem Coach finden. Wo diese Personen eventuell von Dritten ins Coaching geschickt werden, gilt es, die besonderen Herausforderungen für die Zusammenarbeit vorab zu kennen.

Der vorgestellte Ansatz ist also ein Gegenbild zu de Shazers Kurzzeittherapie, der explizit davon absah, das Syndrom des Patienten analysieren zu wollen. (Frage: „Wirkt Ihre Therapie auch bei Alkoholikern?" De Shazer: „Das kann ich nicht sagen, weil ich nicht weiß, ob ich einen vor mir habe.") Andererseits sind Hafner und Ritz methodenoffen: Sind die Klienten in ihrem Stil erkannt und ist einmal eine Coaching-Beziehung aufgebaut, können die üblichen bzw. die passenden Coaching-Methoden und -Prozesse folgen und zum vom Klienten angestrebten Erfolg führen. Das gilt des Weiteren auch für abhängige, selbstunsichere, passiv-aggressive und zwanghafte Stile, die natürlich auch als loyal, selbstkritisch, kritisch oder sorgfältig beschrieben werden können.

> ***„Menschen mit ausgeprägten Persönlichkeitsstilen erfordern ein anderes Herangehen im Coaching als ausgeglichenere Personen. Von Anfang des Coachings an schnell Methoden anzubieten, läuft bei diesen Klienten meist ins Leere. Vielmehr erleben wir als Coachs dann Widerstand, oder aber strukturelle Defizite wie blinde Flecken aufseiten des Coachees." (Bettina Hafner & Gudula Ritz, S. 20)***

Fazit: Coaches lernen mit einem systemischen (funktionsanalytischen) Blick, die Funktion extremer Persönlichkeitsstile einzuordnen und eine Coaching-Beziehung zu Personen mit diesen Stilen aufzubauen. Damit erweitern die Autorinnen Handlungsmöglichkeiten von Coaches, die wiederum die Selbststeuerungskompetenzen ihrer Klienten wirksam erweitern können.

Björn Rohde-Liebenau
RCC@risk-communication.de

Bei amazon.de bestellen:
www.amazon.de/exec/obidos/ASIN/3958910734/cr

Hafner, Bettina & Ritz, Gudula (2020).
Irgendwie seltsam …!
Über den Umgang im Coaching mit extremen Persönlichkeiten.

Bonn: managerSeminare
ISBN: 978-3-95891-073-7
330 S., 49,90 €

Starten Sie Ihre Karriere als Begleitungsperson und fördern Sie Gesundheit und Widerstandskraft.

Ihre Nummer 1 für Weiterbildungen zum Coach, betriebl. MentorIn, SupervisorIn & ResilienztrainerIn.

Betriebl. Mentor/in mit eidg. Fachausweis

Ausbildungsorte:
Basel, Bern, Luzern, Olten, Zürich und Zürich Glattbrugg

20 Jahre coachingzentrum
Beratungsausbildung mit Wirkung

CZO Coachingzentrum Olten GmbH
Konradstrasse 30 | CH-4600 Olten
www.coachingzentrum.ch

Mit uns lernen, wo das Herz für Coaching schlägt.

management forum wiesbaden
wolfgangschmidt

Coachingausbildung 2021
Gruppe 45 Start 24. September

Weiterbildungen für qualifizierte Coaches
Virtuelles Coaching
19. August 2021
Psychoanalyse im Coaching
am 04./05. Oktober 2021
Ausbildung zum Teamcoach
Start 02./03. November 2021

Coachingausbildung
DBVC Deutscher Bundesverband Coaching e.V. Der Business Coaching-Verband
Eine vom DBVC zertifizierte Weiterbildung
IOBC
This training program is IOBC certified

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

wir bringen Coaching und Psychoanalyse zusammen

INSTITUT pop

Online-Fortbildung für Coaches

Supervision: *Einblick in die psychodynamische Fallarbeit*
Referent: Dr. med. Claus Krüger, MBA, Professional Coach (DBVC), Psychoanalytiker
Datum: 14.06.2021

Affekt-Coaching: *Hilfreiche Aspekte unliebsamer Emotionen*
Referentin: Dr. phil. Beate West-Leuer, Senior Coach (DBVC, IOBC), Psychotherapeutin
Datum: 09.09.2021

Coaching-Weiterbildung
Die POP-Weiterbildung zum Business-Coach ist DBVC und IOBC anerkannt und wird von der Psychotherapeuten- und Ärztekammer zertifiziert. *Vorkenntnisse in Psychoanalyse sind nicht erforderlich.*

Institut Psychodynamische Organisationsentwicklung und Personalmanagement Düsseldorf e.V. (POP)
Hansaallee 201 / 40549 Düsseldorf
info@pop-psa.de / www.pop-psa.de

DBVC Deutscher Bundesverband Coaching e.V. Der Business Coaching-Verband
IOBC

Zukunftsfähig als Online-Coach

Prof. Dr. Bamberger-Schäfer
Karlsruher Institut
An-Institut der HdWM

Zertifizierter Online-Coach
als Zusatzqualifikation für professionelle Coachs.

Weiterbildung zum Business- und Health-Coach
jetzt auch mit integriertem Online-Coach möglich,
zertifiziert und anerkannt durch
den DBVC und IOBC!

DBVC Deutscher Bundesverband Coaching e.V. Der Business Coaching-Verband
International Organisation for Business Coaching

Start der nächsten Lehrgänge im Mai & September.
Weitere Informationen finden Sie unter
www.karlsruher-institut.de

Besuchen Sie uns!

Schwertl & Partner
Beratergruppe Rhein-Main
SP

DBVC anerkannt

Weiterbildung Business-Coaching

Start: (Früh)Sommer 2021

Schwertl & Partner
bietet systemische Business-Coaching Weiterbildung mit thematisch strukturierten Online- und Präsenz-Modulen:

- Enge Praxis-Verzahnung
- Theoretische Fundierung
- Relevante Methoden
- Performance & Instrumente
- Erfahrene Referenten
- 40 Jahre Ausbildungserfahrung
- Kosten: € 6.500,-* (+ gesetzliche MwSt.)

*300 Stunden (€ 22,–/h), Frühbucherrabatt € 500,–

Schwertl & Partner Beratergruppe Rhein-Main
Am Knuss 16 · D 63605 Langenselbold
Tel.: 06184/900278 · office@schwertl-partner.de
www.schwertl-partner.de · Imagefilm: YouTube Schwertl

artop
INSTITUT AN DER HUMBOLDT-UNIVERSITÄT BERLIN

Neue Angebote der artop-Akademie:

Masterstudiengang Beratung und Beratungswissenschaft
Nächster Start:
Wintersemester 2022/23

Ausbildung Systemic Coaching - in englischer Sprache
Ab November 2021

Online-Seminare & Online-Trainings
Termine unter
www.artop.de/online-akademie

Informationen und weitere Ausbildungsangebote unter:
www.artop.de/akademie

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

Die RAUEN Coaching-Ausbildung | Ihr Weg zum professionellen Coach

Lernen Sie uns kennen: unverbindlicher & kostenfreier Infoabend online via Zoom am 08.06.2021, 18:15 Uhr und am 20.07.2021, 18:15 Uhr

www.rauen.de/ca | ca@rauen.de | 0541 98256-773

d dehner academy

WEITERBILDUNGEN FÜR COACHES

Introvision Coaching
Mit Coaching nachhaltige Ergebnisse erzielen

Transaktionsanalyse
Das unschätzbare Tool für die Diagnose und Problemanalyse

Professional Online-Coaching
Wie ich professionell und erfolgreich online coache

Supervision
Fachlich intensiver Austausch auf Augenhöhe

dehner academy GmbH
Konstanz || Berlin || Schweiz || info@dehner.academy

www.dehner.academy/ausbildung

Rang	*www.coaching-report.de/literatur*	*www.amazon.de*
1	**Handbuch Coaching** Rauen, Christopher (Hrsg.) Hogrefe, 69,95 €	**Basiswissen Systemisches Coaching** Amecke, Michelle Michelle Amecke, 14,95 €
2	**Coaching-Tools** Rauen, Christopher (Hrsg.) managerSeminare, 49,90 €	**Einführung in das systemische Coaching** Radatz, Sonja Carl-Auer, 14,95 €
3	**Angst erfolgreich coachen: Handbuch für Coaches und Führungskräfte** Gutsfeld, Andrea BoD, 14,99 €	**Coaching: Miteinander Ziele erreichen** Fischer-Epe, Maren Rowohlt, 11,00 €
4	**Coaching-Tools II** Rauen, Christopher (Hrsg.) managerSeminare, 49,90 €	**Wer fragt, der führt! Systemische Fragetechniken** Braun, Konrad Konrad Braun, 18,95 €
5	**Coaching-Tools III** Rauen, Christopher (Hrsg.) managerSeminare, 49,90 €	**Coaching und Beratung in der Praxis: Ein neurowissenschaftlich fundiertes Integrationsmodell** Ryba, Alica & Roth, Gerhard Klett-Cotta, 44,00 €
6	**Systemisches Coaching: Psychologische Grundlagen** Webers, Thomas Springer, 35,39 €	**Lösungsorientierte Supervisions-Tools** Neumann-Wirsig, Heidi (Hrsg.) managerSeminare, 49,90 €
7	**Coaching und Beratung in der Praxis: Ein neurowissenschaftlich fundiertes Integrationsmodell** Ryba, Alica & Roth, Gerhard Klett-Cotta, 44,00 €	**Handbuch Coaching und Beratung** Migge, Björn Beltz, 68,00 €
8	**Coaching: Miteinander Ziele erreichen** Fischer-Epe, Maren Rowohlt, 11,00 €	**Positive Psychologie im Coaching: Positive Coaching für Coaches, Berater und Therapeuten** Mangelsdorf, Judith Springer, 14,99 €
9	**Coaching des Todes: In existenziellen Abschieden auf den Punkt kommen** Schlieper-Damrich, Ralph Rediroma, 49,90 €	**Coaching-Tools** Rauen, Christopher (Hrsg.) managerSeminare, 49,90 €
10	**Embodiment und Emotionen im Coaching 4.0: Abschied von der Kopfgeburt** Flies, Ellen Springer, 14,99 €	**Ressourcen aktivieren mit dem Unbewussten: Manual und ZRM-Bildkartei** Krause, Frank & Storch, Maja Hogrefe, 128,00 €

Reifenwechsel

Impressum

Herausgeber:
Christopher Rauen Gesellschaft mit beschränkter Haftung
Hannah-Arendt-Str. 34 | 49134 Wallenhorst | Deutschland
Tel.: +49 541 98256-778 | Fax: -779
E-Mail: *coaching-magazin@rauen.de*
Internet: *www.rauen.de*

Vertretungsberechtigter Geschäftsführer:
Dr. Christopher Rauen
Sitz der Gesellschaft: Wallenhorst
Registergericht: Amtsgericht Osnabrück
Registernummer: HRB 215729
USt-IdNr.: DE232403504

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

Redaktion:
David Ebermann *(de)* – Chefredakteur
Dr. Christopher Rauen *(cr)*
Alexandra Plath *(ap)*
Dawid Barczynski *(db)*

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

Abonnement: Jahresabo (4 Ausgaben) | Print: 69,80 € inkl. USt. zzgl. Versandkosten (Deutschland 2,00 € pro Ausgabe, EU & Schweiz 4,50 € pro Ausgabe, weltweit 6,50 € pro Ausgabe) | Digital: ab 59,80 € inkl. USt.
www.coaching-magazin.de/abo

Erscheinungsweise: Vierteljährlich

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

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

Konzeption & Gestaltung: *www.werdewelt.info*
Bild-Quellennachweis: Titelseite © Belish | S. 9 © Black Salmon
S. 4, 21 © ESB Professional | S. 24 © TierneyMJ | S. 4, 27 © Tortoon
S. 5, 32, 34 © NDAB Creativity | S. 5, 37, 38 © insta_photos
S. 5, 46 © oOhyperblaster | S. 50 © fizkes | S. 52 © G-Stock Studio
S. 5, 55 © Pramata | S. 58 © UNIKYLUCKK
Benutzung unter Lizenz von Shutterstock.com

Druck: Fromm + Rasch GmbH & Co. KG |
Breiter Gang 10–16 | 49074 Osnabrück
hallo@frommrasch.de | *www.frommrasch.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

RAUEN: Das finde ich interessant: Einer Online-Studie von Sozialpsychologen der Universität Duisburg-Essen zufolge können kleine Nachrichten über Messenger mehr Nähe erzeugen als ein Videocall. Da die Beziehungsebene im Coaching von großer Bedeutung ist, könnte dies eine wichtige Erkenntnis für Coaches sein.

EBERMANN: Das ist in der Tat sehr interessant. Zu bedenken ist hier, dass die Wissenschaftler danach fragten, wie sich unter Pandemiebedingungen – trotz Social Distancing – ein Gefühl von Verbundenheit aufrechterhalten lässt. Möglicherweise ist der Austausch per Kurznachricht im Coaching gut geeignet, um zwischen den eigentlichen Sitzungen verbunden zu bleiben. Vielleicht können aber auch Letztere mittels asynchroner Kommunikation effektiv gestaltet werden, wenn man sich vorab ausreichend kennengelernt hat …

RAUEN: Die Frage ist natürlich auch, in welchem Ausmaß sich dieser Nachrichtenversand automatisieren lässt. Es gibt ja schon sehr ausgefuchste Chatbots. Womöglich werden diese Systeme dann noch als beziehungsstärker wahrgenommen als ein menschlicher Coach, der sich per Videocall ins Zeug legt.

EBERMANN: Das Wissen darum, ob man mit einem Menschen oder einer Maschine kommuniziert, dürfte dabei einen wichtigen Unterschied machen. Allerdings nicht zwingend zum Nachteil des Bots. Es ist vorstellbar, dass es die Offenheit einiger Personen begünstigen kann, wenn sie wissen, dass sie nicht mit einem „echten" Menschen sprechen, z.B. bei schambehafteten Themen. Im Bereich der Therapie gibt es auch Erkenntnisse, die in diese Richtung gehen.

RAUEN: Ja, vor einer Maschine oder einer Software muss ich mich nicht schämen, das kann zu mehr Offenheit führen. Ein Unbehagen bleibt allerdings: Wie kann man sicherstellen, dass keine dritte Partei die Kommunikation abhört?

EBERMANN: Bleibt aufseiten des Klienten bzw. der Klientin ein Unbehagen, kann die Offenheit wiederum leiden. Datensicherheit stellt natürlich im Rahmen jedes online-gestützten Coachings ein hochrelevantes Thema dar, das bei der Wahl der technischen Mittel bedacht werden sollte. Restrisiken kann dann wohl nur mit der notwendigen Portion Vertrauen begegnet werden, die man ohnehin in vielen Lebenssituationen braucht.

RAUEN: Ja, ohne Vertrauen geht es nicht im Coaching. Egal, ob man es mit Mensch oder Maschine zu tun hat. Wenn man sich letzterer allerdings näher fühlt, als dem Menschen, finde ich das nicht ganz unbedenklich.

RMP germany
reflect | match | perform

RMP germany GmbH
Aarstr. 6 | 35756 Mittenaar-Bicken | Germany
T +49 2772 5820-123 | mail@rmp-germany.com
www.rmp-germany.com

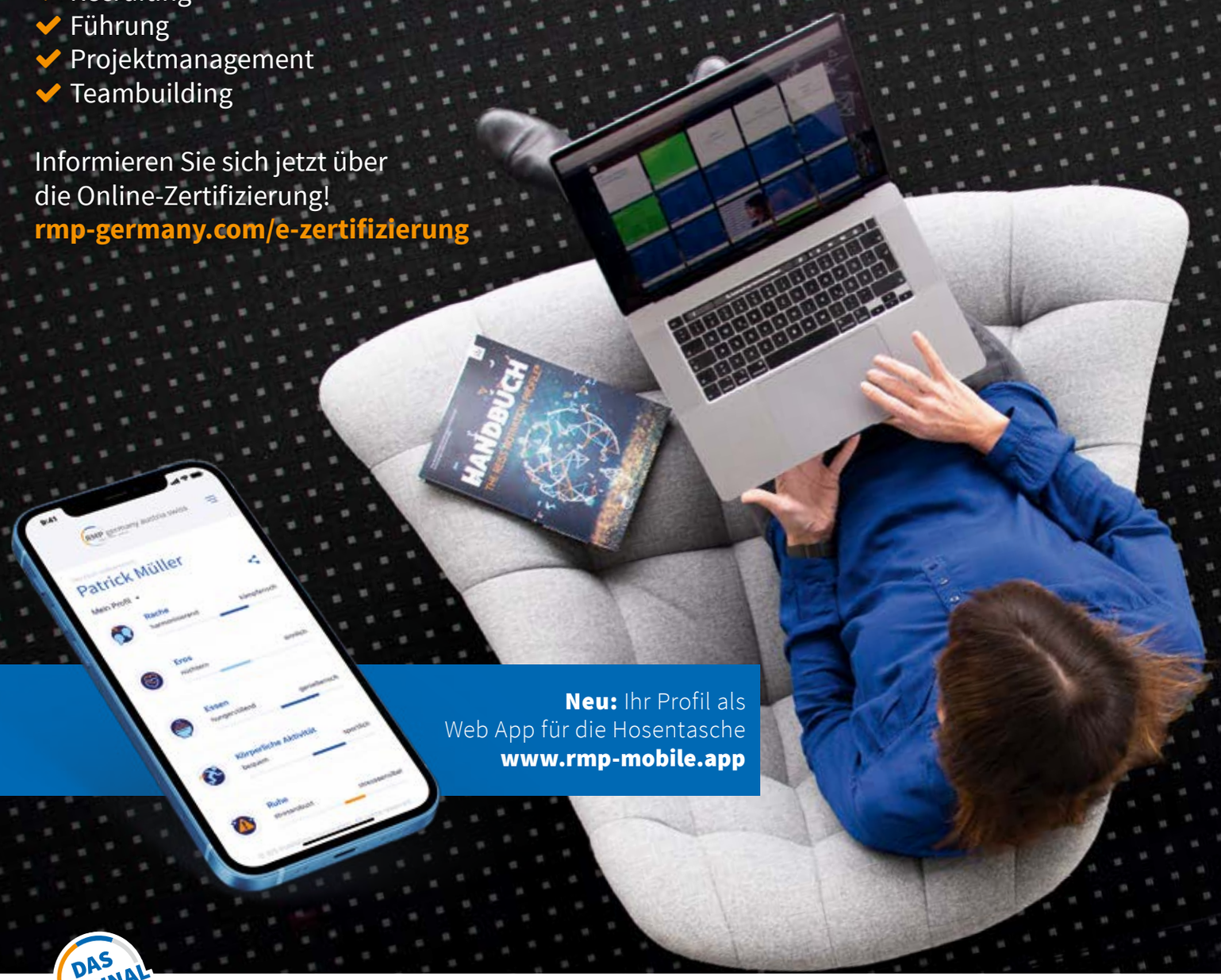
Professionalität zahlt sich aus

Wer Wirkung erzielen will, weiß was Menschen bewegt.

Das Reiss Motivation Profile® für

- ✔ Personalentwicklung
- ✔ Recruiting
- ✔ Führung
- ✔ Projektmanagement
- ✔ Teambuilding

Informieren Sie sich jetzt über
die Online-Zertifizierung!
rmp-germany.com/e-zertifizierung



Neu: Ihr Profil als
Web App für die Hosentasche
www.rmp-mobile.app

DAS ORIGINAL

RMP germany | Die Expertinnen und Experten für intrinsische Motivation

Sparring auf Augenhöhe
von Unternehmer zu Unternehmer*in

Unsicherheit im Hinblick auf die kommenden Monate, vertrieblich überfordert, Umsätze und Mandate brechen weg. Wenn ich als Sparringspartner ins Wirken komme, ist eine Sache garantiert:

Handlungsfähigkeit.

- **Klarheit** über das Standing in Ihrer Selbstständigkeit.
- **Sortierung** Ihrer eigenen Ziele und Strategien für die kommenden Monate.
- **Möglichkeiten** für Ihre berufliche und unternehmerische Weiterentwicklung, für das Erhöhen von Wirksamkeit.

Ich berate Sie als Unternehmer*in, um die eigenen Ziele und Strategien zu definieren.

Jetzt online **kostenlosen Termin** vereinbaren!
www.werdewelt.info/unternehmer-in-sparring

NEU: Jetzt bestellen!

werdewelt
personal branding

werdewelt GmbH | Aarstraße 6 | 35756 Mittenaar-Bicken
Zweigstelle Berlin | Roelckestraße 151 | 13086 Berlin

T +49 2772 5820-10
www.werdewelt.info