

Coaching Magazin

ISSN 1866-4849

Ausgabe 2/2022

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

Wissen kompakt

Chatbots im Karriere-Coaching | S 9

Wissenschaft

Rituale im Coaching | S 50

Philosophie/Ethik

Konkurrenz im Team-Coaching | S 55

Psychoanalyse und Coaching

Dr. Beate West-Leuer im Interview | S 16



Ausgabe 2 | 2022

www.coaching-magazin.de

D/A/CH: 29,80 €

Unsere Buchtipps



Alexander Häfner / Christina Truschel
Fluktuationsmanagement
Ungewollte Kündigungen vermeiden

(Reihe: „Praxis der Personalpsychologie“, Band 40)
2022, VI/171 Seiten,
€ 24,95 (DE) / € 25,70 (AT) / CHF 35.90
(Im Reihenabonnement
€ 19,95 (DE) / € 20,60 (AT) / CHF 28.90)
ISBN 978-3-8017-2667-6
Auch als eBook erhältlich

Was können direkte Führungskräfte, Personalverantwortliche und oberes Management tun, um ungewollte Fluktuationen von Leistungsträgern zu vermeiden? Wichtige Schwerpunkte dieses Buches sind die systematische Analyse von Fluktuationsgründen, das Führen von Bindungsgesprächen und die Gestaltung attraktiver Entwicklungswege.



Tuulia Ortner /
Klaus D. Kubinger (Hrsg.)
**Psychologische Diagnostik
in Fallbeispielen**

2., vollständig überarbeitete Auflage
2021, 705 Seiten,
€ 59,95 (DE) / € 61,70 (AT) / CHF 81.00
ISBN 978-3-8017-3110-6
Auch als eBook erhältlich

Der vorliegende Band illustriert anhand von 37 neuen Fallbeispielen die Praxis psychologischen Diagnostizierens. Die Kapitel behandeln ausbildungs- und berufsbezogene, entwicklungsbezogene, forensisch-psychologische, verkehrspsychologische, klinische, neuropsychologische und gesundheitspsychologische Fragestellungen. Das Buch stellt somit eine ideale Ergänzung zu einschlägigen Lehr- und Handbüchern der Psychologischen Diagnostik dar.



Jörg Felte
Mitarbeiterbindung

(Reihe: „Wirtschaftspsychologie“)
2., überarbeitete und erweiterte Auflage
2020, 302 Seiten, geb.,
€ 39,95 (DE) / € 41,10 (AT) / CHF 48.50
ISBN 978-3-8017-2505-1
Auch als eBook erhältlich

Mitarbeiterbindung ist ein wesentlicher Faktor für den Unternehmenserfolg, der nicht dem Zufall überlassen werden sollte, sondern besonderer Aufmerksamkeit und aktiver Gestaltung bedarf. Dieses Buch zeigt psychologische Dimensionen und Mechanismen der Mitarbeiterbindung auf und vermittelt notwendige Kenntnisse und Handlungsansätze, um sie zu erhalten bzw. zu fördern. Der Leser erhält einen komprimierten Überblick über die einschlägigen Konzepte und die relevanten empirischen Befunde zu Bedingungen und Konsequenzen von Commitment und Identifikation.



Uta Deppe-Schmitz / Miriam Deubner-Böhme
**Gesund führen mit
Ressourcenaktivierung**
Ein Fragenfächer

2020, 52 Seiten, Kleinformat,
€ 16,95 (DE) / € 17,50 (AT) / CHF 21.90
ISBN 978-3-8017-3068-0

Der Fragenfächer bietet Anregungen dazu, positive Bedingungen für die Gesundheit von Mitarbeitern in der Arbeitswelt zu reflektieren und gesundes Führungsverhalten zu fördern. Aus den Fragen lassen sich konkrete Ideen ableiten, wie Führungskräfte die Ressourcen ihrer Mitarbeiter aktivieren und einen verantwortlichen Umgang mit erschöpften und überlasteten Mitarbeitern finden können. Die Fragen eignen sich sowohl zur Selbstreflexion als auch zur Vorbereitung von Mitarbeitergesprächen sowie zur Gestaltung von Führungskräfte trainings.

Das Erste



In einer Coach-Klient-Beziehung können sich Verhaltensmuster zeigen, die auch im Berufsalltag des Klienten bzw. der Klientin zum Tragen kommen. Fühlt sich der Coach beispielsweise von einer abfälligen Geste seines Gegenübers verunsichert oder gar herabgesetzt, kann er seine affektive Reaktion der gecoachten Person rückmelden. Auf diesem Wege ist es möglich, auf Klientenseite blinde Flecken aufzudecken. Dies wiederum versetzt die gecoachte Person in die Lage, die eigene Wirkung in Bezug auf andere Menschen – im Falle einer Führungskraft z.B. die Mitarbeitenden – besser zu verstehen. Bekannt ist dieser Vorgang als Übertragung und Gegenübertragung. In der modernen Psychoanalytik würde man, wie Coach und Coach-Ausbilderin Dr. Beate West-Leuer im Portrait dieser Ausgabe des Coaching-Magazins schildert, eher den Begriff der Intersubjektivität verwenden. Im Interview spricht die Leiterin des Instituts „Psychodynamische Organisationsentwicklung + Personalmanagement e.V.“ (POP) u.a. über das psychodynamische Beratungskonzept, das ihrem Coaching zugrunde liegt. Spannend ist hierbei z.B. die Frage, inwieweit und unter welchen Voraussetzungen Biografiearbeit ins Coaching sinnvoll eingebunden werden kann.

Dass dysfunktionale Verhaltensmuster in der Biografie der jeweiligen Person angelegt sein können, zeigt sodann Dr. Doris Kappes Beitrag der Rubrik Praxis auf. Der Artikel liefert anschauliche Fallbeispiele aus dem Kontext des Leadership-Coachings und unterstreicht dabei, wie individuelles Coaching der Schlüsselpersonen eines Unternehmens positiv in dieses hineinwirken kann.

Unternehmen navigieren nicht erst seit der Coronavirus-Pandemie durch unruhige Gewässer. Vor welchen spezifischen Herausforderungen das Gesundheitswesen und die öffentliche Verwaltung stehen und was Coaches mitbringen sollten, um in diesen Feldern wirksam zu werden, erfahren Sie, liebe Leserinnen und Leser, in der Rubrik Spotlight. Verfasst wurde der Beitrag von Mitgliedern des Fachausschusses Coaching in öffentlichen und sozialen Unternehmen des Deutschen Bundesverbands Coaching e.V. (DBVC).

Ihr



David Ebermann
(Chefredakteur)

– Editorial –

Das Erste | S 3

– Szene –

CoachHub erwirbt Klaiton Coaching | S 6

Zwölfte Auflage von „Coaching-Tools“ | S 6

Neuer Studienschwerpunkt „Systemische Beratung und Coaching“ | S 6

– Verbandslandschaft –

Bewerbung um den Coaching & Training Award des dvct möglich | S 8

Coaching- und Trainingsbuch des Jahres | S 8

EASC-Kongress 2022 in Barcelona | S 8

DBVC-Kongress: Keynotes stehen fest | S 8

– Wissen kompakt –

Chatbots im Karriere-Coaching | S 9

Erste Schritte im Beruf „Coach“. Teil 3 | S 12

– Coach-Cards –

Coaches in CoachDb.com | S 15

– Portrait –

Dr. Beate West-Leuer | S 16

– Konzeption –

Resilienz-Coaching | S 24

– FAQ –

Fragen an Marco Zill | S 29

– Praxis –

Können Coaching und Therapie zusammenwirken? | S 30

Leadership-Coaching | S 35



Foto: Michael Englert

– Portrait –

Dr. Beate West-Leuer

Psychoanalyse und Coaching

| S 16

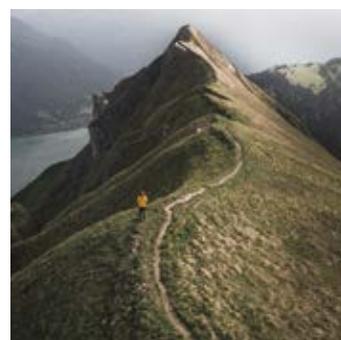


– Konzeption –

Resilienz-Coaching

Die Stärkung individueller Resilienz ist nicht zuletzt in Krisenzeiten sinnvoll. Welche Aspekte machen Resilienz aus und wie können diese unterstützt werden? Inwiefern begünstigen Vertrauen, die Dauer der Beziehung zwischen Coach und Klient sowie das Verhalten des Coachs den Coaching-Erfolg?

| S 24



– Praxis –

Können Coaching und Therapie zusammenwirken?

| S 30

– Praxis –

Leadership-Coaching

| S 35



– Spotlight –
**Coaching in öffentlichen
und sozialen
Unternehmen**

Coaching in öffentlichen und sozialen Unternehmen hat bisher weder in der Praxis noch in der Wissenschaft die Aufmerksamkeit gefunden, die der gesellschaftlichen Relevanz dieser Organisationen entspricht. Vor welchen Herausforderungen stehen sie?

| S 40



– Wissenschaft –
Rituale im Coaching

Rituale sind allgegenwärtig. Im Berufsleben kennzeichnen sie nicht selten Übergänge und damit Transformationsprozesse wie den Abschluss einer Ausbildung, den Antritt einer neuen Stelle oder auch das Ausscheiden aus einem Unternehmen. Welches Potenzial birgt ihr Einsatz im Coaching?

| S 50



– Philosophie/Ethik –
**Konkurrenz und
Geschlechterrollen
im Team-Coaching**

In Konkurrenzdynamiken handeln Menschen in ihren sozialen Geschlechterrollen. Die Verhaltensmuster treffen bisweilen unsanft aufeinander. Der mitunter stark normative Gender-Diskurs macht Team-Coaches das Navigieren in diesem spannungsgeladenen Feld nicht leichter.

| S 55

– Spotlight –

Coaching in öffentlichen und sozialen Unternehmen.
Herausforderungen in stürmischen Zeiten

| S 40

– Coaching-Tool –

Life Schedule

| S 45

– Wissenschaft –

Rituale im Coaching. Das Potenzial von Ritualen für die Gestaltung von Transformationsprozessen

| S 50

– Philosophie/Ethik –

Konkurrenz und Geschlechterrollen im Team-Coaching.
Leitideen zur Navigation in einem doppelten Spannungsfeld

| S 55

– Rezensionen –

Toolbox Coaching. 10 Methoden mit Materialien,
Arbeitsbuch und Online-Materialien

| S 60

Psychodynamische Beratung in Organisationen.

Integrative Konzepte und bewegende Begegnungen

| S 61

Unternehmensnachfolgen erfolgreich begleiten.

Coaching bei komplexen Rechtsgeschäften einsetzen

| S 62

– Aus- und Weiterbildungen –

| S 63

– Top 10 Coaching-Bücher –

| S 64

– Conrad Coach –

Das Thema hinter dem Thema

| S 65

– Dialog –

Impressum

| S 66

Das Letzte

| S 66

CoachHub erwirbt Klaiton Coaching

Das Berliner Start-up CoachHub übernimmt das Coaching-Geschäft der österreichischen Online-Plattform Klaiton, die Consultants und Coaches an Organisationen vermittelt.

Erst im Januar 2022 war bekannt geworden, dass Tina Deutsch und Nikolaus Schmidt ihr 2015 gegründetes Unternehmen Klaiton von der Haufe Group zurückgekauft haben, unter deren Dach es seit 2018 als Haufe Advisory firmierte. Nun haben die beiden Österreicher die Coaching-Sparte von Klaiton abermals verkauft – dieses Mal an die international agierende Coaching-Plattform CoachHub.

„Durch die Übernahme profitiert CoachHub insbesondere von Klaitons Pool aus über 500 hochqualifizierten Business-Coaches und seiner starken Marktposition in Österreich“, heißt es in der Pressemitteilung von CoachHub vom 14.02.2022. Klaitons Kerngeschäft, zu deren Kundenkreis nach eigenen Angaben namhafte Unternehmen wie OMV, Erste Group Bank AG und UNIQA Group zählen, bleibe allerdings bestehen und werde weiterhin „hochqualifizierte Consultants im DACH-Raum vermitteln“.

Mit der Übernahme setzt das in Berlin ansässige Start-up CoachHub, das seit 2019 bereits 130 Millionen US-Dollar Investorenkapital eingeworben hat, seine Wachstumsstrategie fort. Mittlerweile beschäftigt das Unternehmen laut eigenen Angaben über 3.500 zertifizierte Business-Coaches in 70 Ländern auf sechs Kontinenten, die Coachings in über 60 Sprachen anbieten und mehr als 500 Kunden betreuen. (ap)

bit.ly/3w8M6SS



Zwölfte Auflage von „Coaching-Tools“

Der erste Band der Buchreihe „Coaching-Tools“, herausgegeben von Dr. Christopher

Rauen, ist im März in der zwölften Auflage erschienen.

Das von Dr. Christopher Rauen im Verlag managerSeminare herausgegebene Buch „Coaching-Tools“ hat sich zum beliebten Longseller entwickelt. Im ersten Band der Trilogie „Coaching-Tools“ präsentieren namhafte Coaches aus unterschiedlichen Denkschulen ihre Interventionstechniken. Im März 2022 wurde die erfolgreiche Tool-Sammlung neu aufgelegt und erscheint nun bereits in der zwölften Auflage. „2004 sind die ‚Coaching-Tools‘ das erste Mal erschienen und waren bereits kurz nach der Drucklegung ausverkauft. Das war ein schöner Erfolg“, erklärt Rauen im Rückblick. „Heute freuen wir uns, dass der Band auch weiterhin stark nachgefragt wird und sich zum Longseller entwickelt hat, wie die gerade erschienene zwölfte Auflage zeigt.“ (ap)

bit.ly/35YLuo9



Neuer Studienschwerpunkt „Systemische Beratung und Coaching“

Die Hochschule für angewandtes Management (HAM) führt im Rahmen des Studiengangs Angewandte Psychologie einen neuen Studienschwerpunkt ein: Systemische Beratung und Coaching. Das Studium kann ab dem Wintersemester 2022/23 belegt werden.

„Auf der Grundlage des aktuellen Forschungsstands der Psychologie erarbeiten sich die Studierenden die wissenschaftliche Theorie der systemischen Beratung und des Coachings und wenden dieses Wissen direkt in einem eigenen, realen Coaching-Projekt an“, erklärt Prof. Dr. Ulrich Lenz, Professor für Coaching und Transformationsmanagement an der HAM, mit Blick auf den neuen Studienschwerpunkt, den die akkreditierte private Hochschule mit Beginn des Wintersemesters 2022/23 im Rahmen des Studiengangs Angewandte Psychologie anbieten wird. Der Schwerpunkt lautet: Systemische Beratung und Coaching.

Die Coachings werden in Team- und Einzelsupervisionen diskutiert, erläutert Lenz und ergänzt: „In der Lehre wird die Verbindung des Systemischen Coachings mit der Gestaltpsychologie thematisiert.“ Auf diesem Wege versetze man die Teilnehmenden in die Lage, auch komplexe Coaching-Prozesse durchzuführen, die z.B. begleitend zu Business-Transformationen stattfinden. Eine Besonderheit, so Lenz weiter, bestehe in der Möglichkeit, zusätzliche Kurse in Beraterpersönlichkeit, Identitätsbildung und Selbsterfahrung zu belegen.

Das Studium umfasst drei Semester mit insgesamt 90 ECTS-Punkten. Es richtet sich nicht nur an konsekutiv Studierende, sondern auch an erfahrene Coaches, die ihre Kompetenzen durch ein anerkanntes wissenschaftliches Masterstudium weiter vertiefen möchten. (de)

bit.ly/3JmuWFg



Coaching-Magazin Online

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

» „Coaches und ihre berufliche Identität. Teil 7. Profit und Gemeinwohl“ von Dr. Bernd Schmid:

bit.ly/35T1Kac



» „Neurowissenschaft für die Coaching-Praxis. Wie Coaches neurowissenschaftliche Erkenntnisse nutzen“ von Prof. Dr. Dr. Gerhard Roth:

bit.ly/3JUDCSL



people & work

Fachmagazin für Business • Leadership • Transformation

Für alle, die Führung neu denken

Das erste Magazin, das Wertschöpfung und Wertschätzung in Einklang bringt.



people&work...

- liefert Antworten auf die wichtigen Führungsfragen unserer Zeit
- bringt Management, Money und Mensch in Einklang
- unterstützt bei der zukunftsorientierten Arbeitsgestaltung
- begleitet erfolgreich Change-Prozesse
- setzt außergewöhnliche Fähigkeiten in Teams frei



» Jetzt GRATIS-Paket bestellen: www.peopleandwork.online



Bewerbung um den Coaching & Training Award des dvct möglich

Bis zum 30. Juni 2022 können sich Coaches sowie Trainer und Trainerinnen für den 13. Coaching und Training Award des Deutschen Verbands für Coaching und Training e.V. (dvct) bewerben. Im November 2022 findet die Preisverleihung statt.

Der dvct ehrt nunmehr zum 13. Mal im Rahmen des Coaching & Training Awards innovative Coaching- und Trainingskonzepte. Um für den Preis berücksichtigt zu werden, können Coaches sowie Trainer und Trainerinnen – auch ohne dvct-Mitgliedschaft – ihre Konzepte bis zum 30. Juni 2022 per E-Mail einreichen.

Sechs ausgewählte Konzepte werden am 22. September 2022 in Hamburg der Fachjury präsentiert. Der finale Teil des Wettbewerbs sowie die Siegerehrung findet am 19. November 2022 statt. Auf die Konzepteinreichung und weitere Teilnahme werden Gebühren erhoben. (it)

Coaching- und Trainingsbuch des Jahres

Der Deutsche Verband für Coaching und Training e.V. (dvct) vergibt fortan einen jährlichen Preis für das Coaching- und Trainingsbuch des Jahres.

Der dvct rief einen Preis für das Coaching- und Trainingsbuch des Jahres ins Leben. Der Preis soll nach Angaben des dvct ab sofort in jedem Jahr verliehen werden und geht 2021/2022 an den Titel „Positive Psychologie und Coaching“ von Daniela Blickhan. Mit dem Preis sollen laut des Verbands „die Fachverlage im deutschsprachigen Raum, die Coaches und Trainer*innen unterstützen“, gefördert werden. Hierzu sichtet der dvct im

jeweils relevanten Jahr erschienene Titel, um das Siegerbuch zu ermitteln. (it)

www.dvct.de



EASC-Kongress 2022 in Barcelona

„ImpACT – Nachhaltigkeit in Supervision und Coaching“ lautet das Motto des EASC-Kongresses 2022. Die Veranstaltung findet im September in Barcelona statt.

Im Zentrum des diesjährigen Kongresses der European Association for Supervision and Coaching e.V. (EASC) wird das Thema „Nachhaltigkeit in Supervision und Coaching“ stehen. Dabei soll insbesondere die Frage in den Fokus genommen werden, welche Rolle Coaches und Supervisoren durch ihr Wirken in Wirtschaft und Gesellschaft bei der Verwirklichung von Nachhaltigkeit einnehmen können, teilt der Verband mit und bekräftigt: „In Barcelona wollen wir mit Expert:innen, Coaches, Supervisor:innen, Representant:innen verschiedener Disziplinen über unsere Rolle diskutieren und den Begriff der Nachhaltigkeit für unsere Professionen genauer definieren.“ Der Kongress findet vom 16. bis 18. September 2022 in Barcelona statt. (ap)

www.easc-online.eu



DBVC-Kongress: Keynotes stehen fest

Im November findet in Berlin der diesjährige Coaching-Kongress des Deutschen

Bundesverbands Coaching e.V. (DBVC) statt. Der Verband gab nun die Keynote-Referenten bekannt.

Auf der Homepage des diesjährigen Coaching-Kongresses des DBVC e.V. (www.coaching-kongress.de) veröffentlichte der Verband die Keynote-Referenten. Teilnehmende dürfen sich demnach u.a. auf Beiträge der renommierten Coaches und DBVC-Mitglieder Dr. Christopher Rauen (u.a. 1. Vorsitzender des Vorstands des DBVC und Geschäftsführer von RAUEN Coaching), Dr. Gunther Schmidt (u.a. Leiter des Milton-Erickson-Instituts, Heidelberg) sowie Dr. Bernd Schmid (u.a. Ehrenvorsitzender im Präsidium des DBVC und Gründer der isb GmbH) freuen. Rauen wird den Kongress mit seinem Beitrag eröffnen. Schmidt und Schmid werden am zweiten Kongresstag gemeinsam auf der Bühne stehen.

Der Hirnforscher Prof. Dr. Dr. Gerhard Roth, Professor für Verhaltensphysiologie und Entwicklungsneurobiologie an der Universität Bremen sowie Leiter des Roth-Instituts Bremen und Bern, wird ebenfalls am zweiten Kongresstag als Keynote-Redner fungieren. In der Coaching-Branche ist Roth u.a. für seine Arbeiten zum Thema Coaching und Neurowissenschaften bekannt.

Einen internationalen Beitrag in englischer Sprache wird Prof. Dr. Tatiana Bachkirova beisteuern. Bachkirova ist Professorin für Coaching-Psychology und Co-Direktorin am International Centre for Coaching and Mentoring Studies an der Oxford Brookes University, Großbritannien. Die Wissenschaftlerin wird am ersten Kongresstag per Livestream zugeschaltet.

Der Coaching-Kongress findet vom 11.11. bis zum 12.11.2022 in Berlin statt. Eine Teilnahme ist auch via Livestream möglich. Das übergeordnete Kongressthema lautet: „Business Coaching: Next Level of Culture and Transformation“. (de)

www.dbvc.de



Chatbots im Karriere-Coaching

Experteninterview mit Dr. Katharina Ebner

Von David Ebermann



Im Rahmen der Coaching-Marktanalyse 2021 (Rauen, 2021) wurde festgestellt, dass das Online-Coaching mittels Videoübertragung im Zuge der Coronavirus-Pandemie erheblich an Bedeutung gewonnen hat. Mit dem Einsatz von Konferenzsystemen sind die Möglichkeiten, welche die Digitalisierung auch mit Blick auf das Coaching (potenziell) bietet, jedoch längst nicht erschöpft. Ein in diesem Kontext mitunter diskutiertes Thema stellt der Einsatz von Coaching-Chatbots dar. So führt etwa Barczynski (2019) aus, dass ein (intelligenter) Bot vor dem Coaching zum Zweck der Anliegenklärung und -spezifizierung eingesetzt werden könne. Der Nutzen bestünde dann darin, den eigentlichen Coaching-Prozess schneller und gezielter beginnen zu können.

Wie funktionieren und kommunizieren Coaching-Chatbots? Was können sie leisten und wo stößt ihr Einsatz (derzeit) an Grenzen? Über diese und weitere Fragen sprach die Redaktion des Coaching-Magazins mit Dr. Katharina Ebner, Wissenschaftlerin an der Friedrich-Alexander-Universität Erlangen-Nürnberg. Am Lehrstuhl für „Psychologie, insbes. Wirtschafts- und Sozialpsychologie“ forscht Ebner zum Thema *Chatbots im Karriere-Coaching*. Für ihre Forschung, in deren Rahmen der Coaching-Chatbot „Niti“ entwickelt wurde, erhielt Ebner 2022 eine Fellow-Auszeichnung vom Dr. Theo und Friedl

Schöller Forschungszentrum für Wirtschaft und Gesellschaft. Diese ist mit einer Summe von 20.000 Euro dotiert.

Sie forschen im Bereich des Einsatzes von Chatbots im Karriere-Coaching. Wie ist Ihr Forschungsprojekt aufgebaut und was soll in Erfahrung gebracht werden?

Ich entwickle seit mehr als 15 Jahren strukturierte Coaching-Programme. Hierbei habe ich Leitfäden zur Anliegenklärung für das Einzelsetting im Karriere-Coaching, die in der Ausbildung meiner Studierenden zur Anwendung kommen, ebenso wie komplette Manuale für Coaching-Curricula im Gruppenkontext für Anliegen rund um Stressbewältigung, Zeitmanagement und Prüfungsbewältigung konzipiert. Dabei griff ich immer wieder auf die Werkzeuge zurück, die uns im systemischen Coaching zur Verfügung stehen. Zwei Dinge haben die Idee reifen lassen, diese Art des strukturierten Coachings mit Chatbot-Technologien zu verschmelzen: zum einen die positiven Evaluationsergebnisse meiner bisherigen Arbeiten, die unsere Methoden als wirksam belegen, und zum anderen die zunehmende Verlagerung von Coaching-Angeboten ins Web – konkret also die Durchführung von

Coachings mit Hilfe von Videokonferenzsystemen. Logisch weitergedacht wird Coaching zukünftig zunehmend medial vermittelt werden. Und diese Entwicklung möchte ich mitgestalten. Meine Überzeugung ist, dass ein Chatbot einige systemische Werkzeuge nutzen kann. Ich denke dabei beispielsweise an Skalierungsfragen. Diese Werkzeuge können einen Unterschied machen und sind dabei nicht an die Person des Coachs gebunden. Tatsächlich bin ich nicht nur von der Nützlichkeit des systemisch inspirierten Vorgehens überzeugt, sondern davon, dass die Gestaltung von technologisch vermittelten psychologischen Interventionen von psychologisch ausgebildeten Experten begleitet werden muss. Wir sollten dieses Feld nicht Disziplinen wie der Informatik überlassen, sondern mit ihnen kooperieren. Ziel unseres Forschungsprojektes „Karrierecoaching via Chatbot“ war es, herauszufinden, ob ein vordefinierter Gesprächsverlauf mit einem Coaching-Chatbot Klientinnen und Klienten dabei helfen kann, Karriereresourcen zu stärken oder einem antizipierten Karriereziel näherzukommen.

Sie haben den Chatbot „Niti“ entwickelt. Wie sind Sie dabei vorgegangen und wie funktioniert die Kommunikation mit der gecoachten Person?

Um einen möglichst effektiven Coaching-Chatbot zu entwickeln, haben wir uns am Designframework von Terblanche orientiert und darauf geachtet, Best-Practices für das Chatbot-design mit effektiven Coaching-Methoden zu verbinden. Vor der eigentlichen Entwicklung des Chatbots haben wir am Lehrstuhl ein Konzept für ein Karriere-Coaching ausgearbeitet und auf einen Coaching-Leitfaden übertragen. Der Leitfaden beinhaltete wissenschaftlich evaluierte Mikrointerventionen wie z.B. Goal Attainment Scaling und Bestandteile der lösungsorientierten Kurzzeittherapie nach de Shazer und Berg wie beispielsweise Skalierungsfragen oder die Wunderfrage. Anschließend wurde der Leitfaden in ein Gespräch „übersetzt“, wobei der Chatbot Fragen stellt und möglichst empathisch auf die Antworten der Klientinnen und Klienten reagiert. Wir wollten unserem Coaching-Chatbot eine möglichst freundliche, offene und nicht wertende Persönlichkeit geben. Auch sollten Nitis Reaktionen möglichst auf alle potenziellen Antwortmöglichkeiten passen. Zusätzlich haben wir darauf geachtet, dass der Chatbot einen geschlechtsneutralen Namen bekommt. Das gibt Klientinnen und Klienten die Chance, sich basierend auf ihren Präferenzen einen weiblichen oder männlichen Gesprächspartner vorzustellen. Für die technische Entwicklung haben wir interdisziplinär mit dem Schöller-Stiftungslehrstuhl für Wirtschaftsinformatik an unserer Heimatuniversität kooperiert. Nach Ausarbeitung des Coaching-Leitfadens wurde dieser in Form von Textbausteinen in die Open-Source-Software Rasa implementiert. Ein vorgefertigter Gesprächsverlauf schien uns die verlässlichste Methode für eine erstmalige Implementierung der „psychologischen Inhalte“. Somit läuft das Coaching-Gespräch größtenteils skriptbasiert ab, d.h.: Der Gesprächsverlauf ist für jeden Klienten bzw. jede Klientin in etwa gleich und variiert nur minimal basierend auf den gegebenen Antworten. Der Gesprächsverlauf ist also im Wesentlichen vorgegeben. Der Chatbot stellt Fragen und fährt auf Grundlage der Antworten mit dem Gespräch fort. Niti führt mit seinen Fragen bis ans Ende des Gesprächs. Die Kommunikation mit dem Chatbot erfolgt schriftlich über ein Chatfenster, das auf einer Website implemen-

tiert wurde. Sobald der Klient bzw. die Klientin „Hallo“ oder eine alternative Begrüßung in das Chatfenster schreibt, beginnt das Coaching.

Im Rahmen einer Studie haben Sie den Chatbot erprobt. Was haben Sie herausgefunden?

Unsere Evaluationsstudie haben wir mit der Absicht lanciert, die Effekte auf zwei einschlägige psychologische, karrierebezogene Einstellungsmaße zu überprüfen. Diese Maße waren zum einen der Karriereoptimismus und zum anderen die so genannte Karriereunsicherheit. Unter Karriereoptimismus, den wir mit Hilfe des Career Future Inventories gemessen haben, versteht man das Vertrauen einer Person in die zukünftige positive Karriereentwicklung und ihre Freude an und bei der Planung ihrer beruflichen Laufbahn. Und unter Karriereunsicherheit, die wir mit Hilfe einer deutschen Skala von Höge und Kollegen operationalisiert haben, versteht man die subjektive Unsicherheit, Karriereziele zu erreichen und die berufliche Zukunft planen zu können. Darüber hinaus haben wir auch erhoben, inwiefern die Realisierung oder Lösung des im Chatbot genannten Coaching-Anliegens geglückt ist. Die Evaluation fand innerhalb eines Wartelisten-Kontrollgruppen-Designs mit mehreren Messzeitpunkten statt. Die Wirkung des Chatbot-Coachings wurde durch die Veränderung dieser Outcomes, deren Status Quo in einer Vorabbefragung wenige Tage vor dem Gespräch identifiziert wurde, etwa drei bis vier Wochen nach dem Chatbot-Gespräch gemessen. Anhand unserer ersten Befragungswelle, die im Sommer des Jahres 2021 lief, fanden wir heraus, dass der karrierebezogene Optimismus bei Personen, die das Coaching-Gespräch mit dem Chatbot absolviert hatten, signifikant anstieg, wohingegen dieser Optimismus bei Studienteilnehmenden ohne das Gespräch abnahm. Die Freude an der eigenen Karriereplanung, die Zuversicht und das Vertrauen in die beruflichen Entscheidungen und die Überzeugung, die eigene Laufbahnplanung kompetent zu betreiben, sanken in dieser Gruppe. Diese Ergebnisse haben uns dazu motiviert, eine zweite Erhebungswelle aufzusetzen. Deren

Daten wollen wir bis Mitte 2022 auswerten. Mit diesen Daten wollen wir dann die Modifizierung der Architektur des Gesprächs mit dem Chatbot vorantreiben – unser Chatbot soll „intelligenter“ werden.

Was kann der Chatbot im Coaching leisten? Inwiefern kann er die Arbeit des menschlichen Coachs unterstützen?

Das Karriere-Coaching-Gespräch mit Niti kann Klientinnen und Klienten bei der Anliegenklärung unterstützen, worauf ein menschlicher Coach im Anschluss gezielt aufbauen kann. Auch können Klientinnen und Klienten durch die ständige zeitliche und örtliche Erreichbarkeit des Chatbots zwischen den Coaching-Sitzungen mit einem Coach ihre Karriereanliegen selbstständig vorantreiben.

Wo liegen derzeit die Grenzen des Leistbaren?

Unser Chatbot ist bisher nur in der Lage, ein einzelnes Gespräch zu führen, nicht aber, aufeinander aufbauende Coaching-Sessions zu moderieren. Das war allerdings auch nie unser Ziel. Zudem funktioniert Niti momentan rein skriptbasiert. Somit ist er nicht in der Lage, wirklich individuelle Nachfragen zu stellen. Hier ist der menschliche Coach gefragt. Auch ist Niti (noch) nicht sehr intelligent und versteht seine Klientinnen und Klienten nicht immer sofort, was zu Frustration und Enttäuschung führen kann. Coaching-Gespräche sind in der Regel sehr komplex und auf die gecoachte Person zugeschnitten, somit kommt ein standardisierter Chatbot wie Niti auch an seine Grenzen.

In welcher Coaching-Phase und zu welchem Zweck würden Sie den Einsatz des Chatbots zusammenfassend als sinnvoll bezeichnen?

Definitiv ist unser Chatbot als Selbsthilfe-Tool aufgebaut worden und für diesen Einsatz empfehlenswert. Er ersetzt also kein Präsenz-Coaching. Wir haben zahlreiche Rückmeldungen

von unseren Studienteilnehmenden bekommen, die vor dem Hintergrund realer Anliegen rund um ihre Karrieregestaltung mit Niti interagiert haben. Der Großteil empfand den Gesprächsaufbau und unsere Fragen – sprich: diese Art der strukturierten Beschäftigung mit der beruflichen Zukunft – als logisch und hilfreich. Sie hat aber eben auch enge Grenzen. Die Absicht war also zu keiner Zeit, ein Präsenz-Coaching zu ersetzen – allein der Umfang des Gesprächs mit dem Chatbot reicht bei Weitem nicht an ein Präsenz-Coaching heran. Die Frage danach, ob sich diese Art der strukturierten Vorbeschäftigung in einen Präsenz-Coaching-Prozess integrieren lässt, würde ich aber gerne offen positiv beantworten. Die Fragen in unserem Gespräch können dabei helfen, das eigene Anliegen präsenter zu machen. Sie helfen dabei, anzufangen, sehr lösungs- und handlungsorientiert zu denken, um naheliegende nächste Schritte zur Realisie-

rung eines konkreten Anliegens zu identifizieren. Ich persönlich freue mich ungemein, mit meinem Team ein Tool entwickelt zu haben und weiterzuentwickeln, das von Klientinnen und Klienten absolut kostenneutral in Anspruch genommen werden kann. Für das Gespräch mit Niti im Rahmen unserer Studien entstehen keine Kosten. Für viele potenzielle Klientinnen und Klienten – und damit meine ich Personen, die ein mehr oder weniger konkretes Anliegen haben, und gerne an der Gestaltung ihrer Laufbahn arbeiten würden – bietet ein Chatbot das, was sie suchen: ein niederschwelliges, orts- und zeitunabhängig verfügbares Tool zur Reflexion einer anstehenden oder ganz aktuellen Herausforderung bei der Gestaltung ihrer Karrieren.

Das Gespräch führte David Ebermann
Redaktion Coaching-Magazin
redaktion@coaching-magazin.de

Weitere Informationen zur Arbeit von Dr. Katharina Ebner finden Interessierte unter:

bit.ly/3KaSoFy



Literatur

- » **Barczynski, D. (2019).** Künstliche Intelligenz im Coaching? Wie KI das Coaching verändern wird. *Coaching-Magazin*, 12(3), S. 9–11.
- » **Rauen, C. (2021).** *Coaching-Marktanalyse 2021*. RAUEN Coaching. Abrufbar unter: www.rauen.de/cma

Der **NEUE PODCAST** mit **WALTER KOHL & BEN SCHULZ**



Der Mittelstands-Talk für „Anders-Denker“ mit Gedanken, die über den Tag hinausreichen und zählen.

Das Format erklärt die Hintergründe von geschäftlichen Erfolgen und Misserfolgen – und wie man durch einen neuen Blick auf ein Thema Stärke gewinnt. Denn „anders denken“ zu können, ist purer Wettbewerbsvorteil und ein echter Game-Changer.

Jede Folge hat den gleichen, dreistufigen Aufbau:

- 🔗 **CHALLENGE** („Die These / Behauptung / Herausforderung“)
- 🔗 **ANALYSE** („Was ist der Kern / Ursprung?“)
- 🔗 **ERGEBNIS** („Was ist das Resultat, die Vision, der Erfolgsweg?“)

www.kohlundschulz.de

Erste Schritte im Beruf „Coach“

Teil 3: Informationsquellen

Von Dawid Barczynski



Der Einstieg in den Beruf als Coach ist mit vielen Hürden verbunden. Im ersten Teil dieser Artikelreihe (erschieden in Ausgabe 2/2021) wurde gezeigt, welche Aspekte man bei der Unternehmensgründung bzw. Selbstständigkeit als angehender Coach beachten muss. Dabei lag ein Augenmerk auf den nicht leicht zu durchschauenden Voraussetzungen der Freiberuflichkeit bzw. der Kleinunternehmerregelung sowie den Finanzierungsmöglich-

keiten der Selbstständigkeit. Der zweite Teil (erschieden in Ausgabe 3/2021) blickte auf die Positionierung und das Marketing in der Coaching-Branche. Hierbei wurde insbesondere die Definition der eigenen (passenden) Ziel- und Klientengruppen näher betrachtet.

Der nun folgende dritte Teil der ersten Schritte im Coach-Beruf befasst sich mit *Informationsquellen*: Welche Möglichkeiten haben ange-

hende (aber auch bereits etablierte) Coaches, um sich mit neuem und relevantem Wissen oder aktuellen Informationen zu versorgen?

Da das Internet allein eine immense Vielzahl an Möglichkeiten bietet, erscheint ein einsortierender Überblick sinnvoll. Dieser soll im Folgenden vorgenommen werden, ohne dabei einen Anspruch auf Vollständigkeit zu erheben.

Coaching-Literatur und -Zeitschriften

Die Zahl an Veröffentlichungen von coaching-relevanten Büchern wächst jährlich rapide an, wie ein Blick in diverse Verlagsprogramme zeigt oder in die „Gesamtliste Coaching-Literatur“ des *Coaching-Reports* (www.coaching-report.de), die aktuell 3.023 v.a. deutschsprachige einschlägige Fachtitel aufzählt. Hieraus das für den eigenen Bedarf passende – und auch zweckmäßige – Buch herauszufiltern, ist nicht leicht, weshalb Buchvorstellungen und Rezensionen sinnvoll sind. *Ein Tipp*: Das Coaching-Magazin und der Coaching-Newsletter (sowie der genannte Coaching-Report) veröffentlichen monatlich Rezensionen relevanter Literatur zum Thema Coaching sowie jährlich eine Liste mit den wichtigsten Coaching-Büchern. Alle Texte sind online frei abrufbar.

Grundsätzlich sollte man sich fragen, welches Buch man braucht und welchen Nutzen man davon erwartet. Einführungen und Überblickswerke (z.B. „Coaching“ von C. Rauen) sind anfangs sinnvoll, ebenso wie themenspezifische Grundlagen (z.B. „Systemisches Coaching“ von T. Webers). Auch Tool-Sammlungen (z.B. die Tool-/Übungsbücher von M. Wehrle oder die Coaching-Tool-Reihe von C. Rauen) sind gerade anfangs sinnvoll, um das eigene Repertoire zu erweitern und auch auszuprobieren, was einem in der Praxis nützlich ist und liegt. Da es aufgrund individueller Bedarfe und Neigungen schwierig ist, Literatur zu empfehlen, sei hier auf die „*Buchempfehlungen*“ des *Coaching-Reports* verwiesen, wo neben Beschreibungen auch Rezensionen zu Einführungsbüchern sowie themenspezifischen Coaching-Büchern zu finden sind.

Zeitschriften

Eine andere Informationsquelle stellen coaching-spezifische Zeitschriften dar. Ihre Vorteile sind ihre *schnelle und prägnante Präsentation* neuer Entwicklungen sowie ihre *thematische Breite*. In einer Ausgabe finden sich beispielsweise die Darstellung eines ungewöhnlichen Coaching-Falls, ein praxisnahes Tool – und ein

Text, der Coaches beim Berufseinstieg unterstützen kann. Ein Überblick aller Coaching-relevanten Zeitschriften:

- » **Coaching-Magazin.** Ausrichtung: Coaching. Erscheinungsweise: vier Mal pro Jahr, Print und Digital. Kosten: viele Artikel online kostenlos, Abo ab 59,80 Euro/Jahr.
- » **OSC.** Ausrichtung: Organisationsberatung, Supervision, Coaching. Erscheinungsweise: vier Mal pro Jahr, nur digital. Kosten: viele Artikel kostenlos, sonst 37,40 Euro pro Artikel.
- » **Wirtschaftspsychologie aktuell.** Ausrichtung: Führung, Personal, New Work, Coaching. Erscheinungsweise: vier Mal pro Jahr, Print und Digital. Kosten: viele Artikel online kostenlos, Abo 79,80 Euro/Jahr.
- » **Wirtschaftspsychologie heute.** Ausrichtung: HR, Führung, Coaching, News. Erscheinungsweise: Online-Magazin. Kosten: kostenlos, Unterstützungs-Abo 8,99 Euro/Monat.
- » **Praxis Kommunikation.** Ausrichtung: Coaching, Training, Beratung. Erscheinungsweise: sechs Mal pro Jahr, Print. Kosten: Abo 60 Euro/Jahr.
- » **Coaching | Theorie & Praxis.** Ausrichtung: Coaching-Wissenschaft und -Praxis. Erscheinungsweise: einmal pro Jahr, nur digital. Kosten: kostenlos.

Webseiten und Blogs

Neben den bisher dargestellten, teils kostenpflichtigen Informationsquellen gibt es insbesondere online *kostenfreie Informationsangebote*, die aufgrund ihrer thematischen Breite gerade im Berufseinstieg lohnenswert erscheinen.

Der – wie das Coaching-Magazin – von der RAUEN Group herausgegebene und bereits zuvor genannte *Coaching-Report* bietet einen umfassenden Überblick zum Thema Coaching: Begriffsdefinitionen, Abgrenzungen zu anderen Maßnahmen (wie Training), Theoriedarstellungen, Informationen zum Coaching-Markt und einen Überblick zur Coaching-Fachliteratur mit Rezensionen. Diese Grundinformationen sind besonders interessant und relevant für jene, die noch

vor dem Schritt in die selbstständige Arbeit als Coach stehen, noch keine Coaching-Ausbildung absolviert haben bzw. noch dabei sind. Für praktizierende Coaches hingegen stellt der Coaching-Report eine Art schnelles, allzeit verfügbares und aktuell gehaltenes Nachschlagewerk dar.

Eine Sammlung anderer Art bietet die *isb campus Bibliothek* (www.isb-w.eu/campus) des isb Wiesloch, gegründet durch den renommierten Coach Dr. Bernd Schmid. Hier findet man Texte, Präsentationen, Audio- und Videodateien zum Thema Coaching, Organisationsentwicklung und Didaktik, die teils aus der Coaching-Ausbildung am isb stammen, teils Hintergrundinformationen zu bestimmten Aspekten wie z.B. „Kollegiale Führung“ liefern, verfasst von Fachexperten. Nach Eigenaussage versammelt die Bibliothek Wissen aus über 35 Jahren Praxis am isb Wiesloch. Tatsächlich ist die Masse an Dokumenten und Medien immens und entsprechend vielfältig, sodass es sich um eine lohnende Informationsquelle im Berufseinstieg wie für die spätere Praxis handelt. Allerdings ist es empfehlenswert, die Sammlung mit gezielten Suchbegriffen oder Anliegen zu nutzen, da man sonst allzu leicht den Überblick verliert. Außerdem sind einige Materialien nur nach (kostenloser) Registrierung verfügbar.

Eine ähnlich lohnende und umfassende Quelle an Informationen bietet der *Persönlichkeits-Blog* (www.persoenlichkeits-blog.de) von Roland Kopp-Wichmann. Die Besonderheit liegt hier in der starken Praxisnähe: Der erfahrene Coach bespricht Fälle aus seiner langjährigen Praxis, zeigt die Problemlage und den Coaching-Prozess auf – dabei wird auch deutlich, dass nicht jedes Coaching endet wie erwünscht, sondern jede Begleitung einen ganz anderen Lauf nehmen kann. Diese Perspektive ist nicht nur sehr interessant, sondern auch erhellend für alle, die am Anfang ihrer Karriere stehen.

YouTube und Podcasts

YouTube ist zwar im Allgemeinen eine der meistgenutzten Informationsquellen, doch an seriösen und tatsächlich informativen,

deutschsprachigen Inhalten zum Thema Business-Coaching herrscht *auffallender Mangel*. Möglicherweise liegt es am Aufwand, einen guten Clip zu produzieren oder an der Materie selbst, die sich besser beschreiben bzw. mündlich erklären lässt (wozu die Stimme ausreicht – und damit ein Podcast, siehe unten).

Dennoch gibt es beispielsweise den empfehlenswerten YouTube-Kanal von *Prof. Dr. Uwe Kanning*, der zur Wirtschaftspsychologie forscht und dabei öfters seinen Blick auf das Coaching richtet. Die Clips sind eingängige, auch kurzweilige, und durch Grafiken und Präsentationen unterstützte Exkurse zur (Wirtschafts-)Psychologie und ihrer Anwendbarkeit. Dabei werden auch kritische bzw. kontroverse Themen aufgegriffen und wissenschaftlich eingeordnet. Zwar wird Coaching nicht immer direkt angesprochen, aber das Gesagte betrifft unmittelbar die Arbeitswelt des Coachs. Für angehende Coaches ein zugänglicher Einstieg in komplexe Themen und Theorien, für alle anderen ein sinnvolles „Nachschauwerk“.

Ebenfalls empfehlenswert ist der *Kanal des Deutschen Bundesverbands Coaching e.V. (DBVC)*. Hier sind insbesondere Aufnahmen von Vorträgen namhafter Coaches auf Coaching-Kongressen zu finden sowie einige Interviews. Da es sich dabei i.d.R. um Keynotes handelt, die aktuelle/relevante Themen und Entwicklung des Coachings und des Coaching-Markts aufgreifen, geben diese Clips gerade Coaching-Anfängerinnen und -Anfängern einen guten Überblick. Leider wird die Aufnahmequalität an manchen Stellen nicht der hohen inhaltlichen Qualität der Clips gerecht.

Podcasts

Wie angedeutet sieht die Situation bei Podcasts als Informationsquelle besser aus. Eine ausführliche Übersicht und Darstellung einschlägiger Podcasts findet sich im Hauptbeitrag „Coaching-Podcasts“ des Coaching-Newsletters (*www.coaching-newsletter.de*, Ausgabe Mai 2021). Darunter u.a. der *ICF-Podcast*: In jeder Folge spricht ein Experte bzw. Forscher

zu seinem Fachthema, z.B. zu seinem besonderen Coaching-Arbeits- oder Forschungsschwerpunkt. Für alle, die neu sind im Beruf Coach, ist das eine Möglichkeit, an der laufenden Entwicklung teilzuhaben. Allerdings gibt es eher wenig, das auf die spezifische Situation des Berufseinstiegs zielt. Das bietet der Podcast *Business-Coaching and more* von Dr. Christopher Rauen und Andreas Steinhübel, in einigen Folgen auch explizit. Der Podcast greift dabei Themen aus dem Berufsalltag auf, die durch die beiden Coaching-Experten eingeordnet und durch Praxisbeispiele anschaulich gemacht werden. Den zuvor erwähnten *Persönlichkeits-Blog* von Kopp-Wichmann gibt es auch als Podcast.

Der jüngste hier genannte Podcast ist *New Workload* der Coaches Daniel Thieme und Prof. Dr. Björn Peters. Er sticht insofern heraus, als dass hier programmatisch versucht wird, *komplexe Themen mit Popkultur* greifbar zu veranschaulichen. So werden z.B. Führungsrollen und -persönlichkeiten anhand der Raumschiff-Captains aus „Star Trek“ erläutert. Das funktioniert überraschend gut – und ist sehr unterhaltsam.

Dawid Barczynski

Redaktion Coaching-Magazin
redaktion@coaching-magazin.de

Informationsquellen – für weiterführende Links siehe: bit.ly/37L16N1



Bücher

- » „Coaching“ von C. Rauen
- » „Systemisches Coaching“ von T. Webers
- » Tool-/Übungsbücher von M. Wehrle
- » „Coaching-Tools“-Reihe von C. Rauen

Zeitschriften

- » Wirtschaftspsychologie aktuell
- » Coaching-Magazin
- » Wirtschaftspsychologie heute
- » Praxis Kommunikation
- » Coaching | Theorie & Praxis

Webseiten & Blogs

- » [Coaching-Report.de](https://www.coaching-report.de)
- » [isb-w.eu/Campus](https://www.isb-w.eu/Campus)
- » [Persoenlichkeits-Blog.de](https://www.persoenlichkeits-blog.de)

YouTube

- » Kanal von Prof. Dr. Uwe Kanning
- » Kanal des DBVC e.V.

Podcasts

- » ICF-Podcast
- » Business-Coaching and more
- » Persönlichkeits-Blog
- » New Workload

Coaches in CoachDb.com



Ralf Peters

qnnected | Business Coaches + Consultants

„Als langjährige, international erfahrene Führungskraft, als Berater, Trainer und Coach habe ich es mir zur Aufgabe gemacht, mit meinen Klienten smarte und intelligente Entscheidungsfindungen und kreative Problemlösungen im beruflichen und persönlichen Umfeld zu entwickeln.“



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

www.coachdb.com/de/coach/ralf-peters.html



Norbert Hentges

HentgesCoaching

„Insbesondere in Zeiten von dynamischen Veränderungen, Herausforderungen oder neuen Möglichkeiten in Beruf und Karriere sowie bei Umbrüchen in der persönlichen Lebensbiografie ist individuelles Coaching eine zielführende und inspirierende Kraftquelle.“



53619 Rheinbreitbach | Tel.: 0171 5615644
www.hentgescoaching.com

www.coachdb.com/de/coach/norbert-hentges.html



Sandra Kramer-Kowalzik

Koru Consulting GmbH

„Sandra begleitet als systemischer Coach Leadership-Teams und Entscheider in ihren individuellen Entwicklungsprozessen. Sie fokussiert sich auf die Schwerpunkte Führung, Kollaboration, Veränderungsprozesse, Strategie und Persönlichkeit.“



81545 München | Tel.: 0172 6102444
www.koru-bcc.de

www.coachdb.com/de/coach/sandra-kramer-kowalzik.html



Bettina Hörmann

Bettina Hörmann Beratung & Coaching GmbH

„Als Geschäftsführerin, Führungskraft, Coach und Organisationsentwicklerin präge ich innovative Lernangebote und Initiativen, um Menschen zu befähigen, ihr Bestes zu geben und sich immer wieder neuen Herausforderungen zu stellen.“



85630 Grasbrunn | Tel.: 0175 1815622
www.bettina-hoermann.com

www.coachdb.com/de/coach/bettina-hoermann.html



Dr. Adriane Schmidt

Souveränitätlerin

„Die Stimme ist unser akustisches Business-Outfit.“

81371 München | Tel.: 0163 9897196
www.adrianeschmidt.de



www.coachdb.com/de/coach/adriane-schmidt.html



Peter Straube

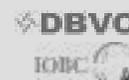
STRAUBE Coaching

„Als Business-Coach unterstütze und berate ich Sie bei Herausforderungen in Ihrem Arbeitsumfeld. Ich arbeite systemisch und lösungsorientiert und setze adäquate Methoden ein, um Sie und Ihre Organisation in Ihren Fähigkeiten zu stärken und zu ermutigen, vorhandene Ressourcen zu nutzen.“



67251 Freinsheim | Tel.: 06353 9367841
www.straubecoaching.de

www.coachdb.com/de/coach/peter-straube.html



Lydia Cekolj-Nowak

KRAFTMENSCH – Business Coaching

„Seit 2000 begleite ich Fach- und Führungskräfte in der Automobilzuliefer- und Maschinenbauindustrie. Meine Arbeitsschwerpunkte liegen einerseits in der Prozessentwicklung und -begleitung und andererseits in der Persönlichkeitsentwicklung.“



91056 Erlangen | Tel.: 0171 2800157
www.kraftmensch.eu

www.coachdb.com/de/coach/lydia-cekolj-nowak.html



Stefan Lammers

SLBB – Stefan Lammers Business Building

„Im Jahr 2000 habe ich das Beratungsunternehmen SLBB gegründet. Zusammen mit meinem Experten-Team aus über 30 Beratern trage ich zum Erfolg von Entscheidern und Unternehmen bei. Unser derzeit wichtigstes Ziel ist es, die Erfahrungen der alten Arbeitswelt mit der Dynamik und Neugier der neuen Welt zu verbinden.“



40625 Düsseldorf | Tel.: 0211 2396667
www.slbb.de

www.coachdb.com/de/coach/stefan-lammers.html





Interview mit Dr. Beate West-Leuer

Psychoanalyse und Coaching

Ein Gespräch mit David Ebermann

Wie sieht ein psychodynamischer Beratungsansatz aus und welche psychoanalytischen Interventionen sind im Coaching anwendbar? Antworten liefert Dr. Beate West-Leuer im vorliegenden Interview. Die Psychoanalytikerin ist seit 1998 als Coach tätig. In dieser Rolle begleitet West-Leuer ihre Klienten u.a. beim Umgang mit Stress und Belastung. Führungskräfte, so eine Erkenntnis des Gesprächs, müssen verstehen, dass sie aufgrund ihrer Vorbildfunktion auf ihr Team einwirken. Leben sie einen gesunden Arbeitsstil vor, fördern sie die Gesundheit ihrer Mitarbeiter. Coaching könne hierfür sensibilisieren.

Im Führungskräfte-Coaching beschäftigen Sie sich u.a. mit den Themen Stressmanagement und psychische Belastung. Kommen Führungskräfte explizit mit entsprechenden Anliegen ins Coaching oder schwingen diese eher mit?

Es handelt sich um Themen, die häufig mit-schwingen und mitunter zunächst nicht angesprochen werden, da viele Führungskräfte davon ausgehen, dass sie immer fit zu sein haben. Selbst wenn sie ins Coaching kommen, ziehen sie es oft vor, mir ihre kompetente Seite zu zeigen – die Seite des Leistungsträgers, der jederzeit bereit ist, sein volles Potenzial abzurufen. Themen wie Burnout spielen im Coaching von Führungskräften – insbesondere im Bereich des Topmanagements – zunächst eher unterschwellig eine Rolle. Wenn ich die Person besser kennenlerne und eine vertrauensvolle Basis entsteht, können Aspekte wie das Erreichen der Leistungsgrenze oder Überforderung aber nach und nach besprochen werden.

Themen wie Burnout spielen im Coaching von Führungskräften – insbesondere im Bereich des Topmanagements – zunächst eher unterschwellig eine Rolle.

Ich arbeite auf Basis der psychodynamischen Beratung. Der Ansatz geht davon aus, dass jeder seine Stärken und Schwächen hat, dass es jedem mal besser oder schlechter geht und dass man sich Gesundheit nicht als absoluten Zustand vorstellen kann. Stattdessen sollte man in Skalierungen denken: Man fühlt sich mehr oder weniger wohl, ist mehr oder weniger stabil. Erst wenn deutliche gesundheitsrelevante Symptome wie Schlaflosigkeit oder Appetitmangel auftreten, kommt man mit einem gängigen psychodynamischen Coaching nicht aus und müsste überlegen, ob stattdessen ein Coaching notwendig ist, das den Blick stärker auf das Thema Gesundheit richtet.

Als Coach hat man es demnach auch mit einer Tabuisierung von Themen wie psychischer Belastung zu tun.

In jedem Unternehmen gibt es Tabus. Darüber, dass Führungskräfte an ihre Grenzen kommen und relevante psychische Symptomatiken vorliegen, wie sie ab und an bei jedem anzutreffen sind, wird nach wie vor kaum offen gesprochen. Dabei muten Unternehmen ihren Führungskräften viel zu. Wenn ein Manager z.B. weiß, dass er zehn Prozent seiner Mitarbeiter entlassen muss, nimmt es ihn mit. Würde dies einen Menschen psychisch nicht belasten, müsste man sich fragen: Was hat der denn für eine Neurose? (*lacht*) Die Führungskräfte dürfen aber nicht zeigen, dass sie emotional berührt sind. Ich habe immer wieder Manager im Coaching, die solche Phasen durchlaufen und behaupten, es mache ihnen nichts aus. Es ist auch richtig, sich ein Stück weit abzugrenzen. Abwehrmechanismen sind ja nicht immer dysfunktional. Auf Dauer wird es aber nicht funktionieren, alles abzuwehren, und deshalb ist die Leugnung – auch vor sich selbst – problematisch.

Wie findet ein Coach heraus, ob sein Gegenüber psychisch stärker belastet ist?

Die Führungskräfte werden es dem Coach schon sagen, wenn auch nicht im Erstgespräch. Sie sagen es nicht unbedingt offen, sondern zwischen den Zeilen. Gerne verstecken sich Führungskräfte hinter der Aussage, sie sorgten sich um eine Überbelastung ihrer Mitarbeiter. Es fällt ihnen leichter, aus ihrer Fürsorgepflicht für andere heraus zu sprechen – sozusagen in der Chefsache Gesundheit. Über diesen Umweg stellen sie dann oft fest, dass es ihnen möglicherweise ähnlich geht. Als Konsequenz fragen sie sich: Worauf muss ich achten, damit nichts aus der Balance gerät? Sie meinen damit die eigene psychische Balance. Im Coaching wird man nicht nach psychischen Symptomen fragen, denn dann fühlen sich die Klienten sofort auf die Couch gelegt. Stattdessen kann der Coach die Führungskraft fragen, ob ihr

Es geht im Coaching darum, zu reflektieren, dass vielleicht etwas in die falsche Richtung läuft, sowie gemeinsam zu überlegen, woran das liegen könnte und welche Anpassungen hilfreich wären.

die Arbeit noch Spaß macht, ob sie noch zu bewältigen ist und ob die Führungskraft vor allem noch Lust hat, sich mit den Kollegen, Vorgesetzten und Mitarbeitern auseinanderzusetzen. Wenn sich die Führungskraft bei diesen Themen auf dem Rückzug befindet, würde ich nach dem allgemeinen Wohlbefinden fragen. Es kann sein, dass ein Klient dann Vertrauen fasst und von Schlafstörungen spricht, die erstaunlicherweise nicht tabuisiert sind, oder auch von einer kurzen Zündschnur, einer Veränderung beim Alkoholgenuss etc. Dies sind Alarmzeichen, die dem Coach Anlass zur Überlegung geben, wie überfordert die Person tatsächlich ist und wie er das Thema vorsichtig ansprechen kann. Wenn die gecoachte Führungskraft an der einen oder anderen Stelle überfordert ist, heißt das aber nicht, dass sie gleich aus dem Arbeitsprozess rausfallen muss. Genau dies ist die größte Sorge vieler Führungskräfte – neben der schambehafteten Befürchtung, die Überlastung könnte nach außen sichtbar werden. Es geht im Coaching darum, zu reflektieren, dass vielleicht etwas in die falsche Richtung läuft, sowie gemeinsam zu überlegen, woran das liegen könnte und welche Anpassungen hilfreich wären. Es handelt sich oft nur um kleine Stellschrauben in den Arbeitsprozessen, die von Person zu Person unterschiedlich ausfallen: Muss ich immer alles zu 110 Prozent kontrollieren? Weshalb schaffe ich es nicht, Aufgaben zu delegieren? Warum muss ich permanent neue Projekte annehmen, die ich dann nicht abarbeiten kann? Wenn die ersten Anzeichen einer Überforderung auftreten, liegt noch kein Burnout vor. Wenn eine persönliche Stellschraube identifiziert und Entlastung zugelassen wird, kann ein Ausscheiden aus dem Arbeitsprozess vermieden werden.

Wenn hohe Belastungen nicht eigenständig zu bewältigen sind, muss ein Coach Ihrer Ansicht nach vermehrt Hilfs-Ich-Funktionen übernehmen. Was bedeutet das?

Der Psychoanalyse wird gerne Abstinenz unterstellt. Das Abstinenzgebot gilt für die klassischen psychoanalytischen Therapien. In der Beratung einen psychodynamischen Hintergrund zu haben, heißt nicht, in der Begleitung des Klienten immer neutral zu bleiben. Auch der psychodynamische Coach wird seinem Klienten ab und an helfend unter die Arme greifen. Wenn vor mir ein Mensch sitzt, der in dysfunktionalen Verhaltensmustern gefangen und nicht in der Lage ist, diese Muster zu durchbrechen, mache ich schon einmal ein Hilfsangebot und sage: „Wäre ich an Ihrer Stelle, würde ich es einmal auf diese oder jene Weise versuchen.“ Der Coach übernimmt damit eine Hilfs-Ich-Funktion und zeigt eine mögliche Alternative auf. Er versucht, den Klienten dazu anzuregen, diese auszuprobieren. Der Coach stellt sein Anderssein zur Verfügung – mitunter auch, um die Erwartungen des Klienten zu frustrieren und ihn mit anderen Herangehensweisen zu konfrontieren. Der Coach kann anhand dieses Vorgehens zum Sparringspartner werden, der sich authentisch einlässt, versteht, wo sein Gegenüber „festhängt“ und ihm dies selektiv-expressiv – also vorsichtig und in verträglichem Maß – widerspiegelt. Wichtig ist aber, dass der Coach nicht gekränkt ist, wenn der Klient Vorschläge nicht 1:1 umsetzen möchte. Es geht grundsätzlich darum, dass der Klient seinen zu ihm

In der Beratung einen psychodynamischen Hintergrund zu haben, heißt nicht, in der Begleitung des Klienten immer neutral zu bleiben. Auch der psychodynamische Coach wird seinem Klienten ab und an helfend unter die Arme greifen.

passenden Weg findet und den Ratschlag ggf. auf seine ganz eigene Weise umsetzt. Der Coach darf mit seinen Vorschlägen also keinesfalls narzisstisch identifiziert sein.

Sie plädieren für einen umfassenden Einsatz von Gesundheits-Coaching im Betrieblichen Gesundheitsmanagement. Was muss dieses leisten, damit sich auch für die Mitarbeiter im Unternehmen ein positiver Effekt einstellt und nicht „nur“ für die gecoachten Führungskräfte?

Führungskräfte müssen glaubhaft vermitteln können, dass es ihnen wichtig ist, dass die Teammitglieder auf sich selbst achten. Denn viele Mitarbeiter neigen dazu, sich permanent zu überfordern, weil sie davon ausgehen, dies werde vom Unternehmen vorausgesetzt. Hierbei müssen Führungskräfte zunächst Achtsamkeit bei sich selbst praktizieren und vorleben. Geht eine Führungskraft dauerhaft über die eigenen Grenzen, ist es unerheblich, was sie ihren Mitarbeitern sagt. Ihr Verhalten wird kopiert werden, da das Team davon ausgehen muss, der Chef erwarte eine ähnliche Leistungsorientierung. Führungskräfte sollten im Coaching ein Sensorium dafür entwickeln, dass sie immer auch Vorbilder sind. Dies ist ihnen häufig tatsächlich gar nicht bewusst.

Ihre Arbeit basiert auf dem Menschenbild der Psychoanalyse. Wie würden Sie dieses Menschenbild beschreiben und wie sieht der psychodynamische Coaching-Ansatz aus, der sich daraus ableitet?

„Psychodynamisch“ ist ein Coverbegriff für „psychoanalytisch“. Die Psychoanalyse ist ein weites Feld. Es gibt aber drei Basiskonzepte, die für alle, die sich mit der Anwendung der Psychoanalyse befassen, zentral sind. Ein Konzept besteht darin, dass es im Menschen Unbewusstes gibt. Dort ist vieles verborgen,

was unangenehm, vielleicht auch schambelegt ist. Was wir in Bezug auf uns selbst nicht wahrhaben wollen, schieben wir gerne ins Unbewusste ab. Damit dies auch unbewusst bleibt, hat jeder Mensch – dies ist das zweite Basiskonzept – seine spezifischen, biografisch erworbenen Abwehr- bzw. Bewältigungsmuster. Trotz der Abwehrmechanismen inszeniert sich das Unbewusste aber in Beziehungen, auch in Beratungsbeziehungen. Hierin besteht das dritte Konzept: Zwischenmenschlich wird Unbewusstes sichtbar. Dies nutze ich im Coa-

Die Psychoanalyse ist ein weites Feld. Es gibt aber drei Basiskonzepte, die für alle, die sich mit der Anwendung der Psychoanalyse befassen, zentral sind.

ching, um meinem Klienten Erkenntnisse zu ermöglichen, an welcher Stelle seine Abwehrmechanismen im Kontext seines Coaching-Anliegens nicht funktional sind. Ich überlege, wie ich ihm meine Einschätzung vorsichtig zur Verfügung stellen kann. Allerdings kann meine Einschätzung auch falsch sein, weil in meine Wahrnehmung des scheinbar Offensichtlichen immer Eigenes hineinspielt. Ich selbst habe ja auch blinde Flecken. Das anzumerken, ist mir sehr wichtig. Eine Fallvignette: Ich coachte eine Führungskraft. Es ging um den nächsten Karriereschritt des jungen Mannes. Seine Chefin sagte in einem Dreiecksgespräch, um diesen Karriereschritt gehen zu können, müsse er lernen, die Menschen anders mitzunehmen. Er wirke zu arrogant und fordernd. In einer Online-Sitzung fand Folgendes statt. Als wir den nächsten Termin vereinbart hatten und ich noch dabei war, diesen in meinen Kalender zu übernehmen, merkte ich, dass er mit den Augen rollte. Das hat mich nervös gemacht und dafür gesorgt, dass ich noch langsamer wurde. (lacht) In diesem Moment wusste ich genau, wie der Klient auf seine Mitarbeiter wirkt, und spürte, was er bei ihnen auslöst. Wenn er derart

abschätzig guckt, weil jemand aus seiner Sicht zu langsam ist ...

Sie beschreiben hier, wie das Phänomen der Intersubjektivität im Coaching genutzt werden kann. Übertragung und Gegenübertragung ...

Genau. Weil ich merkte, wie seine Mitarbeiter sich fühlen, konnte ich ihm diese Wahrnehmung zur Verfügung stellen, indem ich sagte: „Ich habe das Gefühl, dass Sie gerade genervt sind, weil ich länger brauchte als Sie. Ich bemerkte dies, weil Sie mit Ihren Augen gerollt haben.“ Da musste er schmunzeln. Ich ergänzte: „Wissen Sie, Ihre Reaktion hat mich nicht schneller werden lassen. Ich wurde nervös und noch langsamer. Ich könnte mir vorstellen, dass es Ihren Mitarbeitern auch so geht. Wenn das stimmt, dann sorgen Sie selbst für die verlangsamten Leistungen im Team. Können Sie sich vorstellen, dass Sie eine solche Wirkung haben?“ Dies hat dem Klienten geholfen, seine Wirkung auf andere zu verstehen. Der Coach nutzt, wenn er mit Übertragung und Gegenübertragung arbeitet – in der modernen Psychoanalyse sprechen wir von Intersubjektivität –, seine affektive Reaktion, die in der Beziehung zum Klienten entsteht. Zwei Basisaffekte kommen besonders häufig vor, die in Unternehmen leider tabuisiert sind: Angst und Aggression. Im Fallbeispiel ist nun die Frage interessant, weshalb der Klient dieses Verhaltensmuster zeigt. Weshalb hat er das Bedürfnis, intellektuell und leistungstechnisch über seinen Mitarbeitern zu stehen? Welchen Sinn und Zweck erfüllt das für ihn? Weshalb fällt es ihm schwer, darauf zu verzichten?

Der Coach nutzt, wenn er mit Übertragung und Gegenübertragung arbeitet – in der modernen Psychoanalyse sprechen wir von Intersubjektivität – seine affektive Reaktion, die in der Beziehung zum Klienten entsteht.



Foto: Michael Englert



Foto: Michael Englert

Kommt Biografiearbeit ins Spiel, wenn es darum geht, die Ursachen dysfunktionaler Muster zu erkennen?

Muster, die sich im Berufsalltag als dysfunktional oder teilweise dysfunktional herausstellen, sind biografisch angelegt und in der Regel durch die Beziehung zu den frühen Bezugspersonen begründet. Es ist dennoch nicht unbedingt notwendig, im Coaching biografisch zu arbeiten. Aus der Coaching-

Beziehung und aus szenischen Schilderungen des Berufsalltags lassen sich berufliche Beziehungsproblematiken ableiten, die sich hinter dem Beratungsanliegen des Klienten verstecken. Wenn ich die Chance habe, über einen längeren Zeitraum hinweg mit einem Klienten zu arbeiten, kommt es schon vor, dass die Biografie einbezogen wird. Doch im Anschluss findet immer eine Rückkoppelung an die aktuelle Arbeitssituation des Klienten statt, denn schließlich handelt es sich um ein Coaching und nicht um eine Therapie. Um das geschilderte Fallbeispiel mit der jungen

Führungskraft aufzugreifen: Der Klient war durch meinen Hinweis neugierig geworden,

Aus der Coaching-Beziehung und aus szenischen Schilderungen des Berufsalltags lassen sich berufliche Beziehungsproblematiken ableiten, die sich hinter dem Beratungsanliegen des Klienten verstecken.

der Sache auf den Grund zu gehen. Im weiteren Verlauf des Coaching-Prozesses schilderte er sehr belastende Erfahrungen im Elternhaus und in der Schule, sodass es für ihn existentiell wichtig wurde, sich überlegen zu fühlen. Als Coach muss man ein Gespür dafür entwickeln, wann es angebracht sein könnte, Biografisches aufzugreifen. Merkt der Coach z.B., dass sein Klient eine Verbindung zwischen einem lebensgeschichtlichen Narrativ und seinem beruflichen Anliegen herstellt, wird es sich durchaus lohnen, den Aspekt einzubeziehen. Hierfür muss man auch nicht Psychoanalytiker sein. Diesbezüglich stehe ich mitunter mit psychoanalytischen Kollegen in Konflikt.

Als Coach muss man ein Gespür dafür entwickeln, wann es angebracht sein könnte, Biografisches aufzugreifen.

Kann die Arbeit mit Assoziation im Coaching eine Rolle spielen?

Jetzt sind wir an einem Casus knacksus des psychodynamischen Coachings angelangt. (*lacht*) In der Gruppen-Supervision oder im Gruppen-Coaching kann mit freier Assoziation gearbeitet werden. Hier kann ein Teilnehmer sein Anliegen einbringen und die anderen assoziieren frei, was ihnen spontan dazu einfällt. Sie müssen dabei keiner Logik folgen, sondern geben einfach wieder, was in ihnen vorgegangen ist, als das Anliegen beschrieben wurde. Mit diesen psychologischen Assoziationen kann dann im Coaching gearbeitet werden. Freies Assoziieren im Einzel-Setting ist in der psychoanalytischen Therapie zuhause. Im Einzel-Coaching ist sie nicht nutzbar. Die Freie Assoziation wurde von Freud eingeführt, damit der Patient das Hier und Jetzt ein Stück weit verlassen kann. Der Analytiker wird die Assoziationen des Patienten dann auch in Bezug auf das Damals, z.B. die Kindheit, deuten. Im Einzel-Coaching habe ich ein ganz anderes Setting. Der Klient kommt mit einem bestimmten Beratungsanliegen. Die Sitzungen

Die Freie Assoziation wurde von Freud eingeführt, damit der Patient das Hier und Jetzt ein Stück weit verlassen kann.

finden nicht wöchentlich statt, sondern vielleicht alle sechs Wochen. Übertragungsmuster in der Coach-Klient-Beziehung werden nicht gefördert, wie es in einer Therapie geschehen kann, sondern gemeinsam reflektiert. Der Klient schildert Szenen aus seinem Berufsalltag, die ich als Coach zunächst verstehen muss, um sie dann auch emotional nachzuempfinden. In der psychodynamischen Beratung benötige ich auch andere Interventionskonzepte als in der analytischen Therapie. Statt zu deuten, muss ich häufig selektiv-authentisch antworten. Ich übernehme Hilfs-Ich-Funktionen und versuche, die Realität sowie den Umgang mit Affekten zu klären.

In einem Artikel weisen Sie darauf hin, dass individual-psychoanalytische Interventionen im Business-Coaching nicht ausreichend seien. Worauf kommt es darüber hinaus an?

Im Coaching sollte immer der organisationale Kontext eingebunden werden. Business-Coaching ist keine Lebensberatung. Die Klienten interagieren systemisch mit den Organisationsstrukturen. Deshalb ist das Coaching mehr als ein Beratungsformat, dessen Interventionen auf die Person zielen. Die Frage, wie diese Person mit ihrer beruflichen Rolle in ihrem organisationalen Umfeld umgeht und was ihr Beratungsanliegen im Kontext des sozialen Systems bedeutet, darf nicht vernachlässigt werden. Als Coach muss ich mir unbedingt die Mühe machen, den Kontext, in dem mein Klient tätig ist, und die organisationalen Strukturen, in denen er arbeitet, zu verstehen. Es geht um die kulturelle und strukturelle Einbettung des Klienten. In einer jungen Marketingagentur werden an eine Führungskraft und ihre Persönlichkeit ganz andere Anforderun-

gen gestellt, als dies z.B. in der öffentlichen Verwaltung der Fall ist.

Sie sind stellvertretende Vorsitzende der Akademie für Psychoanalyse und Psychosomatik in Düsseldorf ...

Genau. Das Institut Psychodynamische Organisationsentwicklung + Personalmanagement (*POP*), dessen Vorstandsvorsitzende ich bin, ist einer von acht Mitgliedsvereinen der Akademie. Die Akademie, eine Ausgründung des Lehrstuhls für Psychosomatik an der Heinrich-Heine-Universität, ist entstanden, um die Psychoanalyse einer breiteren Öffentlichkeit zugänglich zu machen. Zu diesem Zweck bedienen wir eigene Formate. Ich bin als stellvertretende Vorsitzende für zwei zuständig: Zum einen gebe ich gelegentlich eine Zeitschrift namens *agora* heraus. Der Untertitel ist Programm: Düsseldorf Beiträge zu Psychoanalyse und Gesellschaft. Zum anderen bin ich für die Kommission Psychoanalyse und Film zuständig. Dieses Projekt haben wir 2001 ins Leben gerufen. In einem kleinen Düsseldorfer Kino führen wir – in Kooperation mit dem Filmmuseum und der Rheinischen Post – einmal im Monat einen Film vor. Zunächst gibt es eine filmtheoretische Einordnung. Dann zeigen wir den Film, in dessen An-

Als Coach muss ich mir unbedingt die Mühe machen, den Kontext, in dem mein Klient tätig ist, und die organisationalen Strukturen, in denen er arbeitet, zu verstehen.

schluss eine psychoanalytische Interpretation folgt. Wichtig ist es uns, abschließend auch mit dem Publikum ins Gespräch zu kommen. Und tatsächlich diskutieren die Besucher sehr engagiert mit. Die Vorstellungen sind mit rund 120 Personen immer ausgebucht. Diese Arbeit macht mir viel Spaß. Meine Rolle in der Akademie verlangt und ermöglicht es mir, mich in ganz unterschiedliche, auch gesellschafts-

politische Themen einzuarbeiten und dann dazu öffentlich Stellung zu beziehen. So war ich z.B. im Dezember im Deutschlandfunk zu Gast, um über die Beziehung zwischen Großeltern und ihren Enkelkindern zu sprechen. Ich selbst habe inzwischen drei Enkel. Sie sind ein Geschenk.

Das Institut POP leiten Sie seit 2003. Wie kam es dazu?

Seit 1998 bilden wir am Institut POP psychodynamische Coaches aus. Ich war Grün-

dungsmitglied und im Vorstand. Die damalige Vorstandsvorsitzende, Dr. Claudia Sies, ist unter Psychoanalytikern sehr bekannt. Anfangs nahmen vor allem Psychoanalytiker und Psychotherapeuten teil, die sich ein zweites Standbein aufbauen wollten. Heute sind die Gruppen sehr heterogen – eine wesentliche Folge unserer Bewerbung als Weiterbildungsanbieter im Deutschen Bundesverband Coaching (DBVC). Seit 2009 sind wir Mitglied, seit 2020 auch in der International Organization for Business Coaching (IOBC). Viele Teilnehmende sind bereits in der Beratung

tätig. Auch Führungskräfte und Manager, die sich weiterqualifizieren möchten, nehmen an unserer Weiterbildung teil. Häufig kommen sie aus dem HR-Bereich und behalten sich vor, später einmal in die Selbständigkeit zu gehen. Wir haben auch Lehrgeld bezahlt. Beim dritten Durchgang wäre unsere Weiterbildung fast gescheitert, weil zwei Referenten unerwartet nicht auftauchten. Ich war von der Qualität unseres Produkts dennoch zutiefst überzeugt. Wir haben das didaktische Konzept um eine begleitende Kursleitung ergänzt. Sie hat die Funktion eines psychischen Containers, nicht



Foto: Michael Englert

nur für den Fall der Fälle. Diese Funktion hatte ich inne. Nach Frau Sies' Verabschiedung wurde ich zur Institutsleiterin gewählt. Die Weiterbildung bieten wir heute modular an, damit Interessenten erst einmal schnuppern können. Unser psychodynamischer Ansatz ist ja nicht Mainstream. Sie wird mindestens einmal jährlich durchgeführt und sehr gut angenommen.

Es handelt sich um die Weiterbildung Psychodynamische Organisationsentwicklung und Coaching. Was nehmen Absolventen aus dieser mit?

Bei uns bekommt man kein Manual, das man einfach durcharbeitet. Die Weiterbildung ist nicht beendet, sobald die letzte Seite erreicht ist. Wir vermitteln im „Patchwork-Verfahren“ Basistheorien der Psychoanalyse, Organisationspsychologie und Betriebswirtschaftslehre. Zudem geben wir den Teilnehmern Interventionstechniken an die Hand und üben die Anwendung dieser. Die Absolventen nehmen den psychodynamischen Ansatz mit. Aber wie bei der bestandenen Fahrprüfung bringt erst die anschließende Praxis die Sicherheit in der Anwendung. Je nachdem, aus welchem Feld ein Teilnehmer kommt, entwickelt er sein eigenes Profil. Hierbei unterstützen wir die Teilnehmer z.B. im Rahmen einer Zukunftswerkstatt, in der sie in Kleingruppen erarbeiten, welche Kompetenzen sie individuell – neben dem erlernten psychodynamischen

Wir haben das didaktische Konzept um eine begleitende Kursleitung ergänzt. Sie hat die Funktion eines psychischen Containers, nicht nur für den Fall der Fälle. Diese Funktion hatte ich inne.

Ansatz – auszeichnen. Wir stehen ihnen bei der Schärfung ihrer Coaching-Profile beratend zur Seite, schließlich haben wir sie über einen längeren Zeitraum begleitet und kennen ihre Stärken und Schwächen. Letztlich erhalten die

Absolventen die Berechtigung, in den DBVC einzutreten, durch den die Weiterbildung anerkannt ist.

Bereits seit 1993 sind Sie als Psychologische Psychotherapeutin tätig. Sind Sie aus der therapeutischen Arbeit heraus zum Coaching gekommen?

Ich habe schon mehrere Karrieren hinter mir. (*lacht*) Bevor ich Psychotherapeutin wurde, war ich Studienrätin. Und bevor ich Studienrätin wurde, war ich in den USA als Trainerin für Führungskräfte tätig – im Bereich des effizienten Lernens und Arbeitens. Ich arbeitete z.B. viel für Coca-Cola. Mein Mann machte damals seinen Facharzt für Innere Medizin an der Emory University in Atlanta. Ich langweilte mich, suchte einen Job und fing bei Evelyn Wood Reading Dynamics an, wo ich anfangs Bücher verpackte. Man stellte dort aber schnell fest, dass ich zu mehr zu gebrauchen bin. Ich konnte dann eine Trainerausbildung absolvieren und wurde zum Regional Director, trainierte fortan Führungskräfte und bildete wiederum Trainer in den Methoden des Unternehmens aus. Als wir wieder in Deutschland waren, ging ich in den Referendardienst. Ich wurde keine gute Fachlehrerin. Mein Kompetenzfeld war die Beziehungsarbeit, entweder als Klassen- oder auch als Beratungslehrerin. Nach meiner psychotherapeutischen Ausbildung machte ich mich selbständig. Dennoch wollte ich mich nicht nur auf die Psychotherapieausbildung verlassen. Bereits 1993 begann ich mit der Supervisionsausbildung am Fritz Perls Institut. 1995 folgte die Lehrsupervisionsausbildung.

Was hat Sie dann motiviert, auch im Coaching tätig zu werden?

In der Gruppe von Psychoanalytikern an der Heinrich-Heine-Universität, Gründungsmitglieder der Akademie und des Instituts POP, zogen wir zunächst in Betracht, psychodynamische Organisationsentwicklung anzubieten.

Das war mir nicht fremd, da ich eine Affinität für Unternehmen mitbringe. Und zwar nicht nur aus meiner Zeit in den USA, auch an der Schule hatte ich zuvor u.a. Betriebswirtschaftslehre unterrichtet. Unsere Kernkompetenz als Psychoanalytiker ist jedoch die Beratung von Menschen. Der Begriff Coaching war damals bereits in aller Munde und in unserer Gruppe kam der Gedanke auf: Das Beratungsfeld Coaching können wir ganz hervorragend besetzen, denn wir haben Beziehungs- und Beratungskompetenz. Erwerben mussten wir als Gruppe vor allem die Organisationskompetenz. So begannen wir, uns in den Bereich des Executive-Coachings mit Hilfe eines viersemestrigen Train-the-Trainer-Studiums einzuarbeiten, um die fehlenden Kompetenzen zu erschließen. Es lag einfach auf der Hand.

Portrait



Foto: Michael Englert

Dr. Beate West-Leuer, Senior Coach (DBVC, IOBC), Supervisorin (DGSv), Leitung des Instituts Psychodynamische Organisationsentwicklung + Personalmanagement e.V. (POP). Stellvertretende Vorsitzende der Akademie für Psychoanalyse und Psychosomatik, Düsseldorf e.V., Lehrbeauftragte der Heinrich-Heine-Universität Düsseldorf.

www.west-leuer.de
www.coachdb.com/de/coach/beate-west-leuer.html



Resilienz-Coaching

Welche Faktoren begünstigen den Coaching-Erfolg?

Von Maximilian Bache

Die Entwicklung und Stärkung individueller Resilienz kann nicht zuletzt in Krisenzeiten als sinnvoller Coaching-Inhalt betrachtet werden. Welche Aspekte machen Resilienz aus und wie können diese im Coaching unterstützt werden? Inwiefern begünstigen Vertrauen, die Dauer der Beziehung zwischen Coach und Klient sowie das Verhalten des Coachs den Coaching-Erfolg? Beantwortet werden diese Fragen im vorliegenden Beitrag auch auf Grundlage einer Studie.

Der folgende Beitrag beschäftigt sich mit dem Zusammenhang zwischen *Vertrauen, Beziehungsdauer, Coach-Verhalten* und dem daraus resultierenden Coaching-Erfolg. Zu Beginn werden die Begriffe Vertrauen sowie Coach-Verhalten beschrieben und die *Stärkung von Resilienz* als Coaching-Erfolg definiert. Es soll gezeigt werden, wie vielschichtig die Begriffe sind und wie vielseitig die Stärkung von Resilienz ausfallen kann. Welche Fragen und Tools bei diesem Prozess helfen, soll punktuell beschrieben werden. Darüber hinaus wird eine *empirische Studie* vorgestellt, aus der valide Antworten zu den oben beschriebenen Zusammenhängen abgeleitet werden können.

Der Vertrauensbegriff

Vertrauen wird in der Literatur immer wieder als wichtiger Erfolgsfaktor der Zusammenarbeit zwischen Führungskräften und deren Mitarbeitern genannt. Stützt man sich in diesem Zusammenhang auf Eriksons (1950) Theorie der psychosozialen Entwicklung, erscheint dieser Umstand auch völlig klar. Im Alter von 0–1 Jahren entwickelt sich laut Erikson eine grundsätzliche Haltung von Kindern, die zwischen dem sogenannten Ur-Vertrauen und dem Ur-Misstrauen schwankt. Erikson beschreibt diese Schwankungen anhand der resultierenden Persönlichkeitseigenschaften von Menschen. So wird im Rahmen eines guten Ur-Vertrauens von einem stabilen Sicherheitsbewusstsein gesprochen, das dazu führt, dass Menschen weniger Angst haben. Im Gegensatz dazu stehen auf der Seite des Ur-Misstrauens Eigenschaften wie Unsicherheit, Angst, emotionale Verwahrlosung und das Gefühl des Verlassen-Seins. Eigenschaften, die besonders die spätere Arbeit in Teams erschweren können.

Welche Einflüsse den Ausschlag in eine der beiden Richtungen geben, soll an dieser Stelle nicht weiter thematisiert werden. Nur so viel ist klar: Mit Beginn des Lebens entwickelt sich die Vertrauensemotion über viele Jahre weiter. Nach Plutchiks (1980) Theorie der acht Basisemotionen ist Vertrauen eine Primäremotion, die gepaart mit Freude zu der Sekundäremotion Liebe werden kann. Die

humane Beziehungsfähigkeit und -gestaltung hängt demnach sowohl im privaten als auch im beruflichen Kontext stark von der Vertrauensintensität ab. Für Teams bedeutet das, dass der fachliche Erfolg nicht nur von der Berufserfahrung abhängt, sondern auch von erworbenen Softskills.

Eberl (2010) schreibt, dass Vertrauen eine Erwartungshaltung von Menschen darstellt. Eine Erwartungshaltung, die enttäuscht werden kann, spricht ein Risiko für den Vertrauenden birgt. Sicherlich kann man sagen, eine Enttäuschung beinhaltet Positives, da die Täuschung endet. Dennoch stellt die Verletzbarkeit der Erwartungshaltung eine Hürde dar, die Menschen nicht immer nehmen möchten.

Jelinski (2014) beschreibt bezugnehmend auf das Vertrauensmodell von Mayer, Davies und Schoorman (1995) die Kategorisierung von Vertrauen in drei Arten:

- » *Kompetenzbasiertes Vertrauen* – Macht das Gegenüber einen kompetenten Eindruck? Hat es ein entsprechendes Auftreten? Zeigt seine Selbstdarstellung ein vertrauenswürdige Bild? Werden seine Handlungen diesem Bild gerecht?
- » *Wertbasiertes Vertrauen* – Entsprechen die Handlungen und Verhaltensweisen des Gegenübers dem, wofür ich stehe? Kann ich mich mit dem Gegenüber identifizieren bzw. tragfähige Schnittmengen erkennen?
- » *Intentionsbasiertes Vertrauen* – Fühlt es sich richtig und gut an, dem Gegenüber einen Vertrauensvorschuss einzuräumen? Erkenne ich die Absichten des Gegenübers als teil- oder vollumfänglich richtig an und möchte ich diesen Weg gehen?

Vertrauen ist ein vielschichtiges Konzept. Verschiedene Einflüsse wirken auf das gegenseitige Vertrauen von Menschen ein – in Teams, Coaching-Prozessen oder auch im Privatleben.

Was bedeutet Vertrauen im Coaching?

Vertrauen bedeutet im Coaching zunächst, dass ein Vertrag zwischen Klient und Coach

zustande kommt, der gegenseitiges Vertrauen bzw. Interesse an Mensch und Anliegen voraussetzt. In Coaching-Prozessen sind es oftmals Einzelgespräche, die Coach und Klient miteinander führen. Sie arbeiten in einem geschützten Raum gemeinsam daran, den Klienten – an dessen Anliegen orientiert – einen Schritt nach vorne zu bringen. Sie arbeiten an Themen, deren offene Bearbeitung ein stabiles und intensives Vertrauensverhältnis voraussetzt.

Das Coach-Verhalten

Greif (2015) entwickelt ein Einflussfaktorenmodell, das dem Coach dabei helfen kann, den Klienten besser zu begleiten und zum Coaching-Erfolg zu führen. Auch können die Faktoren dem Coach als Eckpunkte eines eigenen Qualitätssicherungs- und Evaluationsverfahrens für seine individuelle Coaching-Leistung dienen:

- » *Wertschätzung*: Der Coach bringt gegenüber seinem Klienten Wertschätzung und Unterstützung zum Ausdruck.
- » *Affektaktivierung*: Der Coach erfragt die Empfindungen und Gefühle seines Klienten.
- » *Problemanalyse*: Der Coach ermutigt und unterstützt seinen Klienten dabei, ein Problem oder eine Situation zu analysieren. Dies kann auch das Verhalten anderer Personen betreffen.
- » *Selbstreflexion*: Der Coach regt den Klienten an, über die eigene Person nachzudenken und beispielsweise eigenem Verhalten, persönlichen Erfahrungen, Bedürfnissen und Motiven, Fähigkeiten, Stärken und Schwächen, einem realen und idealen Selbstbild auf den Grund zu gehen.
- » *Zielklärung*: Der Coach unterstützt den Klienten bei der Zielklärung bzw. Definition seiner Ziele.
- » *Ressourcenaktivierung*: Der Coach leitet den Klienten an, Ressourcen (eigene Potenziale, Fähigkeiten, Erfahrungen) oder Ressourcen, auf die er in seiner Umgebung zurückgreifen kann (z.B. Unterstützung durch andere Personen, Wissen), zu nutzen.
- » *Umsetzungsunterstützung*: Der Coach begleitet seinen Klienten bei der Zielumsetzung

und unterstützt ihn, wenn es Schwierigkeiten zu bewältigen gilt.

Coaching-Erfolg im Kontext Resilienz

Bezieht man sich beim Thema Coaching-Erfolg auf eine Resilienz-Steigerung, dann muss man sich zuerst fragen: Was ist Resilienz? Die American Psychological Association (APA) ist dem Begriff in den letzten Jahren vertieft nachgegangen. Im Zuge dessen wurden zehn klar abgegrenzte Faktoren beschrieben, die Resilienz definieren (vgl. Scharnhorst, 2007). Klient und Coach können mit Hilfe der Faktoren einen differenzierten Eindruck zur eigenen Widerstandsfähigkeit erlangen, indem zu Beginn eines Prozesses ein Skalenwert pro Faktor bestimmt wird. Eine positive oder gestärkte Resilienz, gemessen auf der gleichen Skala im Vergleich zum Ausgangswert, kann

als Ergebnis eines Resilienz-Coachings betrachtet werden. Im Folgenden werden diese Faktoren einzeln beschrieben und teilweise mit Coaching-Tools, -Antworten und -Fragen versehen, die dazu beitragen, die einzelnen Faktoren positiv zu beeinflussen.

Probleme richtig einordnen. Was dich trifft, betrifft dich, und, was A über B sagt, sagt mehr über A als über B. Der erste Teil des Spruchs bedeutet: Wenn es jemand schafft, z.B. einen verbalen Wirkungstreffer beim Gegenüber zu landen, so sollte sich dieses darüber nicht ärgern. Es sollte sich viel eher fragen: Warum trifft mich das? Was macht das mit mir? Was kann ich daraus über mich selbst lernen? Der zweite Teilsatz kann dazu dienen, sich in der eben genannten Situation zu verteidigen.

Selbstreflexion nutzen. Der Wirkungstreffer kann anschließend und in Ruhe zur Selbstre-

flexion genutzt werden. Ein leeres Blatt Papier und ein Stift bieten einen guten Einstieg in den systematischen Reflexionsprozess. Dieser kann damit beginnen, aufzuschreiben, was gesagt wurde, was eventuell gemeint war, in welcher Situation und Umgebung der Wirkungstreffer entstanden ist, und zu schauen, was das alles mit der eigenen Person zu tun hat.

Proaktiv zu sein und klare Entscheidungen zu treffen, bedeutet, sich auch bei zwei potenziell guten Optionen zu entscheiden und die Konsequenzen zu tragen. Ein „hätte ich mal“ kann ein Zeichen dafür sein, keine gute Entscheidung getroffen zu haben. Der Coach kann an diesen Stellen mit ressourcenorientierten Fragen wie „Was ist das Positive daran?“ intervenieren.

Der Faktor „Auf sich Acht geben“ weist hauptsächlich einen gesundheitlichen Charakter auf.

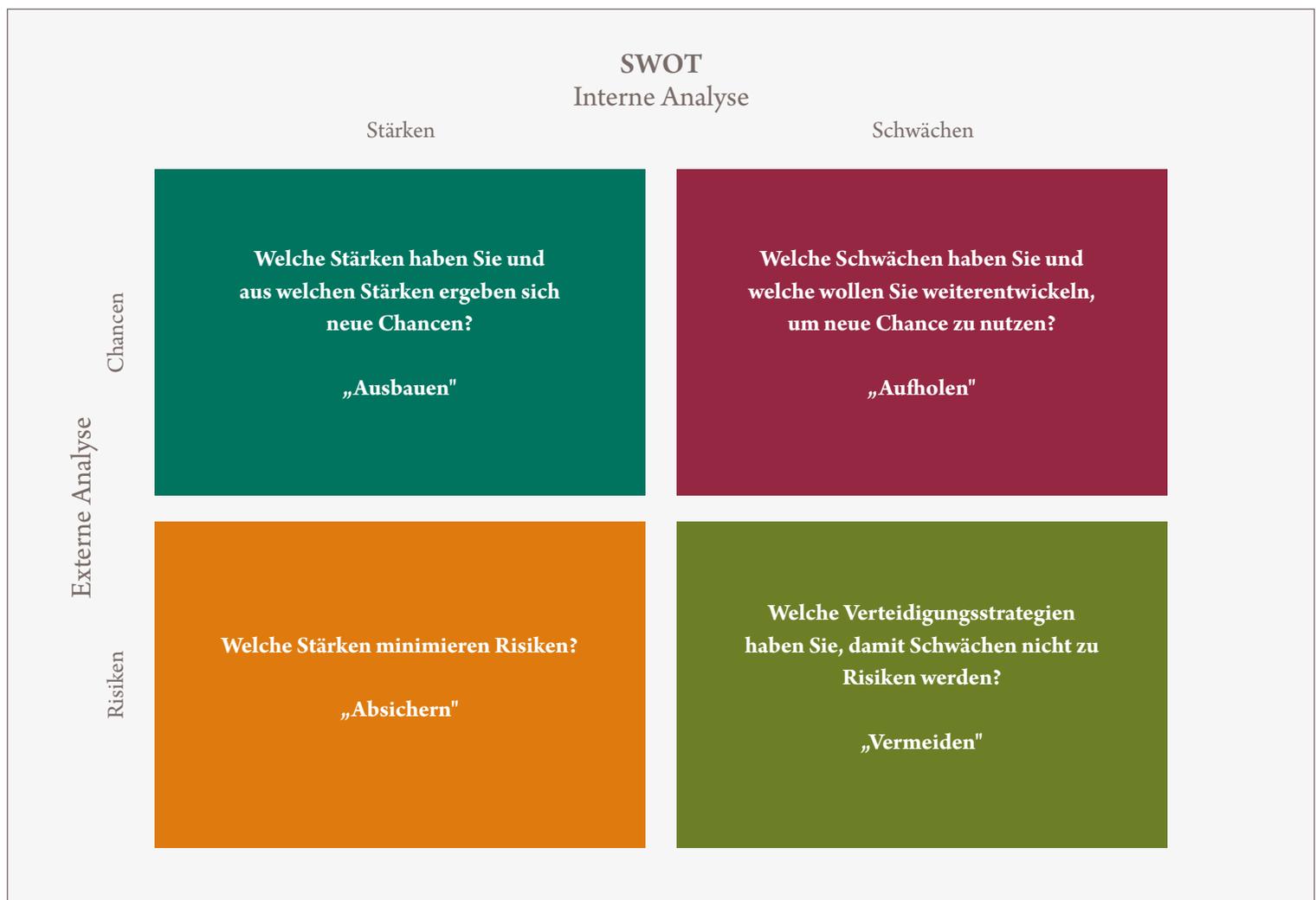


Abb.: Personenzentrierte SWOT-Analyse (eigene Darstellung in Anlehnung an Mintzberg, 1994)

Aus der Sicht der Work-Life-Balance oder auch der Burnout- und Boreout-Prävention, muss man sagen, dass es wichtig ist, das richtige Maß zu finden. Eine 70-Stunden-Arbeitswoche kann temporär erquickend sein, nur halten die meisten Menschen rein berufliche Performance in dieser Intensität und mit übermäßiger Vernachlässigung privater Lebensbereiche nicht über einen bestimmten Zeitraum hinweg unbeschadet durch. Folgende Fragen unterstützen die Ansprache dieses Faktors: Haben sie genügend Zeit für sich selbst und Ihre Hobbys? Wann haben Sie das letzte Mal (im Urlaub) Ihr Handy ausgemacht? Was passiert gerade bei Ihren Freunden und Ihrer Familie?

Verstärkt optimistisch zu bleiben, kann ein Ergebnis aus den vorhergehenden Faktorstärkungen sein. Alleinstehend betrachtet bietet es sich an, abermals stärkenorientiert zu fragen: Was ist an Ihrer Situation vielleicht sogar positiv? Woran haben Sie Spaß? Wo gehen Sie am Ende des Tages gerne hin?

Veränderung als Teil des Lebens akzeptieren. Für manche Menschen ist es schwierig, neue Erfahrungen zuzulassen und ihre Komfortzone zu erweitern. Sätze des Klienten wie „Ich möchte, dass alles bleibt, wie es ist!“ sollten den Coach dazu anhalten, diesen Faktor anzusprechen und verhärtete Standpunkte mit Hilfe entsprechender Interventionstechniken aufzulockern. Folgende Fragen können dabei hilfreich sein: Welche Veränderung hat Ihnen in letzter Zeit gut gefallen? Wie war es als Kind für Sie, z.B. die Schule zu wechseln?

Aufbauend auf dem vorhergehenden Faktor sollte ein Klient *Krisen nicht als unüberwindbares Hindernis begreifen*. Handfeste Krisen grenzen sich von verhältnismäßig einfachen Veränderungen deutlich ab. Krisen bzw. kritische Situationen sind oft mit einschneidenden Veränderungen und teils überfordernden Aufgabenstellungen verbunden. Im Rahmen dieses Faktors geht es eher um größere Einschnitte im Leben eines Klienten, z.B. um den Verlust des Jobs oder den Tod Angehöriger. Diesen Faktor gezielt anzusprechen, bedarf Fingerspitzengefühl und Erfahrung. Der Klient sollte von selbst auf diese Themen zu sprechen kommen.

Ein intaktes, tieferes und andauerndes Vertrauensverhältnis ist unabdingbar.

Die *positive Selbstwahrnehmung zu fördern*, bedeutet u.a., die Stärken und die Schwächen eines Klienten anzusprechen. Was können Sie besonders gut? Was können Sie nicht so gut? Was würden sie gerne demnächst lernen? Fragen wie diese können Reflexion anregen und die Motivation sowie eigenständig generierte Zielsetzung stärken. Dies trägt zur Verbesserung der Selbstwahrnehmung bei und fördert den Selbstwert eines Klienten. Methodisch kann die Visualisierung der Stärken und Schwächen u.a. mit Hilfe der (personenzentrierten) SWOT-Analyse (siehe Abb., S. 26) begleitet werden.

Der Faktor, *Netzwerke zu bilden und gegenseitige Unterstützung zu fördern*, bildet sich in fast allen Lebensbereichen ab, z.B. in Partnerschaften, beruflichen und privaten Freundschaften. Der Coach kann den Klienten u.a. dabei unterstützen, einseitige Netzwerke zu erkennen, und ihm dabei helfen, sich selbst zu schützen. Hilfreiche Fragen lauten: Was bekommen Sie dafür? Finden Sie das fair? Glauben Sie, über die Zeit eine ausgeglichene Bilanz in diesem speziellen Netzwerk herstellen zu können? Methodisch kann die Visualisierung sozialer Netzwerke mit Hilfe der konzentrischen Kreise oder Netzwerkkarten (Stegbauer, 2010) unterstützt werden. Hier werden systematisch persönliche Kontakte aufbereitet und auf verschiedene Variablen (z.B. Funktion beim Arbeitgeber, bevorzugte Treffpunkte, Beziehungsintensität und -qualität, Alter des Netzwerkpartners) qualitativ und quantitativ bewertet.

Zielstrebig eigene Ziele verfolgen zu können, ist das Resultat aus der Stärkung der vorhergehenden Resilienzfaktoren. Wenn dem Klienten bewusst wurde, warum er gewisse Dinge tut, was ihm dabei wichtig ist, wie er Hürden überwinden kann, wie er sich selbst auf eine transparente sowie möglichst ganzheitliche Weise steuert, wenn er es schafft, grundsätzlich optimistisch zu bleiben, auf sich Acht zu geben und Impulse von außen zu nutzen, dann bleiben dem Coach nur noch Fragen, mit denen

der Faktor weiter gefördert wird: Ist es das, was Sie wollen? Wie schaffen sie das?

Eine Studie

In einer 2020 vom Autor durchgeführten Studie an der „Ostfalia – Hochschule für angewandte Wissenschaften“ wurde geprüft, wie Vertrauen, Beziehungsdauer, Coach-Verhalten und Coaching-Erfolg miteinander zusammenhängen. Dazu wurden 103 Einzel-Coachings (jeweils eine Sitzung zwischen 60–90 Minuten) durchgeführt. Vier verschiedene Tools kamen dabei zum Einsatz. 63 Teilnehmer (61,17 Prozent) waren männlichen und 40 (38,83 Prozent) weiblichen Geschlechts. Die Spannweite des Alters der Klienten lag zwischen 18 und 54 Jahren. 30 Teilnehmer (29,13 Prozent) waren Führungskräfte (Menschen, die mindestens eine Person disziplinarisch führen) und 73 (70,87 Prozent) Spezialisten verschiedener Fachbereiche.

Zu Beginn der Studie erfolgte jeweils eine Messung zum Vertrauen zwischen Klient und



Coaching, Supervision und Beratung für Beratung in Organisationen

... weil wir es uns selbst und unseren Klient*innen und Kund*innen wert sind

Dr. Michael Loebbert –
Beraten im Dialog
www.mloebbert.com

Coach und zur Beziehungsdauer. Die Klienten wurden gebeten, auf einer Skala zwischen 1 (niedrig) und 5 (hoch) das gefühlte Vertrauen zu bewerten. Die Beziehungsdauer, Zeit seitdem Klient und Coach sich kennen, wurde in Monaten abgefragt.

Weiter wurden die Teilnehmer kurz vor dem Coaching zu ihrer persönlichen Resilienz befragt. Auf einer Skala von 1 (nicht so gut) bis 10 (sehr gut) sollten die Resilienz-Faktoren nach APA intuitiv bewertet werden. Kurz nach und vier Wochen nach dem Coaching (ohne weitere Interaktion zwischen Klient und Coach) wurde jeweils eine weitere Messung zur gefühlten Resilienz durchgeführt. Die Differenz bestimmt im Folgenden den „Coaching-Erfolg“.

Darüber hinaus wurden die Klienten kurz nach dem Coaching gebeten, analog das Verhalten des Coachs zu bewerten. Die Fragestellungen zum Coach-Verhalten wurden aus dem Ratingverfahren nach Greif (2015) abgeleitet.

Wie wirkt sich das Zusammenspiel zwischen Vertrauensindikator, Beziehungsdauer und Coach-Verhalten auf den Coaching-Erfolg aus? Wie zu erwarten war, korreliert der Vertrauensindikator stark mit der Beziehungs-

dauer. Es ergab sich ein Rangkorrelationskoeffizient (Spearman) von 0,586 (zweiseitiges Signifikanzniveau von 0,01) (N=103). Die Vertrauensintensität steigt mit wachsender Beziehungsdauer an. Das Coach-Verhalten steht laut der Studie in schwach signifikantem Zusammenhang mit dem Vertrauensindikator (0,204 – zweiseitiges Signifikanzniveau von 0,05) (N=101). Der Coach verhält sich demnach angenehmer, wenn ein besseres Vertrauensverhältnis vorliegt. Zumindest kommt es dem Klienten so vor. Der Coaching-Erfolg nach vier Wochen hängt schwach signifikant mit dem Coach-Verhalten zusammen (0,316 – zweiseitiges Signifikanzniveau von 0,05) (N=55). Dies stützt die Aussagen von Rogers (2004), nachdem das Gegenüber (Therapeut, Coach, Führungskraft etc.) mit seinem Verhalten den Klienten dazu anhalten kann, sich verbessert zu entwickeln. *Der Coach, sein Verhalten und das Vertrauen zwischen Coach und Klient sind nicht unerhebliche Einflussfaktoren im Zusammenhang mit dem Coaching-Erfolg.*

Reflexion

Im Coaching kommt es darauf an, dass Coach und Klient einen Erfolg erzielen. Besteht das Ziel darin, die Resilienz des Klienten zu stär-

ken, ist es sinnvoll, die beschriebenen Resilienzfaktoren gezielt zu adressieren. Dabei muss der Coach sich jedoch vor allem darüber im Klaren sein, dass sein Verhalten einen signifikanten Einfluss hat. Er muss sich darüber im Klaren sein, dass ein intensives und unverletztes Vertrauensverhältnis förderlich für den Erfolg ist. Der Coach muss das aus ethischen und selbstkritischen Blickwinkeln achten und weiter fördern – im Interesse des Klienten und im Sinne der eigenen reputierlichen und ethischen Ansprüche.

Der Autor



Foto: Björn Küssner | Foto & Video

Maximilian Bache, M.Sc., ist systemischer Business-Coach und Management-Consultant, ehemaliger Lehrbeauftragter einer Hochschule und Führungspersönlichkeit mit rund acht Jahren Führungserfahrung. Er ist Geschäftsführer der Firma C – Quadrat – Coaching und Consulting e.K. und konzentriert sich auf mittelständische Familienunternehmen, Start-ups, den öffentlichen Dienst, humanitäre Hilfsorganisationen und Konzerne der Automobil- und Energieindustrie.
info@c-q2.de
www.coachdb.com/de/coach/maximilian-bache.html

Literatur

- » **Eberl, P. (2010).** Die Bedeutung von Vertrauen in schwach formalisierten Organisationen – Konsequenzen für die Führungspraxis. In A. Schreyögg & C. Schmidt-Lellek (Hrsg.), *Die Organisation in Supervision und Coaching* (S. 95–110), Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- » **Erikson, E. H. (1950).** *Childhood and Society*. New York: W. W. Norton & Company.
- » **Greif, S. (2015).** Allgemeine Wirkfaktoren im Coachingprozess. In H. Geißler & R. Wegener (Hrsg.), *Bewertung von Coachingprozessen* (S. 51–80), Wiesbaden: Springer.
- » **Jelinski, J. (2014).** *Prozesse des Entstehens und Verlustes von Vertrauen aus attributionstheoretischer Sicht*. München: Rainer Hampp.
- » **Mintzberg, H. (1994).** *The Rise and Fall of Strategic Planning*. New York: The Free Press.
- » **Plutchik, R. (1980).** *EMOTION: A Psychoevolutionary Synthesis*. New York: Harper & Row.
- » **Rogers, C. R. (2004).** *Entwicklung der Persönlichkeit*. Stuttgart: Klett-Cotta.
- » **Scharnhorst, J. (2007).** Biegen statt brechen: Resilienz erhöht den Widerstand gegenüber Belastungen. *Wirtschaftspsychologie aktuell*, 14(3), S. 57–60.
- » **Stegbauer, C. (2010).** Weak and Strong Ties. In C. Stegbauer (Hrsg.), *Netzwerkanalyse und Netzwerktheorie* (S. 105–120), Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

Häufig gestellte Fragen

Business-Coach und Unternehmensberater Marco Zill beantwortet Fragen aus der Praxis

Ich brauche dringend neue Aufträge. Was kann ich tun?

Die Frage wird uns regelmäßig gestellt. Leider gibt es hierfür nicht „die Antwort“. Um einer Lösung näherzukommen, hilft ein Gedankenexperiment: Ich stelle mir vor, ich verliere alle meine Ressourcen auf einen Schlag und müsste komplett bei „Null“ anfangen. Wie lange würde es dauern, bis ich wieder den ersten gutbezahlten Auftrag hätte und wie würde ich genau vorgehen? Fokus ist dabei alles. Ich würde mich auf ein ganz konkretes Problem einer sehr kleinen Zielgruppe mit 1.000 potentiellen Klienten konzentrieren, z.B. Bankvorstände von Volksbanken oder Steuerberater, die einen Nachfolger suchen. Dann würde ich einen groben Plan für die Lösung eines konkreten „brennenden“ Problems ausarbeiten, den ich einer Person aus dieser Zielgruppe vorlegen und mir Feedback einholen würde. Das ist heute über soziale Netzwerke wie LinkedIn oder Xing sehr einfach umsetzbar. Mit meinem gereiften Plan wiederhole ich den Vorgang, betreibe also Kaltakquise, bis eine Person Interesse zeigt. Aus der Praxis weiß ich, dass man so schon nach drei bis sechs Wochen den ersten Auftrag haben kann. Allerdings ist das echte Fleißarbeit und die Ansprache fremder Personen liegt nicht jedem Coach, es braucht oft Überwindung.

Ich bin ein guter Coach. Warum habe ich trotzdem große Schwierigkeiten, meine Positionierung zu finden?

Weil diese Aufgabenstellung alleine kaum zu bewältigen ist. Der erfahrenste Herzchirurg kann sich schließlich nicht selbst operieren. Bei der Positionierung des eigenen Coaching-Business ist das genauso. Zudem bedeutet Positionierung auch Loslassen und Trennungsschmerz. Denn ich muss dafür einen klaren Fokus auf ganz bestimmte Themen in einer

ganz bestimmten Zielgruppe schaffen und meine Arbeit darauf reduzieren. Die Reduktion wirft viele weitere Fragen auf: Was ergibt Sinn? Bin ich dafür Experte? Wer bin ich dann, was ist meine Identität etc.? Alles Fragestellungen, bei denen ein Perspektivwechsel und ein Blick von außen hilfreich sein können.

Sie bezeichnen Coaching als Produkt. Weshalb? Ermöglicht es trotzdem ein individuelles Vorgehen?

Coaching ist nicht nur, aber auch ein Produkt. Wenn ich möchte, dass Unternehmen oder Führungskräfte von selbst auf mich zukommen und mit mir arbeiten wollen, brauche ich ein Produkt. Denn der Ansatz „Ich habe eine fundierte Ausbildung und einen großen Erfahrungsschatz“ alleine reicht nicht aus. Das ist so unkonkret, dass sich niemand etwas darunter vorstellen kann. Als Unternehmer will ich Lösungen kaufen, keine Tagessätze oder Coaching-Stunden. Kann sich der potentielle Klient den Lösungsweg nicht vorstellen, dann kann er auch keine Entscheidung treffen. Ein definiertes Coaching-Programm oder mögliche Lösungswege – dargestellt als Produkte – begegnen diesem Problem. Natürlich braucht auch ein Produkt – insbesondere im Coaching-Kontext – viel Freiraum für Individualität, was klar benannt werden muss. Doch die (emotionale) Beschreibung und Präsentation des Produkts bzw. des Lösungswegs zeigt potentiellen Klienten Möglichkeiten auf.

Wie kann ich als Coach abseits meiner Netzwerke potentielle Klienten ansprechen?

Auch hierbei gibt es nicht den einen Weg. Jede Zielgruppe tickt unterschiedlich. Vorstände von Banken erreicht man ganz anders als z.B. selbständige Rechtsanwälte. Aber wenn man seine klare Positionierung gefunden hat, erge-

ben sich auch symbiotische Partnerschaften mit anderen Anbietern, die bereits mit den entsprechenden Zielgruppen arbeiten. Kleine Anzeigen funktionieren ebenfalls gut, z.B. auf LinkedIn. Hier könnte man ein Whitepaper oder eine Checkliste zum Download anbieten. LinkedIn zeigt exakt an, wer sich etwas heruntergeladen hat. Mit diesen Personen könnte man dann in Kontakt treten und die Beziehung weiter ausbauen. So ergeben sich regelmäßig neue Kontakte zu Entscheidern, die bereits Interesse an einem konkreten Thema bekundet haben.

Der Autor



Foto: Bettina Zill

Marco Zill ist Business-Coach und Unternehmensberater. Über 18 Jahre hat er eine private Akademie betrieben. 650 Unternehmensgründer begleitete er in die Selbständigkeit. Vor sechs Jahren gründete er zusammen mit Katja Löffler das Team BusinessArchitekten. Es ist ihre Mission, die gesammelte Praxiserfahrung an andere Coaches und Berater weiterzugeben. In mehr als 1.200 Strategiegelgesprächen hat Marco Zill sich bereits mit anderen Coaches ausgetauscht.

www.businessarchitekten.com
www.coachdb.com/de/coach/marco-zill.html



Schmaler Grat – Klare Grenze

Können Coaching und Therapie zusammenwirken?

Von Celina Schareck

Coaching und Psychotherapie sind keinesfalls dasselbe. Zwischen beiden Professionen sollte eine klare Grenze gezogen werden, was bedeutet, dass Coachings nicht als Therapieersatz zu betrachten sind. Nicht ausgeschlossen sind jedoch Szenarien, in denen ein Coaching zeitversetzt auf eine Therapie aufbauen kann. Können sich Coaching und Therapie gar parallel zueinander ergänzen? Der vorliegende Beitrag schildert vier Praxisfälle, in denen das Thema „Coaching vs. Therapie“ eine Rolle spielte.

Coaching dient der Bearbeitung individueller Themen, die häufig im beruflichen Kontext zu verorten sind. Durch ein Coaching wird der Klient beispielsweise animiert, eine Handlungsstrategie umzusetzen bzw. zu reflektieren – aus Eigeninitiative, Selbsterkenntnis oder Entwicklungsdrang. Wie Barczynski (2018) zusammenfasst, ist Coaching keine Therapie und somit zur *Behandlung psychischer Probleme ungeeignet* (siehe auch Rauen, 2014). Unter Bezugnahme auf den Deutschen Bundesverband Coaching e.V. (siehe DBVC, 2022) verweist Barczynski (2018) darauf, dass Klienten im Coaching darin unterstützt werden, berufliche Herausforderungen eigenständig zu lösen, indem das Coaching u.a. die Fähigkeit der Selbstreflexion und -wahrnehmung aufseiten der Klienten fördert und die selbstgesteuerte Erweiterung ihrer Möglichkeiten stärkt.

Es ist klar zu betonen, dass die Ausübung therapeutischer Maßnahmen ausschließlich entsprechend approbierten Personen gestattet ist. So hält Meier (2015, S. 38) fest, dass „Psychotherapie [...] grundsätzlich nur [...] derjenige ausüben [darf], der eine Erlaubnis nach dem Psychotherapeutengesetz (PsychThG) erhalten hat. Als Ausübung der Psychotherapie im Sinne des Psychotherapeutengesetzes definiert § 1 Abs. 3 PsychThG jede mittels wissenschaftlich anerkannter psychotherapeutischer Verfahren [vor]genommene Tätigkeit zur Feststellung, Heilung oder Linderung von Störungen mit Krankheitswert, bei denen Psychotherapie indiziert ist“.

Was unterscheidet die Psychotherapie vom Coaching? Nach Rauen (2014) ist die Psychotherapie in Abgrenzung zum Coaching, bei dem die berufliche Rolle des Klienten im Vordergrund steht, u.a. dadurch gekennzeichnet, dass sie die Bearbeitung tiefgehender privater und persönlicher (psychischer) Schwierigkeiten beinhaltet, dass dabei tiefgehende emotionale Probleme thematisiert werden und die Wiederherstellung der psychischen Gesundheit angestrebt wird. Weitere Unterscheidungsmerkmale sind nach Rauen (ebd.) beispielsweise darin zu sehen, dass im Therapiekontext oftmals eine eingeschränkte Selbstmanagementfähigkeit des Begleiteten

vorliegt und der Therapeut häufig die Verantwortung für Inhalt und Ablauf der Maßnahme übernimmt.

Praxisfälle

Die meisten Coaches haben Strategien entwickelt, um zu erkennen, ob sie mit einem Klienten im Coaching weiterkommen oder die Möglichkeit besteht, dass er in einer therapeutischen Behandlung besser aufgehoben wäre. Neben entsprechendem Fachwissen schaffen letztlich Erfahrungen das notwendige Feingefühl. Vier gesammelte Erfahrungswerte werden im vorliegenden Beitrag dargestellt. Geschildert werden Fälle, bei denen das Coaching für eine Therapie unterbrochen wurde, parallel eine Therapie stattgefunden hat oder das Coaching mit dem Verweis auf eine möglicherweise angebrachte Therapie beendet wurde. Anzumerken ist vorab, dass es einem Coach nicht zusteht, krankheitswerte Störungen zu diagnostizieren. Dies obliegt ausschließlich entsprechend approbierten Personen. Er kann dem jeweiligen Klienten lediglich empfehlen, sich zwecks Klärung des möglichen Therapiebedarfs an Fachpersonal zu wenden, und ihn – sofern dies gewünscht ist – bei der Kontaktabstimmung unterstützen.

Fall 1: Aggressiver Klient

In Abgrenzung zum Therapeuten darf ein Coach ein mögliches Trauma nicht feststellen oder erklären. Genau dies war der Grund, warum das im Folgenden geschilderte Coaching abgebrochen wurde. Es handelte sich um einen jungen Mann Anfang 30. Er verbrachte mehrere Jahre als Soldat im Einsatz in Afghanistan. Dort erlebte er laut eigenen Aussagen grausame Dinge: Kleinste Fehler kosteten Menschenleben, er habe Kameraden begraben müssen. Solche Einblicke in seine Vergangenheit oder sein Privatleben erlaubte er nur sehr sporadisch und eher beiläufig. Zum Zeitpunkt des Coachings arbeitete er als Führungskraft in der freien Wirtschaft und fiel mehrfach wegen seiner Aggressivität auf. Eigentlich sollte er befördert werden, doch bei seinem letzten Reflexionsgespräch im Unternehmen kam auf, dass es mehrfach Beschwerden wegen seines Verhal-

tens gegeben habe. Er habe sich nicht im Griff, vergreife sich in Tonfall und Lautstärke und sei schnell reizbar. Zwar erschienen ihm die Beschwerden als übertrieben, wie er im Coaching schilderte, aber wenn es seiner Karriere im Weg stehe, würde er das Problem angehen.

Er wurde mehrere Monate lang gecoacht und bekam die Aggression gut in den Griff. Die Rückmeldungen zu seiner Person wurden positiver und das Ziel der Beförderung schien fast erreicht. Eine Stelle wurde frei und für ihn stand schon fest, dass er sie bekleiden werde. Tatsächlich entschied sich das Unternehmen jedoch für eine externe Person, was ihn kränkte und die Erfolge des Coachings nichtig werden ließ. Er fing an, die neue Führungskraft genau zu beobachten und beschäftigte sich akribisch mit dem Aufzeigen der Fehler seines neuen Vorgesetzten.

Aufgrund seiner Qualifikationen und seiner langen Zeit im Unternehmen stand dann erneut eine Beförderung für den Klienten im Raum. Als schließlich das turnusmäßige Reflexionsgespräch anstand, erfuhr er, dass er aus Sicht der neuen Führungskraft die Anforderungen für eine Beförderung nicht erfüllt habe. Diese Einschätzung ließ ihn erneut hochgradig aggressiv werden. Im Coaching kreiste sein Denken lediglich um diese Kränkung, ganz gleich was gefragt oder thematisiert wurde. An ein Arbeiten mit ihm war kaum mehr zu denken. Ihn beschäftigten die Unfähigkeit, die Dreistigkeit und die Fehler, die er der Führungskraft attestierte. Binnen kürzester Zeit *verfiel er in alte Muster* und hatte sich in kritischen Situationen immer weniger im Griff. Der Klient wirkte *lauernd, zutiefst misstrauisch* und *vermutete Verschwörungen* unter seinen Kollegen gegen ihn.

In einem vom Coach geleiteten Workshop mit dem Team eskalierte es dann. Er war nicht mehr ansprechbar und schwieg. Der Klient schien in einer anderen Welt zu sein, lief in den Pausen geduckt durch die Gänge. Jeder ging ihm aus dem Weg. Er schien sehr gekränkt und verletzt zu sein, doch keiner hatte eine Erklärung dafür. Sein einziges Ziel schien zu lauten, die neue Führungskraft aus der Firma zu drängen. Das schaffte er letztendlich auch. Er selbst

verließ jedoch auch kurz darauf die Firma, da er dort mit niemandem mehr zurechtkam.

Der Coach versuchte, den Klienten in dieser Zeit auf die Möglichkeiten und Vorteile einer Therapie aufmerksam zu machen. Er schilderte, dass er den Eindruck habe, dass es angebracht sein könnte, tiefer nach der Ursache seines derart stark ausgeprägten Misstrauens und der Aggression zu suchen. Doch eine Therapie anzugehen bzw. den Bedarf mit einem Therapeuten zu eruieren, kam für den Klienten nicht in Frage: Was er erlebt hat, habe ihn stark gemacht. Auch Traumata seien kein Thema. Für ihn lag die „Schuld“ stets bei anderen.

Aus Sicht des Coachs wäre es für den Klienten hilfreich gewesen, erkennen zu können, was ihn zu derartigen Aggressionen trieb. Doch er lehnte es konsequent ab, wodurch auch das Coaching keine Zukunft mehr hatte. Coach und Klient gingen im Guten auseinander. Er fing in einem neuen Unternehmen an und es tat ihm gut, neu starten zu können. Ob dieser Erfolg nachhaltig ist, kann nicht beurteilt werden.

Fall 2: Führungskraft mit überzogenem Harmoniebedürfnis

An der Kunst, „Nein“ zu sagen, verzweifelte eine junge Führungskraft, als sie ins Coaching kam. Sie war um die 35 Jahre alt und leitete ein kleines Team. Ihr Chef hatte ihr nahegelegt, ein Coaching zu buchen, da sie schlecht „Nein“ sagen könne und Schwierigkeiten habe, Grenzen zu setzen. Die Klientin war sehr harmoniebedürftig, was sich auch im Coaching schnell zeigte. Nach einer Weile kam ans Licht, dass sich die Mutter der Klientin vor einigen Jahren das Leben genommen hatte. Seitdem verspürte sie den Drang, mit Allen immer im Guten auseinanderzugehen, auch wenn dies bedeutete, dass sie selbst mehr Arbeit hatte oder Kompromisse eingehen musste, die ihr widerstreben.

Während des Coaching-Prozesses wurde das Team durch zwei Ereignisse erschüttert: Ein Mitarbeiter starb unerwartet an Krebs, ein anderer nahm sich nur wenige Wochen später das Leben. Sowohl das kleine Team als auch die

Führungskraft waren *emotional stark belastet*. Auch aufgrund ihrer Vergangenheit fühlte sich die Klientin *überfordert*. Es war dem Coach nicht mehr möglich, mit ihr an ihrer Führungsrolle zu arbeiten, woraufhin er das Coaching unterbrach. Er erklärte der Klientin, dass die Verarbeitung dieser Verluste kein Stoff für ein Coaching sei. Er wies darauf hin, dass das unverarbeitung Erlebte (bzw. die daraus resultierende hohe Belastung) einer effektiven Arbeit an ihrem Führungsverständnis im Wege stehe. Vorsichtig schlug er vor, einen Therapeuten zu konsultieren, um mit diesem zu erörtern, ob die Thematik in einer Therapie zu bearbeiten sei. Die junge Führungskraft nahm den Hinweis dankbar an.

Einige Monate später hat sie das Coaching unter der ursprünglichen Intention wieder aufgenommen – mit Erfolg. Sie konnte fortan die Sitzungen nutzen, um konkrete Situationen aus ihrem Arbeitsumfeld zu analysieren und zu optimieren. Heute kann sie sich gut abgrenzen, klärt proaktiv Konflikte und führt souverän auch in schwierigen Situationen.

Dieses Beispiel zeigt, dass eine Unterbrechung des Coaching-Prozesses zwecks Therapie letztlich nicht mit einem Coaching-Abbruch gleichbedeutend sein muss, sondern als eine Ergänzung des Prozesses verstanden werden kann, ohne jedoch die Grenzen und Kompetenzen zu verwässern. Ohne die Grenzsetzung und Überlegung zur Neuausrichtung durch den Coach wäre der Klientin eine tiefgehende Belastung nicht bewusst geworden. Das Coaching hat an dieser Stelle Vorarbeit zur Einsicht geleistet. Die Therapie hat schließlich das Fundament geschaffen, um auf spezifische Situationen aus dem Berufsleben mit einem Coaching zu reagieren.

Fall 3: Von der grauen Maus zur Alleinunterhalterin

Als die Klientin zum ersten Mal den Coach aufsuchte, war sie eine junge, unscheinbare Frau Mitte Zwanzig. Sie fürchtete sich, wenn sie vor anderen Menschen sprechen sollte. Mit rotem Kopf und zittriger Stimme rutschte sie häufig in einen Blackout oder verhaspelte sich.

Doch sie war fleißig und wollte unbedingt die Karriereleiter aufsteigen. Ursprünglich vereinbarte sie ein Coaching zum Thema „souveräner Auftritt“ und „Sprechen vor Gruppen“ und es gab ein konkretes Ziel: die souveräne Moderation einer wichtigen Veranstaltung in einem halben Jahr.

Zum Üben hielt sie jede Woche vor Freunden und Bekannten einen kleinen Vortrag und ließ sich mit kritischen Fragen löchern. Die Klientin wurde immer sicherer und meisterte die Veranstaltung einige Monate später bravourös. Das Coaching wurde schließlich beendet, weil der Umfang der vereinbarten Stunden und auch das gesetzte Ziel erreicht waren. Der Coach rechnete damals nicht damit, dass er die gleiche Klientin etliche Monate später als Häufchen Elend antreffen würde.

Der Chef der Klientin sah, dass es seiner Mitarbeiterin nicht gut ging, und schlug ein erneutes Coaching vor. Sie selbst wollte die Arbeit mit dem Coach, den sie bereits kannte, erneut aufnehmen. Die damals aufgebaute Vertrauensbasis war stabil. Sie klagte, sie würde versauern und sich nicht weiterentwickeln, andere würden an ihr vorbeiziehen, sie hingegen werde weder be- noch gefördert. Im Erzählen schluchzte sie immer wieder, wirkte *hoffnungslos* und *zutiefst traurig*. Auch ihre durch das erste Coaching gewonnenen Kompetenzen schienen verschwunden zu sein. Sie hatte wieder Angst, vor Publikum zu sprechen, und konnte das Erlernete nicht mehr anwenden.

Aufgrund der tiefen Verzweiflung der Klientin und ihrer *mangelnden Fähigkeit, kleinste Ziele anzugehen*, wurde beim Coach der Eindruck erweckt, dass sie im Rahmen eines Coachings nicht stabilisiert werden könne. Daher fragte er vorsichtig, ob sie schon einmal erwogen habe, sich einem Therapeuten anzuvertrauen. Zum Erstaunen des Coachs bejahte die Klientin die Frage sofort. Tatsächlich hatte sie in der Vergangenheit schon einige Therapiesitzungen und war sich deshalb unsicher: Ihrer Meinung nach könne sie nicht jedes Mal, wenn es schwierig wird, einfach zum Therapeuten gehen. Die Barriere, einen Coach aufzusuchen, schien für sie weitaus niedriger zu sein. Der

Coach nutzte an dieser Stelle die Gelegenheit, um das Bild von Coaching und Therapie bei der Klientin zu korrigieren und eine klare Abgrenzung beider Professionen vorzunehmen. Er wies darauf hin, dass es durchaus eine Lösung sein könne, auch häufiger einen Therapeuten aufzusuchen.

Die Klientin bekam recht schnell einen Termin bei ihrem Therapeuten und arbeitete parallel mit dem Coach an konkreten Themen aus dem Berufsalltag weiter. Schnell erreichte sie wieder selbstgesteckte Ziele und war bald darauf durch ihren selbstbewussten Auftritt kaum wiederzuerkennen.

Die Situation wiederholte sich etwa einhalb Jahre später: Die Klientin rutschte in ein Tief und wusste nicht weiter. Doch dieses Mal konnte sie schnell reagieren. Sie nahm Kontakt zum Therapeuten auf und arbeitete parallel im Coaching weiter. Sowohl Coach als auch Klientin und Therapeut haben in der Zeit gelernt, den Prozess für die Klientin zu optimieren.

Heute kann sich die Klientin sehr gut reflektieren. Sie arbeitet lösungsorientiert und geht Konflikte mutig und gestärkt an. Sie weiß, was ihr guttut und steht heute – nun Mitte 30 – erfolgreich im Leben. In Podiumsdiskussionen stellt sie sich schwierigen Fragen, scheut keine Scheinwerfer und freut sich auf jede Herausforderung. Eine Therapie braucht sie nicht mehr. Ein Coaching nimmt sie von Zeit zu Zeit in Anspruch, um situativ konkrete Entwicklungsschritte zu gehen.

Fall 4: Mit Wille aber ohne Bereitschaft

Das vierte Beispiel zeigt den Fall einer Klientin, einer jungen Frau, die in einem Verwaltungsjob tätig war. Ihr Mann war selbstständig und zusammen hatten sie zwei Kinder. Zum Verständnis ist es wichtig, zu wissen, dass beide Einkommen für den Unterhalt der Familie notwendig waren, sodass die Klientin nicht in der Lage war, sich eine wohlthuende Auszeit zu nehmen.

Es gab im Abstand von einem knappen Jahr nur zwei Termine zum Coaching. Der Coach

hatte die Klientin bereits in einem Seminar kennengelernt und dort als sehr herzlich, temperamentvoll und angenehm erlebt. Im Coaching stellte sich heraus, dass sie sich seit einigen Monaten in einer Therapie befand. Sie sei in eine *Depression* gefallen und gemeinsam mit dem Therapeuten zur Erkenntnis gelangt, dass die Ursache in ihrem Job liegen müsse. Das Coaching wollte sie nun dafür nutzen, um herauszufinden, was sie will und braucht, um glücklich zu sein. Parallel dazu wollte sie weiter in der Therapie bleiben.

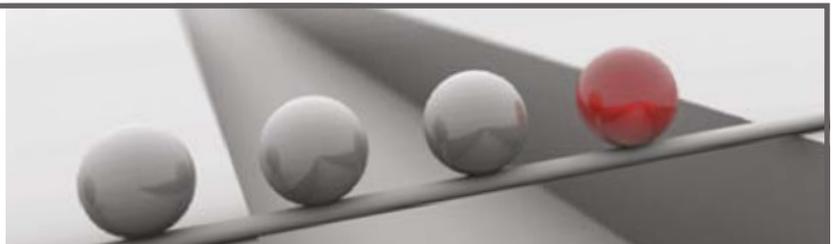
Der Coach arbeitete mit der jungen Frau und vereinbarte die ersten Schritte. Sie beschäftigten sich mit anderen Branchen, in denen die Klientin arbeiten könnte, und stellten Bedingungen auf, was ein neuer Job bieten sollte. Doch die Zusammenarbeit erwies sich als sehr schwierig. Die Klientin sagte häufig ab oder meldete sich gar nicht erst. Sie war generell sehr unzuverlässig. Nach einem knappen Jahr sahen sich Klientin und Coach schließlich wieder, weil die Klientin das Gefühl hatte, festzustecken und nicht voranzukommen. Sie



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

erzählte von allen Dingen, die sie belasteten, und fragte den Coach, wie das auf ihn wirke. Der Coach hakte nach und fragte die Klientin, ob sie lieber ein stabilisierendes oder ein herausforderndes Feedback dazu haben möchte. Ohne zu überlegen, bat sie um ein herausforderndes Feedback. Das würde sie schließlich mehr voranbringen, schlussfolgerte sie. Der Coach vermittelte ihr wertschätzend, aber direkt, dass sie die vereinbarten Schritte nicht umgesetzt habe. Nach der Ausführung sackte die junge Frau in sich zusammen, weinte und pflichtete dem Coach bei. Sie ging fälschlicherweise davon aus, dass sie nur ihren Job wechseln müsse, damit alles gut wird. Der Coach stabilisierte die Klientin weitgehend und beendete das Coaching. In den darauffolgenden Tagen war die junge Frau niedergeschlagen und schrieb dem Coach, dass sie versuche, alles zu verarbeiten und zu ordnen.

Innerhalb des einen Jahres hat sich bei der Klientin nichts getan. Sie stagnierte und konnte keine Veränderung angehen. Hier hat ein Zusammenwirken zwischen der Therapie und dem Coaching nicht funktioniert. Die Klientin war noch nicht in der Lage, kraftvoll an Neuem zu arbeiten. Sie wollte einen neuen Job, tat jedoch nichts dafür. Getreu dem Motto „Wer will, findet Wege. Wer nicht will, findet Gründe“ schob sie alles auf die Umstände, unvorhersehbare Einflüsse und „die anderen“.

Das Coaching wurde nicht weitergeführt, die Therapie hingegen schon. Die Klientin wollte zu schnell zu viel und war eigentlich noch gar nicht bereit, um Nägel mit Köpfen zu machen. Der Coach legte ihr nahe, sich zunächst auf die Therapie zu konzentrieren und dann – falls noch gewünscht – gestärkt in ein Coaching für

einen beruflichen Neustart zu gehen. Viele Monate später, erlebte der Coach die junge Frau erneut in einem Workshop. Dort hat sie wunderbar mitgearbeitet, war aktiv und motiviert. In der Therapie ist sie zu dem Schluss gekommen, dass sie vorerst in ihrem alten Job bleibt. Dadurch profitiert sie von der Kontinuität und Sicherheit. Diese Aspekte helfen ihr dabei, sich zu stabilisieren. Dieser Fall zeigt deutlich, dass der Wille zur Veränderung allein nicht ausreicht. Der Klient muss für die Veränderung auch bereit sein und über ein ausreichendes *Selbstwirksamkeitsempfinden* verfügen.

Fazit

Diese vier beispielhaften Fälle weisen verschiedene Kombinationen aus Coaching und Therapie auf. Sie zeigen, dass es nicht den einen Königsweg gibt, dass Therapie und Coaching aber in bestimmten Fällen durchaus Hand in Hand arbeiten und sich ergänzen können. Mehr als das sollte und darf es auch nie werden: Eine gegenseitige Ergänzung mit *klarer Grenzziehung*.

Im ersten Fall wurde die Idee von der Therapie abgelehnt, was zum Abbruch des Coachings führte. Der Klient hätte mehr über sich selbst erfahren müssen, um an konkreten Problemen im Berufsalltag arbeiten zu können. Im zweiten Fall hat der Vorschlag, eine Therapie in Betracht zu ziehen, gezündet und die Klientin arbeitete hart in dieser, bevor sie sich frei auf ein Führungs-Coaching einlassen konnte. Dass beides auch parallel erfolgreich laufen kann, zeigt der dritte Fall. Hier war sogar die Kombination aus stabilisierender Therapie und spezifischen Coaching-Sitzungen für einen Lebensabschnitt das individuelle Erfolgs-

rezept. Im letzten Fall befand sich die Klientin bereits in einer Therapie und kam mit der Erkenntnis ins Coaching, parallel eine berufliche Veränderung anstreben zu wollen. Sie hielt das Coaching für eine geeignete Strategie, diesen Wunsch anzugehen. Jedoch stellte sie fest, dass sie eigentlich noch nicht bereit dafür war und vorerst weiterhin in der Therapie arbeiten musste. In allen Fällen hat oder hätte (potenziell) eine Therapie die *stabile Basis* erarbeitet, die es braucht, um mit einem Coaching spezifische Probleme anzugehen oder an konkreten Herausforderungen zu arbeiten.

Die Autorin



Foto: Christopher Schmid

Celina Schareck ist seit 1997 als Dozentin für Kommunikation, Moderatorin, Business-Coach und Systemische Beraterin international unterwegs. Tätig in Ministerien und Unternehmen unterschiedlicher Branchen liegen ihre Schwerpunkte in den Bereichen professionelle Mitarbeiterführung, Konfliktmanagement und Supervision. Zu ihren Themen gehören u.a. Generationendiversität, Macht und Manipulation sowie Persönlichkeits- und Teamentwicklungen.
www.celina-schareck.de

Literatur

- » **Barczynski, D. (2018).** Training, Beratung, Supervision oder Coaching? *Coaching-Magazin*, 11(3), S. 9–11.
- » **DBVC (2022).** *Definition Coaching*. Abgerufen am 08.02.2022: www.dbvc.de/der-dbvc/definition-coaching
- » **Meier, N. (2015).** Ist Coaching Therapie? *Coaching-Magazin*, 8(2), S. 36–40.
- » **Rauen, C. (2014).** *Coaching*. Göttingen: Hogrefe.



Leadership-Coaching

Wie Führungskräfte zu Katalysatoren für Entwicklung in Organisationen werden

Von Dr. Doris Kappe

Durch ihr Verhalten wirken Führungskräfte auf ihre Unternehmen und Teams ein, wie die hier vorgestellten Praxisfälle illustrieren. Leader können somit Katalysator für Entwicklung sein. Daher kommt es nicht ausschließlich den Klienten zugute, wenn im Rahmen von Leadership-Coachings blinde Flecke erkannt und Situationen im Unternehmen besser reflektiert werden. Im besten Fall entsteht ein Nutzen für beide Systeme – die Person und die Organisation.

Personal Leadership ist die Basis für dauerhaften Erfolg und nachhaltige Unternehmensentwicklung. Eine erfolgreiche Führungskraft versteht sich auf Potenzialentfaltung – bezogen auf sich selbst, das Team und das Unternehmen. Sie ist Katalysator für Transformation, befähigt das Team und betrachtet Spannungsfelder als Wachstumschance. (Kappe, 2022)

Die Spielregeln der Wirtschaft haben sich durch Globalisierung, intensiveren Wettbewerb und neue Technologien grundlegend geändert. Sie erfordern schnelles und strategisch ausgerichtetes Handeln. Organisationen, die von Personen mit sozialer Kompetenz geführt werden, die dabei gekonnt sowohl Hierarchie- als auch Netzwerkstrukturen nutzen, können auf die neuen Anforderungen flexibel, schnell und innovativ reagieren. Ein ausgerichtetes Miteinander auf Basis von Team-, Kommunikations- und Kollaborationsfähigkeit ermöglicht es, die komplexen Herausforderungen anzugehen, Lösungen gemeinsam zu finden und umzusetzen. Transformation im Unternehmen findet dann statt, wenn Mitarbeiter ihre Organisation neu denken und fühlen lernen – im Kontext unsicherer Umweltfaktoren. Genau das zu orchestrieren, ist Aufgabe der Führung. Insbesondere von denjenigen, die in der Hierarchie und im Netzwerk *Schlüsselpositionen* einnehmen und damit das Verhalten im System maßgeblich beeinflussen. Turbulente Umweltfaktoren, komplexe Aufgaben und sich verändernde Werthaltungen lassen demnach nicht nur eine Neuausrichtung der Unternehmen, sondern eben *auch der Führung* sinnvoll erscheinen. Strategisch notwendige Veränderungen sind mit den Betroffenen umzusetzen und entsprechende Resultate gemeinsam zu erzielen. Die zentrale Frage ist: Welche Art der Führung ist auf Basis der gegebenen Rahmenbedingungen zielführend?

Das Verständnis von Führung hat sich immer schon verändert. Zunächst ging man vom Eigenschaftsansatz (als Führungskraft werde man geboren) aus, dann entwickelte sich der Verhaltensansatz (Verhaltensstrategien für erfolgreiche Führung werden gelernt) und als nächstes wurde der Situationsansatz etabliert, der vom Grundsatz ausgeht, Führung ist an der

jeweiligen Situation auszurichten. Mit einer systemorientierten Perspektive erhält Führung ein geändertes Grundverständnis, das sich von traditionellen Führungsvorstellungen unterscheidet. Der Fokus hierbei liegt auf dem sozialen System und zeichnet sich aus durch: Selbststeuerung und Selbstverantwortung, Transparenz der Ziele, kritisches Hinterfragen, offenes Feedback, frühzeitige Information und Kommunikation, Lösen von Konflikten auf dem Verhandlungsweg sowie Vertrauen nicht nur als Ausdruck menschlicher Wertschätzung, sondern als Weg zu hoher Effektivität. Nach Simon (2018) besteht Führung darin, ein soziales System zu beeinflussen. Dies geschehe u.a., indem der Fokus der Aufmerksamkeit gesetzt werde. Eigentlich, so Simon (ebd.), gehe es um soziale Intelligenz und somit auch um Emotionen.

Leadership in einer Zeit der Transformation braucht Menschen, die reflektieren, die Gewohntes infrage stellen, Muster durchbrechen und in der Lage sind, das Miteinander so zu orchestrieren, dass große Leistungen möglich werden. Je komplexer und herausfordernder die Welt draußen ist, desto stabiler sollte die Innenwelt gestaltet sein. So weist de Vries (1996) darauf hin, dass Unternehmen in extremen Fällen die Seele ihres Geschäftsführers widerspiegeln können.

Beide Systeme – die *Person* und die *Organisation* – beeinflussen sich wechselseitig. Die zugrundeliegende systemische Annahme hierbei lautet: Psychische und soziale Systeme entwickeln sich auf dem Wege der Koevolution. Die eine Systemart ist notwendige Umwelt der jeweils anderen und beeinflusst diese durch Kommunikationsprozesse. Nach von Schlippe und Schweitzer (2014) ist ein kommunikatives Ereignis immer auch ein „Bewusstseinsereignis“. Und ohne Bewusstsein, so die Autoren (ebd.), ist Kommunikation nicht möglich. In dem Maße, wie Themen wahrnehmbar, reflektierbar und besprechbar werden, sind sie bewusst und damit der aktiven Gestaltung zugänglich.

Goleman et al. (2003) erklären hierzu: Höre eine Führungskraft nicht auf ihre innere Welt,

so habe sie auch keinen Zugang zur Welt anderer, denn hierfür fehlten ihr die „Anhaltspunkte“. Stehe sie zudem den „größeren Systemen“, in denen Führungskräfte arbeiten, gleichgültig gegenüber, könne sie von Entwicklungen unvorbereitet getroffen werden. Die Themen im Leadership-Coaching sind somit: Selbstwahrnehmung, klare Einschätzung der jeweiligen Situation, Bewusstsein über das eigene Potenzial, die tatsächlichen Motive für (große) Leistungen und das gegebene Risikopotenzial.

In diesem Sinne aufgestellte Führungskräfte praktizieren die Kunst der Selbstreflexion und stärken damit ihre Wahrnehmungs- und Steuerungsfähigkeit. Sie bleiben trotz aller Wirrungen fokussiert und gelassen. Sie analysieren mit klarem Kopf, haben ein gutes Gespür – einen verlässlichen inneren Kompass –, entwickeln und treffen auf dieser Basis ihre Entscheidungen. *Leadership-Coaching* (Kappe, 2022) bietet Führungskräften somit einen Raum, in dem *Reflexion und Potenzialentfaltung* unterstützt werden. Der Coach bringt hierbei sowohl psychologisches als auch organisationales Know-how sowie Praxiserfahrung ein und ist in der Lage, nahtlos an die Erfahrungswelt des Klienten anzukoppeln. Dieser wiederum hat die Möglichkeit, seine Anliegen und Fragestellungen auf einer Basis von Offenheit, Einfühlungsvermögen und professionellen Interventionen zu beleuchten.

Je reflektierter eine Führungskraft mit Emotionen und Verhaltensmustern umgeht, desto leichter ist es, das Miteinander auszurichten und zu gestalten. Nach dem Grundsatz: Alles, was ich für mich selbst wahrnehmen und steuern kann, kann ich auch in Bezug auf andere erkennen und umsetzen. Genau das ist ein wesentlicher Erfolgsfaktor. Denn wenn Führungskräfte auf ihrem Weg nicht weiterkommen, liegt es oftmals nicht an der mangelnden Fachkompetenz, sondern an den Fallstricken im Miteinander.

Leadership-Entwicklung bedeutet daher, sich seiner *Werte, Haltungen und Verhaltensmuster* bewusst zu werden, den Fokus auszurichten, Stärken noch gezielter einzubringen und zu orchestrieren. Die Kernfragen hierbei lauten:

Wie schaffe ich es, bei mir zu sein, tragende Beziehungen aufzubauen und gemeinsam mit den anderen das Neue zu gestalten? Die Führungskraft ist so verstärkt in der Lage, entscheidende Weichenstellungen für sich selbst, das Team und das Unternehmen zu setzen.

Praxisfälle

Im Folgenden werden Praxisbeispiele anonymisiert und komprimiert skizziert. Sie zeigen exemplarisch auf, welche Möglichkeiten das Leadership-Coaching bietet.

Rollenwechsel

Als Vertriebsleiter hat der Klient eine besonders herausfordernde Zeit hinter sich. Am Ende zahlreicher Auseinandersetzungen, Missverständnisse und Spannungssituationen wirft er das Handtuch. Bevor ihm von seinem neuen Chef – dem Geschäftsführer – gekün-

digt wird, kommt er ihm zuvor. Es dauert nicht lang und es gelingt ihm, einen Vertrag als Geschäftsführer eines international aufgestellten mittelständischen Unternehmens zu unterzeichnen.

Die Zeit bis zum Beginn seiner neuen Aufgabe möchte er nutzen. Etwas nagt an ihm. Nach zehn Jahren höchst erfolgreicher Zusammenarbeit war die erzwungene Beendigung seiner Aufgabe für ihn alles andere als zufriedenstellend. So hatte er sich das nicht vorgestellt. Unzählige Stunden hat er mit viel Einsatz, Herzblut und Arbeit in das Unternehmen investiert – und dann das. Er möchte die Situation nun mit gesundem Abstand noch einmal beleuchten. Und er will verstehen, wie es zu dem Zerwürfnis kommen konnte. Denn er möchte eine ähnliche Dynamik im neuen Unternehmen von vornherein ausschließen. Darüber hinaus ist es ihm wichtig, sich auf die neue Aufgabe so gut

es geht vorzubereiten. Mit diesen Anliegen wird der Coaching-Prozess gestartet.

Als junger Vertriebsleiter hat er sich schnell in engster Zusammenarbeit mit dem ursprünglichen Geschäftsführer und Gründer des Unternehmens eingearbeitet. Sie waren über Jahre ein eingespieltes und höchst erfolgreiches Team. Jeder konnte seine Stärken einbringen und sich auf den anderen blind verlassen. Und er hat viel – besonders in Bezug auf Führung – von seinem Chef gelernt. Doch als bekannt wurde, dass dieser in den Beirat wechselt und sein Sohn die Geschäftsführung übernimmt, änderte sich die Situation und die Schwierigkeiten begannen.

Anfangs war der Klient der Meinung, seinen Aufgaben als Vertriebsleiter auch nach dem Wechsel erfolgreich nachgehen zu können. Doch der Junior-Chef und er seien grundlegend unterschiedliche Persönlichkeiten, so



**DIVERSITY
INSPIRATION**



EMPOWERING THE WORLD THROUGH
COACHING.



**ZERTIFIZIERUNGS
CHALLENGE**
für Coaches



der Klient, und haben einen unterschiedlichen Führungsstil. Außerdem fiel es ihm schwer, den Junior in der Position des Geschäftsführers zu sehen. Es entwickelte sich, was zu erwarten war. Die Zusammenarbeit konnte nicht funktionieren. Beide hatten Vorbehalte und unausgesprochene Erwartungen, die nicht erfüllt wurden. Das eine Wort gab das andere. Der Senior hingegen hielt sich aus der Situation heraus.

Mit etwas Abstand betrachtet erkennt der Klient nun, dass er sich auf die neue Situation besser hätte vorbereiten können. Denn diese erforderte eine *Neuausrichtung* – auch von ihm. Vielleicht wäre es möglich gewesen, eine Arbeitsbasis mit dem neuen Geschäftsführer aufzubauen. Doch der eine akzeptierte den anderen nicht. Und es ist denkbar – so die Arbeitshypothese – dass der Junior nicht aufgearbeitete Spannungen, die er mit seinem Vater, dem Gründer des Unternehmens, hatte, in der Nachfolgesituation stellvertretend mit dem Vertriebsleiter ausagierte.

Doch diese oder ähnliche Sichtweisen hat der Klient in der Situation nicht in Betracht gezogen. Stattdessen entwickelte sich in emotional aufgeladenen Gesprächen eine Eskalationsdynamik, die nicht zu stoppen war und mit der Kündigung endete. Und noch etwas wird ihm bewusst: Der Senior und der junge Vertriebsleiter waren so gut aufeinander eingespielt, dass man fast den Eindruck einer Vater-Sohn-Beziehung hätte haben können. Das wiederum sei auch dem Sohn nicht entgangen, der diese Form der Zusammenarbeit und Anerkennung mit seinem Vater nicht leben konnte, so der geschilderte Eindruck. Das kann ein weiterer Grund für die emotional ungewöhnlich stark aufgeladene Auseinandersetzung gewesen sein.

Darüber hinaus wird dem Klienten klar, dass es in der Beziehung zu seinem eigenen Vater auch Themen gibt, die nicht aufgearbeitet wurden und die nicht einfach für ihn waren. Aufgrund einer Behinderung konnte er seinen Vater lange nicht wirklich anerkennen und als Vorbild sehen. Er war innerlich von ihm abgerückt und hatte den Kontakt weitgehend abgebrochen.

Und vielleicht war die enge Beziehung zwischen ihm und dem Senior auch ein Ersatz für diese Beziehung.

All das wird dem Klienten bewusster und er erkennt, dass diese Verstrickungen dazu beigetragen haben, dass er in der Nachfolgesituation nicht in der Lage war, souverän und gestaltend Einfluss zu nehmen. Stattdessen haben beide höchst emotional reagiert und ihre *unbewussten Anteile* mit in die Situation getragen. Häufig, wenn in Situationen stark emotional reagiert wird, ist dies ein Zeichen dafür, dass unbewusste Anteile in der Situation eine Rolle spielen. Dann ist es ratsam, zunächst bei sich selber anzufangen, zu reflektieren und die sich „verhakelnden“ Dynamiken zu entschlüsseln. Spielen die eigenen Anteile nicht mehr die handlungsleitende Rolle, da sie bewusst geworden sind, hat man einen klaren Blick und kann anders mit der Situation umgehen. Insofern sind Konfliktsituationen immer auch eine Möglichkeit der eigenen Weiterentwicklung.

Der Klient nutzt seine neuen Erkenntnisse und setzt sich mit seiner Beziehung zum Vater auseinander. Nach vielen Jahren nimmt er wieder Kontakt mit ihm auf, führt intensive Gespräche und ist darüber sehr froh. Bezogen auf die neue Aufgabe wird im Rahmen des Coachings die Organisations- und Stakeholder-Struktur analysiert und ein konkretes Vorgehen für die ersten drei Monate in seiner neuen Aufgabe abgeleitet. Hierbei richtet er den Fokus auf seine wichtigen Arbeitspartner – mit der Zielsetzung, bewusst konstruktive Beziehungen aufzubauen und sich so schnell wie möglich mit den geschäftlichen und menschlichen Gegebenheiten vertraut zu machen. Ein Feedback nach seinem Start im neuen Unternehmen macht deutlich, dass ihm das gelungen ist.

Fluktuation im Top-Team

Ausgelöst durch ein Mitarbeiterfeedback möchte der Klient, eine erfolgreiche Führungskraft, seine Führungssituation analysieren und verbessern. Er ist jemand, der immer mehr als hundert Prozent Einsatz bringt und

dies auch von anderen erwartet. Doch im Team führt seine Erwartungshaltung immer mehr zu Spannungen und zu einer hohen Fluktuationsrate. Nur wenige können und wollen diesen Ansprüchen, dem Tempo und dem von starkem Druck gekennzeichneten Miteinander auf Dauer ausgesetzt sein. Selbstkritisch erkennt der Klient, dass er sowohl bezogen auf die eigene Person als auch im Umgang mit den Mitarbeitern zunächst die Schwächen sieht und auf das schaut, was nicht funktioniert.

Der Führungskraft wird im Verlauf der Reflexion angeboten, die Perspektive zu wechseln. Weg von Druck und Außenorientierung, hin zu mehr Selbstwahrnehmung. Der Klient wird eingeladen, sich auf seinen Atem zu konzentrieren, tief ein- und auszuatmen und seine Gedanken sowie Gefühle wahrzunehmen. Auf die Frage, wer oder was ihn gerade antreibt, kommen ihm konkrete Kundensituationen in den Sinn, Mitarbeiter, über die er sich ärgert, und Aufgaben, die er – anstelle des Mitarbeiters – jetzt selber erledigen müsse. Auf die Frage, aus welchem Kontext er sonst noch Druck kennt, antwortet er unvermittelt: „Das war schon immer so.“ Etwas überrascht ist der Klient darüber, dass mit dieser Antwort Gefühle der Trauer und des Schmerzes spürbar werden. Trotz Verwunderung über die unwillkürliche Reaktion, lässt er sich darauf ein, genauer hinzuschauen. Ihm werden im Verlauf dieser Reflexion *gelernte Verhaltensmuster* bewusst, die für ihn mit Strenge, Höchstleistung und unbedingter Fehlervermeidung in Zusammenhang stehen.

Mit gesundem Abstand betrachtet erkennt er, dass das immer wieder erlebte Druckgefühl und die Sorge, dass es nicht reichen könnte, so gar nicht zu seiner heutigen Situation passen. Er ist sehr erfolgreich, gut vernetzt, anerkannt und braucht sich keine Gedanken über mangelnde Wertschätzung und die Ergebnisse seiner Arbeit machen. Und doch ist diese innere Unruhe spürbar, diese Tendenz, sich auf das Negative zu konzentrieren und die Mitarbeiter mit viel Druck zu noch mehr Leistung zu bringen. Er erkennt, dass dies in manchen Situationen sinnvoll und notwendig ist. Es wird ihm aber auch bewusst, dass er mit

diesem Verhalten nicht selten einen gegenteiligen Effekt erzielt.

Weiter reflektierend wird ihm bewusst, wie diese Verhaltenstendenz entstanden ist. Er erkennt die Hintergründe, die Umstände und die Motive, die dem zugrunde liegen. Anstatt sich von den „alten“ Emotionen in eine unwillkürlich ablaufende Musterdynamik ziehen zu lassen, wird nun ein reflektierter Zugang möglich. Es entsteht ein Raum, in dem er für sich selbst neue Entscheidungen bezogen auf sein Verhalten treffen kann. Und genau das macht er: Er formuliert neue, *justierte Grundsätze der Führung* und verankert diese in einem *Zukunftsbild*. Das heißt, er stellt sich vor, wie er in angespannten Situationen umsichtiger agiert, wie die Mitarbeiter darauf verändert reagieren und welche Dynamik dadurch im Miteinander entsteht.

Die *bewusste Unterscheidung* zwischen den unwillkürlich ablaufenden Verhaltensmustern und einem anderen möglichen Vorgehen ist gemacht. Durch den Reflexions- und Bewusstwerdungsprozess wird die Dysfunktionalität der Annahme, immer Höchstleistung bringen zu müssen, um zu genügen, erkannt und der antreibende Glaubenssatz Schritt für Schritt gelöst. Der Klient ist damit besser in der Lage, eine gesunde Distanz zuzulassen und sich so aus dem Muster mehr und mehr zu lösen.

Zu Beginn des darauffolgenden Coaching-Meetings formuliert der Klient seine Coaching-Ziele deutlich konkreter. Es geht ihm jetzt darum, mehr Flexibilität im Handeln zu

erreichen, mehr Akzeptanz und Gelassenheit zu leben, entspannter im Umgang zu sein, mehr Grundvertrauen und weniger Druck in die Führung zu bringen sowie Mitarbeiter eher über die Stärken als über die Schwächen zu steuern. Zudem möchte er für sich selber stärker die Wahl zwischen Leistung und Entspannung haben. Die Reflexion, der erweiterte Blick auf die Beziehungsstrukturen in seinem Team und seine Bereitschaft, sowohl am eigenen Verhalten als auch an der Teamstruktur zu arbeiten, ermöglichen es ihm, die Vertrauensbasis zu seinen Mitarbeitern zu stärken und die Gruppe zu einem leistungsstarken und motivierten Team zu entwickeln. Hierzu werden Teamziele vereinbart, die Struktur der Meetings angepasst und Regeln für das Miteinander erarbeitet, die den Teamentwicklungsprozess nachhaltig positiv beeinflussen sollen.

Zum Abschluss des Coachings beschreibt der Klient, dass er im Umgang mit dem Team deutlich entspannter und in der Lage ist, mehr Freiraum zu geben sowie stärker als bisher fördernd einzugreifen. Zu einem etwas späteren Zeitpunkt teilt er mit, dass er auf die europäische Führungsebene des Unternehmens befördert wurde.

Fazit

Gerade in Zeiten der Transformation ist das Justieren der eigenen Führungsrolle eine Schlüsselaufgabe. Der Leader setzt sich mit sich selbst auseinander und entwickelt einen klaren Blick auf die Stärken, Potenziale und

Entwicklungsfelder – nicht nur fachlich, sondern auch bezogen auf das Miteinander. Er schärft damit seine reflektierte Sicht auf die jeweilige Situation. Die gewonnene Klarheit wiederum erlaubt es ihm, das Rollenverhalten so auszurichten, dass Entwicklungsprozesse im Team und der Organisation unterstützt und möglich werden.

Für eine ausführliche Abhandlung siehe: Kappe, D. (2022). *Personal Leadership*. Wiesbaden: Springer.

Die Autorin



Foto: Ina Zabel, München

Dr. Doris Kappe ist praxiserfahrene Wirtschaftspsychologin und baut auf mehr als 20 Jahre Leadership- und Unternehmensentwicklung sowie 17 Jahre Kooperation mit dem Management Zentrum St. Gallen. Als Dipl.-Psychologin und Senior Coach (IOBC) geht es ihr darum, Impulse zum Lösen individueller Anliegen und zur nachhaltigen Leadership-Entwicklung einzubringen. Als Unternehmensberaterin unterstützt sie wirksam bei der Umsetzung von Veränderungen im Unternehmen.

www.drkappeconsulting.com
www.coachdb.com/de/coach/doris-kappe.html

Literatur

- » Goleman, D.; Boyatzis R. & McKee, A. (2003). *Emotionale Führung*. Berlin: Ullstein.
- » Kappe, D. (2022). *Personal Leadership – Die Wirksamkeit als Führungskraft stärken und das ganze Potenzial nutzen*. Wiesbaden: Springer.
- » Kappe, D. (2016). *High Performance Leader*. Wiesbaden: Springer.
- » Schlippe, A. v. & Schweitzer, J. (2014). *Lehrbuch der systemischen Therapie und Beratung*. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.
- » Simon, F. B. (2018). *Gemeinsam sind wir blöd!? Die Intelligenz von Unternehmen, Managern und Märkten*. Heidelberg: Carl Auer.
- » Vries, M. K. de (1996). *Leben und Sterben im Business*. Berlin: Econ.



Coaching in öffentlichen und sozialen Unternehmen

Herausforderungen in stürmischen Zeiten

Von Dr. Claus Krüger, Dr. Thomas Hegemann, Carmen Held, Dr. Christof Schneck, Anke Ulmer & Dr. Joey Ovey (im Auftrag des Fachausschusses Coaching in öffentlichen und sozialen Unternehmen, DBVC)

Coaching in der öffentlichen Verwaltung, in sozialen Unternehmen, in Einrichtungen des Gesundheits- und Bildungswesens sowie in Kulturinstitutionen hat bisher weder in der Praxis noch in der Wissenschaft die Aufmerksamkeit gefunden, die der gesellschaftlichen Relevanz dieser Organisationen entspricht. Wie systemrelevant sie sind und vor welchen Herausforderungen und Transformationsprozessen sie aktuell stehen, ist in der jüngsten Vergangenheit deutlich spürbar geworden.

Zur Systemrelevanz

Der 2019 auf Initiative von Christof Schneck gegründete *Fachausschuss Coaching in öffentlichen und sozialen Unternehmen*, der aus in diesem Feld erfahrenen Coaches besteht, hat es sich zur Aufgabe gemacht, die Spezifika von Coaching in öffentlichen und sozialen Unternehmen herauszuarbeiten, die vorhandenen Kompetenzen sowie Konzepte im Deutschen Bundesverband Coaching e.V. (DBVC) zu bündeln, auszudifferenzieren und weiterzuentwickeln. Der Fokus des Fachausschusses liegt auf Organisationen, die eine gemeinwohl- bzw. werteorientierte Zwecksetzung aufweisen und nachrangig auf Gewinnerzielung ausgerichtet sind. Der Fachausschuss hat sich, um die Spezifika der verschiedenen Unternehmen und damit auch des Coachings in diesen besser zu erfassen, auf fünf Säulen innerhalb des Feldes verständigt: öffentliche Unternehmen, soziale Unternehmen, Einrichtungen des Gesundheitswesens, Institutionen der Bildung und Kultureinrichtungen.

Die Beschäftigtenzahlen in diesen Unternehmen unterstreichen deren gesellschaftliche Bedeutung. Im öffentlichen Dienst sind knapp fünf Mio. Menschen beschäftigt (Destatis, 2021). In den Wohlfahrtsverbänden sind rund 1,9 Mio. hauptamtlich und schätzungsweise drei Mio. ehrenamtlich tätig (BAGWF, 2022). Im Gesundheitswesen sind es mindestens 5,6 Mio. Personen (BMG, 2020).

Die Mitglieder des Fachausschusses haben qualitative Interviews mit Personalverantwortlichen und Führungskräften geführt, um mehr über die Verbreitung von Coaching, Anlässe und Themen sowie den Stand der Professionalisierung zu erfahren. Ferner wurde nach den zukünftigen Herausforderungen gefragt, mit denen die Unternehmen konfrontiert sein werden (Schneck et al., 2019). Die Interviewergebnisse verdeutlichten die Notwendigkeit, Coaching-Angebote für diese Unternehmen weiterzuentwickeln und den Dialog zwischen Coaches und Coaching-Verantwortlichen zu intensivieren. Daher veranstaltete der Fachausschuss im Juni 2021 das erste digitale Dialogcamp mit 50 Teilnehmenden. Hier wurde

Coaching für öffentliche und soziale Unternehmen unter drei Fragestellungen betrachtet:

1. Welche zukünftigen Herausforderungen gibt es für diese Unternehmen aus Sicht der Leitungs- und Personalverantwortlichen?
2. Welchen Beitrag können Coaches dabei für diese Unternehmen leisten?
3. Welche Fertigkeiten sowie Erfahrungen benötigen Coaches, um wirksam zu sein?

Aufgrund des Dialogcamps konnte der Fachausschuss Folgendes festhalten:

- » Alle Unternehmen sehen sich mit massiven, teils jedoch unterschiedlichen Veränderungen konfrontiert.
- » Trends wie Digitalisierung, New Work, Silver Society, Gender Shift und Nachhaltigkeit wirken in allen Bereichen.
- » Coaching ist in öffentlichen und sozialen Unternehmen noch weniger etabliert und professionalisiert als in Wirtschaftsunternehmen.
- » Fokusthemen für Coaching sind Führung, Konflikt, Kommunikation, Veränderung und Gesundheit.
- » Die Herausforderungen müssen innerhalb größerer und umfassenderer Transformationsprozesse bewältigt werden.
- » Coaching ist ein relevantes Format innerhalb dieser Transformationsprozesse.
- » Coaching ist *das* zentrale Format, um *Führungskräfte* durch diese Transformationsprozesse erfolgreich zu begleiten.
- » Coaches sollten Erfahrungen aus dem jeweiligen Feld mitbringen; entweder aus Leitungspositionen oder als langjährig professionalisierte Coaches und Berater.

Fast wichtiger als diese ersten Ergebnisse ist jedoch die Erkenntnis, dass jede Säule und auch jedes Unternehmen eigene Spezifika besitzt (Rechtsform, Auftrag, Kultur etc.) und vor einem spezifischen Herausforderungsmix steht. Dementsprechend muss auch Coaching unternehmens- und situationsspezifisch gestaltet sein und verlangt vom Coach entsprechende Felderfahrungen, Kompetenzen und Sensibilität. Nachfolgend werden die Spezifika, die Herausforderungen und die notwendigen Felderfahrungen und Kompetenzen von Coaching

im Gesundheitswesen und in der öffentlichen Verwaltung aufgezeigt.

Notwendigkeit von Coaching im Gesundheitswesen

Das Gesundheitssystem in Deutschland wird vielfach als leistungsstark, sicher und bewährt beschrieben (BMG, 2020), obwohl seit Jahren Unter-, Über- und Fehlversorgung und zahlreiche strukturelle Probleme offensichtlich werden. Je nach Interessenlage der Stakeholder gibt es Kritik am Gesundheitswesen, z.B. an den Sektorengrenzen zwischen stationärer und ambulanter Versorgung, der ambulanten Unterversorgung in ländlichen Bereichen, der Trennung der Kostenträger in gesetzliche und private Krankenkassen, der fehlenden Steuerung und Organisation der Notfallversorgung usw. Zudem wird seit Jahren bemängelt, dass ökonomische Aspekte zunehmend die medizinischen Notwendigkeiten auf Kosten der Patientenversorgung dominieren (AWMF, 2015). Durch die COVID-19-Pandemie sind die Probleme noch sichtbarer geworden. Dies betrifft im Besonderen die mangelnde Ausstattung der öffentlichen Gesundheitsfürsorge, die fehlende Digitalisierung in allen Bereichen und den zunehmenden Personalmangel vor allem im Pflegebereich.

Coaching in Kliniken

Hier sollen die sich daraus ergebenden Herausforderungen am Beispiel von *Kliniken* beschrieben werden, da dort ein Großteil (2,1 Mio. von 5,6 Mio.) aller Beschäftigten im Gesundheitswesen tätig sind (BMG, 2020) und sie zu den komplexesten Dienstleistungsbetrieben unserer Gesellschaft gehören (Prammer, 2013). Kenntnisse von deren Organisation und Unternehmenskultur sind wichtige Voraussetzungen, damit Business-Coaching im Gesundheitswesen wirksam werden kann. Relevante Unterscheidungsmerkmale zu anderen Unternehmen und Organisationen:

- » Medizinische und pflegerische Betreuung ist 24/7 zu leisten.
- » Von den Beschäftigten wird eine hohe Flexibilität erwartet. Vor allem in der Akutver-

sorgung, die mit dem ständigen Auftreten unvorhergesehener, medizinischer Ausnahmesituationen konfrontiert ist. (Prammer, 2013)

- » Aus historischen Gründen ist die Arbeit in Krankenhäusern nach Abteilungen spezialisiert und streng hierarchisch organisiert. Dies erfordert das Vorhalten von Fachexpertise, die von anderen Abteilungen nicht genutzt werden kann.
- » Die hierarchischen Prozesse in den unterschiedlichen Berufsgruppen sind strikt getrennt, obwohl die Praxis eine multiprofessionelle Teamarbeit erfordert.

Diese Organisationsprozesse lösen Spannungen und Interessenskonflikte aus und verursachen dadurch zahlreiche Störungen in den Arbeitsabläufen. Statusfragen und durch unterschiedliche Interessengruppen geregelte Honorierungs- und Verantwortungssysteme erhöhen die Komplexität zusätzlich. Gleichzeitig bedingen immer schneller wechselnde Rahmenbedingungen der Politik eine *ständige Anpassung* des Leistungsgeschehens. Beispiele hierfür sind die Veränderungen der leistungsbezogenen Entgelte, die gesetzlichen Vorgaben zur Dokumentation, das Qualitätsmanagement und die gesetzlich vorgegebenen Personalmindestmengen bei chronischem Personalmangel.

Das erfordert Führungskräfte, die eine Absprache- und Planungsstruktur aufbauen sowie eine effiziente Kommunikationsstruktur und -kultur etablieren. In der Realität kann die Mehrzahl der Kliniken dies nicht vorweisen. Laut Grossmann und Greulich (2013, S. 97) gilt für Krankenhäuser wie für alle anderen Organisationen: „Organisationsgestaltung und Management von Veränderungen werden immer mehr zu einer Schlüsselkompetenz für die Führungskräfte, aber auch für viele Mitarbeiter der Krankenhäuser.“

Fallbeispiel

Von der Personalabteilung eines großen kommunalen Krankenhauses wird ein Einzel-Coaching für einen Chefarzt angefragt. Während der telefonischen Auftragsklä-

rung heißt es, in der Abteilung gäbe es einen ständigen Wechsel der Mitarbeitenden, Konflikte zwischen den Berufsgruppen und andere organisatorische Mängel. Es wird von Klagen über den Führungsstil und über die mangelnde Kommunikation berichtet. In den Vorgesprächen werden Kommunikationsprobleme zwischen der Personalabteilung, der Geschäftsführung und der Fachabteilung deutlich, ausgelöst durch geplante organisatorische Veränderungen, die von der Geschäftsführung nicht gut kommuniziert wurden und in der Abteilung für Befürchtungen und Unruhe sorgen.

Das Beispiel zeigt: Einzel-Coaching nur für die Führungskräfte greift oft zu kurz. Es wird wirksam, wenn die Organisation als gesamtes System verstanden und mit ins Coaching einbezogen wird. Gelingt es, das Unternehmen als Ganzes zu sehen und dessen Prozesse und Strukturen als Einheit zu betrachten und einzuschätzen, kann individuelles Lernen mit Organisationslernen und Organisationsentwicklung verknüpft werden. Dann wird aus Führungskräfteentwicklung Führungsentwicklung.

Die Erfahrung sowohl der im DBVC-Dialogcamp vertretenen Coaches als auch der Personalverantwortlichen aus dem Gesundheitswesen bestätigt: Ein Coach ist bei Störungen in diesen Organisationen dann wirksam, wenn dieser vertraut ist mit Trägerschaften, Organisationsformen sowie Kommunikations- und Führungskulturen. Dies sollte ergänzt werden durch fundiertes Wissen zu den aktuellen gesundheitspolitischen Prozessen und Planungen sowie mit einem persönlichen Gespür für die teils hintergründigen Konflikte, die gerade in hierarchischen Systemen meist zeitverzögert sichtbar werden.

Große Sorgfalt ist während der Auftragsklärung geboten. Das differenzierte Aushandeln des Coaching-Auftrages zwischen Auftraggeber und Klient zeigt sich in der Praxis als essenzielles Instrument, mit dem der Coach zwei seiner wesentlichen Rollen Aspekte sicherstellt: Unabhängigkeit und Neutralität.

Was ist anders in der öffentlichen Verwaltung?

Die öffentliche Verwaltung besteht aus Bundes-, Länder- und Kommunalverwaltungen sowie aus sogenannten mittelbaren Verwaltungen wie Körperschaften, Anstalten und Stiftungen des öffentlichen Rechts. Auch internationale Organisationen sind öffentliche Verwaltungen. Für diesen Beitrag werden gemeinsame Spezifika aller Ebenen der öffentlichen Verwaltung geschildert und daraus Folgen für das Business-Coaching abgeleitet.

Die Verwaltung besitzt eine eigene Handlungs- und Steuerungslogik. Auch wenn mit dem *New Public Management* Ansätze aus der Privatwirtschaft übernommen wurden, ist die Annahme, die Verwaltung müsse so handeln wie ein Unternehmen, irreführend. Zum Verständnis der öffentlichen Verwaltung helfen die Charakteristika der *Weberianischen Bürokratie*: legalistische Regelverbundenheit, Unpersönlichkeit der Aufgabenerfüllung, hierarchische Strukturen, Arbeitsteilung und Spezialisierung sowie die Aktenmäßigkeit. Diese Faktoren dienen dem obersten Ziel der Verwaltung, dem Dienst am Gemeinwohl (Veit, 2021). Weitere Merkmale der Verwaltung sind die politische Rahmensetzung und das komplexe Geflecht an wirtschaftlichen, (zivil)gesellschaftlichen und individuellen Stakeholder-Interessen. Die Verwaltung muss nach vielen Seiten offen und responsiv sein.

Aus dieser Zuspitzung ergeben sich Folgen für die Möglichkeiten, Veränderungen durchzusetzen. Die Regelverbundenheit der Verwaltung macht sie attraktiv als Arbeitgeber für Menschen mit hohem Sicherheitsbedürfnis: Strukturerehaltende Tendenzen werden somit gefördert. Die Überprüfbarkeit der Entscheidungen der Verwaltung und das öffentliche Interesse erfordern Rechtssicherheit, was Risikoaversion und Fehlerintoleranz fördert und den Raum für Experimente einschränkt. Dennoch muss der Staat seine Funktionalität behalten.

Dies hat auch die Bundesregierung (Ampel-Koalition) erkannt, die ihren Koalitionsvertrag

entsprechend mit dem Modernisierungsauftrag der Verwaltung beginnt. Neben Digitalisierung und der Einführung schnellerer, besserer Verfahren wird die Führungskräfteverantwortung bei der anstehenden Modernisierung betont: „Von der Leitung der Ministerien und den Führungskräften im Öffentlichen Dienst erwarten wir, dass sie eine moderne Führungs- und Verwaltungskultur vorantreiben und für digitale Lösungen sorgen. Eigeninitiative und Mut der Beschäftigten müssen wertgeschätzt und belohnt werden.“ (SPD et al., 2021, S. 9)

Dimensionen der Transformation für Führungskräfte

Häufig zeigt sich eine Kluft zwischen den Zielen der Transformationsprozesse und den persönlichen wie strukturellen Möglichkeiten der Mitarbeitenden, diese Ziele umzusetzen.

Die Frage, wie viel Konstanz die Veränderung braucht, erhält damit besondere Relevanz.

Bei der Übernahme von Verantwortung für dem Wandel immanente Risiken durch die mittlere Führungsebene kommt es vielfach zur *Delegation nach oben*. Gleichzeitig kommt es von oben zu einer *Delegation nach unten*, indem sich häufig die Top-Führungsebene selbst aus den Veränderungsprozessen ausklammert. Auswirkungen dieses Phänomens von Führungsverhalten bewegen sich zwischen Frustration und Demotivation bis hin zu Ängsten in nachgeordneten Ebenen.

Herausforderungen liegen im Besonderen in der *Ambidextrie* – gleichzeitig verlässlich und innovativ zu sein – und damit die Funktionsfähigkeit der Regelaufgaben (Konstanz) und gleichzeitig das Vorantreiben der Transformation (Veränderung) sicherzustellen. Es braucht fundamentale Musterveränderungen,

die eine Verschiebung des Miteinanders auf allen Ebenen mit sich bringen. Für Führungskräfte in der öffentlichen Verwaltung ergeben sich folgende Herausforderungen:

- » Veränderungsbereitschaft fördern – teils ohne über Hebel oder Durchsetzungsmittel zu verfügen.
- » Gegensätze zwischen Beharren und Vorwärtsdrängen aushalten und nutzen.
- » Erfahrungsbasierte Entscheidungsmuster durch szenarien- und lageorientierte Ansätze ergänzen, um verlässliches Handeln auch in stürmischen Zeiten sicherzustellen (Berg & Zinnel, 2019).
- » Kostenbewusstsein stärken statt in der Versorgungserwartung gegenüber der Organisation zu bleiben.
- » Das Handlungsrepertoire erweitern und agile Methoden sowie die Auswirkungen der Digitalisierung beherrschen; führen mit situativ und individuell stimmigen Fragen (siehe Berninger-Schäfer, 2019).

Risikolos anmelden: kostenfreie Stornierung bis 10 Tage vor Event

30. & 31. Mai 2022 | Berlin

Viele kluge Köpfe auf einem Haufen? Komm zu den Change Revolution Days 2022!

Sichern Sie
sich attraktive
Gruppen-
Rabatte!

» Jetzt informieren und anmelden!
www.change-revolution.online



Wir garantieren Ihre Sicherheit:
Mit Hygienekonzept, Abstandsregeln und einem
Rücktrittsrecht bis 10 Tage vor Veranstaltungsbeginn.



PREMIUM PARTNER:



SILBER PARTNER:



MEDIENPARTNER:



VERANSTALTER:



- » Im Führungsverständnis achtsam an einer Balance zwischen Pflichterfüllung und Fürsorge arbeiten – auch für sich selbst.
- » Die hohe Bedeutung von Beziehungsarbeit berücksichtigen lernen, anstatt diese nachzuordnen.
- » Wertschätzung und Bindung der Mitarbeitenden stärken, statt unbedingte Loyalität vorauszusetzen.

Innere Landkarte für Coaches in der öffentlichen Verwaltung

Daraus ergeben sich Hinweise für Coaches, wie sich in den aktuell stürmischen Zeiten die eigene innere Landkarte für Coaching in der öffentlichen Verwaltung sinnvoll aktualisieren lässt:

Mindset

Bewusstsein für das Besondere der öffentlichen Verwaltung schärfen; das Spannungsfeld zwischen Veränderungs- bzw. Beschleunigungsdruck und Systemrelevanz einbeziehen.

Zeit

Zeitlich flexible Formate anbieten, Ungleichzeitigkeiten bedenken, temposensibel vorgehen.

Fokus

Im Coaching primär Vertrauens- und Beziehungsaufbau im Blick haben, erst sekundär in Change- bzw. Transformationsprozesse überführen. Kleine Schritte würdigen, Frustrationsresilienz stärken, sich so aufmerksam wie achtsam im Spannungsfeld von Abhängigkeit und Loyalität bewegen.

Fürsorge

Vor dem Hintergrund der Besonderheiten in der Transformation der öffentlichen Verwaltung den Fokus auf Fürsorge und Selbstfürsorge beim Klienten richten.

Eine Prozessbegleitung durch Coaching kann erforderlich werdende Lern- und Entwicklungswege in mehreren Formaten unterstützen. Nach dem Stand der Dinge bleibt die

Aufgabe, auf eine zunehmende Akzeptanz von Coaching in der Verwaltung hinzuarbeiten. Ein Baustein dafür wäre, Coaching-Angebote in der öffentlichen Verwaltung weiter zu professionalisieren.

Ausblick

Die Beispiele aus dem Gesundheitswesen und der öffentlichen Verwaltung zeigen, wie wichtig einerseits eine *umfassende Felderfahrung des Coachs* in öffentlichen und sozialen Unternehmen ist und andererseits wie *unternehmensspezifisch* Beratungs- und Transformationsansätze in diesen Unternehmen gestaltet sein müssen. Um dies zu gewährleisten, sind regelmäßiger kollegialer Austausch, kontinuierliche Fortbildung und Supervision zentrale Voraussetzungen, um als Coach in diesem Feld wirksam zu sein.

Literatur

- » **AWMF (2015)**. *Medizin und Ökonomie*. Abgerufen am 14.02.2022: www.bit.ly/36FBiAU
- » **BAGWF (2022)**. *Freie Wohlfahrtspflege Deutschland*. Abgerufen am 25.02.2022: www.bit.ly/36fKcFH
- » **Berg, T. & Zinnell, H. (2019)**. *Lageorientiertes Führen zwischen Projekt- und Krisenmanagement*. Abgerufen am 22.02.2022: www.bit.ly/36kvOMg
- » **Berninger-Schäfer, E. (2019)**. *Digital Leadership*. Bonn: managerSeminare.
- » **BMG (2020)**. *Das Deutsche Gesundheitssystem*. Abgerufen am 14.02.2022: www.bit.ly/36hHvDA
- » **Destatis (2021)**. *Beschäftigte des öffentlichen Dienstes nach Aufgabenbereichen*. Abgerufen am 14.02.2022: www.bit.ly/3qpcDI3
- » **Grossmann, R. & Greulich, A. (2013)**. Führung und Organisationsentwicklung im Krankenhaus. In H. Lobnig & R. Grossmann (Hrsg.), *Organisationsentwicklung im Krankenhaus* (S. 97–116), Berlin: MWV.
- » **SPD; BÜNDNIS 90/DIE GRÜNEN & FDP (2021)**. *Mehr Fortschritt wagen*. Koalitionsvertrag. Abgerufen am 14.02.2022: www.bit.ly/37YE4f
- » **Prammer, K. (2013)**. Organisationsentwicklung und Leistungsprozessmanagement. In H. Lobnig & R. Grossmann (Hrsg.), *Organisationsentwicklung im Krankenhaus* (S. 117–140), Berlin: MWV.
- » **Schneck, C.; Ovey, J.-D. & Balz, H.-J. (2019)**. *Felderkundung Coaching in Öffentlichen und Sozialen Unternehmen*. Abgerufen am 14.02.2022: www.bit.ly/3qtKiQP
- » **Veit, S. (2021)**. Die öffentliche Verwaltung im modernen Staat. *GWP*, 70(1), S. 99–109.

Der Fachausschuss



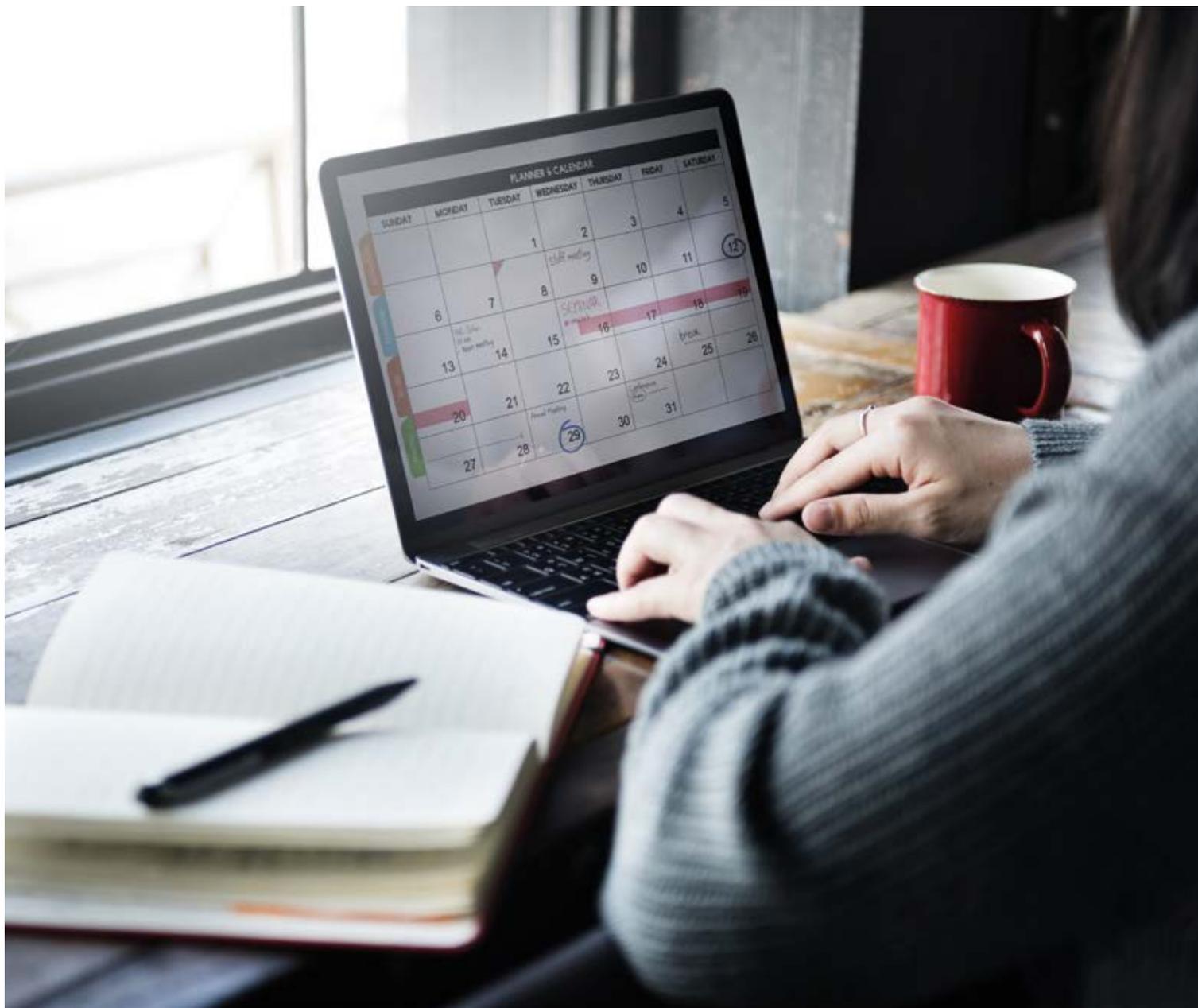
Der Fachausschuss Coaching in öffentlichen und sozialen Unternehmen im DBVC verfolgt das Ziel, die Spezifika von Coaching in diesem Feld herauszuarbeiten und die vorhandenen Kompetenzen und Konzepte zu bündeln, ausdifferenzieren und weiterzuentwickeln. Der Ausschuss freut sich als Ansprechpartner über den Dialog, um Coaching in öffentlichen und sozialen Unternehmen weiter zu professionalisieren.

bit.ly/3CH6XxT



Life Schedule

Ein Coaching-Tool von Ralf Gasche



Kurzbeschreibung

Das Tool Life Schedule ist ein tiefgehendes Werkzeug zur Überprüfung und Entwicklung der Lebensrealität eines Klienten. Es unterstützt ihn in der Erkenntnis, ob seine Ziele, Projekte und Vorhaben im beruflichen und privaten Leben zeitlich und faktisch erreichbar sind oder ob sie außerhalb der individuell-

realistischen Möglichkeiten liegen. In einem zweiten Schritt nach der Analyse erarbeiten Klient und Coach in einem Realitäts-Check konsequent einen persönlichen Kalender, der sämtliche Termine, Aktivitäten und Verpflichtungen des Klienten abbildet und für ihn umsetzbar ist. Mit Hilfe des Tools werden Wunsch und Wirklichkeit voneinander entflochten und ein realistisches Rundumbild der geschäftli-

chen und privaten Lebenswirklichkeit des Klienten geschaffen, das im Alltag umsetzbar ist.

Anwendungsbereiche

Viele Klienten mit verantwortungsvollen Aufgabengebieten und leitenden Positionen leiden unter dem nagenden Gefühl, nicht genug Zeit zu haben, um sämtliche Rollen, Aufgaben

und Verpflichtungen zufriedenstellend zu erfüllen. Dieses Gefühl zieht sich nicht nur durch die geschäftliche Welt, sondern bildet sich auch in vielen unerledigten privaten Dingen ab, seien es Themen in der Familie oder unerfüllte Freizeit-, Hobby- oder Reisewünsche. Um insgesamt mehr Klarheit und vor allem Entlastung in diese für sie oft als undurchschaubar und erdrückend empfundene Gemengelage zu bringen, bietet der Coach ihnen an, ihr komplettes organisatorisches Leben in einem „Lebensstundenplan“ festzuhalten, der sich von Montag bis Sonntag von 00:00 bis 24:00 Uhr erstreckt. Sie sollen ihr Leben hierdurch nicht nur umfassend betrachten und die Abläufe „24/7“ analysieren, sondern alles in einen Wochen- und/oder Monatskalender übertragen, der ihnen (a) Klarheit, (b) Struktur und (c) die Entscheidungsgrundlage bietet, was sie alles in ihrem Leben abbilden *wollen*, gegebenenfalls *müssen* und letztlich realistisch abbilden *können*.

Effekte

Über die bittere Erkenntnis hinaus, dass ihre Zeit subjektiv nicht auszureichen scheint, empfinden diese Klienten oft ein dumpfes undefinierbares Unwohlsein, etwas im Leben zu verpassen, ohne dieses Gefühl genau auf den Punkt bringen zu können. In den meisten Fällen nagt an ihnen auch ein schlechtes Gewissen, weil sie glauben, nicht alles zu schaffen, was sie schaffen sollten (wo auch immer diese Überzeugung ihren Ursprung hat). Infolgedessen leben viele von ihnen permanent in der subjektiven Gewissheit, per se zu schlecht, zu faul, zu dumm oder zumindest zu unstrukturiert zu sein. Das Tool führt Klienten während einer Sitzung (und gegebenenfalls als Aufgabe bis zum nächsten Termin) konsequent zum Aufbau eines realistischen Terminkalenders, um einen Überblick über alle Möglichkeiten zu bekommen und persönliche Entscheidungen herbeizuführen, die zu Klarheit und realistischer Gestaltung ihres Lebens führen.

Ausführliche Beschreibung

Start: Liegen entsprechende Themen und Voraussetzungen vor, bietet der Coach dem Klienten

an, sich mit ihm zusammen seinen Tagesabläufen zu widmen, seine Aufgaben und alle Dinge zu betrachten, die seiner Wahrnehmung nach in seinem Geschäfts- und Privatleben zu kurz kommen. Darüber hinaus holt sich der Coach die Erlaubnis, seinerseits einige Dinge anzubieten oder hinzuzufügen, die seiner Erfahrung nach sehr wichtig für ein gesundes und zufriedenes Leben sind – geschäftlich wie privat.

„Lieber Klient, in unserer letzten Sitzung konnten Sie Ihre unterschiedlichen Aufgabenbereiche mit allen Detailaufgaben herausarbeiten, die Ihr Beruf von Ihnen einfordert. Sie haben mehrfach zu erkennen gegeben, dass Sie Ihren Tagesablauf als sehr gefüllt oder gar überfüllt wahrnehmen – gerade mit der steigenden Anzahl von dicht aneinander gereihten digitalen Meetings. Es bedrückt Sie und macht Sie sogar manchmal auch wütend, dass selbst bei größter Anstrengung nie genug Zeit vorhanden ist, um alles zu schaffen, wie Sie es gern hätten; geschweige denn noch Zeit übrig ist, um ausreichend für die Familie da sein oder Ihre Hobbys ausleben zu können. Sie sagten sogar wörtlich: Das halte ich nicht mehr lange durch!“

Ich habe daher für heute die Idee mitgebracht, diese Termindichte genauer mit Ihnen zu betrachten, um herauszufinden, wo sich die meisten Aufgaben bündeln und wo Sie vielleicht umgestalten und für Entspannung sorgen könnten. Hätten Sie Lust hierzu?“

Ablauf

Coach und Klient erarbeiten das Tool in der Sitzung idealerweise am Flipchart, möglich sind natürlich auch andere Visualisierungsarten, je nach Vorliebe des Klienten. Ein großes Flipchart bietet die Möglichkeit, gemeinsam auf den „Stundenplan“ zu sehen und zusammen daran zu arbeiten. In Online-Sitzungen müssen natürlich andere Darstellungsformen gewählt werden.

„Prima, ich freue mich sehr darauf, mit Ihnen Ihre Aufgaben- und Terminflut genauer anzuschauen, um gemeinsam mit Ihnen zu er-

arbeiten, wo Sie Veränderungen vornehmen könnten. Ein ideales Ziel aus meiner Sicht wäre es herauszuarbeiten, wo Sie konkret für eine Optimierung sorgen könnten, um subjektiv das Gefühl der Entlastung zu haben. Wie klingt das? In einem ersten Schritt werden Sie sich gleich einen Überblick über alle Termine und Aufgaben verschaffen, in dem Sie alles in einen umfanglichen Kalender eintragen. Ziel ist es, einen kompletten Überblick zu bekommen, was in Ihrem Leben los ist. Dabei werde ich Ihnen helfen. Sollen wir starten?“

Zu Beginn bekommt der Klient die Aufgabe, alle seine aktuellen Verpflichtungen, Routinen, Meetings, Aufgaben aus seinem beruflichen Umfeld, aber auch Hobbys, Sport- und Freizeitaktivitäten, Familienaufgaben und -routinen sowie alles, was ihm wichtig ist, in einer Liste zusammenzustellen. Coach und Klient sammeln gemeinsam – auf dem Flipchart, auf einem Schreibblock oder auch auf Moderationskarten. Diese Übung dient dem „Warmwerden“ mit der Materie und der ersten Annäherung an die eigentliche Aufgabe.

„Okay, jetzt haben wir schon einen guten Überblick über viele Ihrer Aufgaben und Routinen. Legen wir los und übertragen alles in eine Chronologie – Ihr ganz persönlicher Life Schedule!“

Wenn es Ihrer Art der Herangehensweise ebenfalls entspricht, möchte ich Ihnen die Verwendung des vor uns stehenden Flipcharts empfehlen, damit die Darstellung groß genug ist und wir einen schönen gemeinsamen Überblick über Ihr Leben bekommen. Sie können gleich eine entsprechende Tagesstruktur der Woche einzeichnen. Es wird nicht auf exakte Linien ankommen, sondern darauf, dass die Übersicht groß genug ist und alle Themen ihren Platz in der zeitlichen Darstellung des Plans bekommen. Es sind aber auch noch andere Visualisierungsarten möglich, um sich dem Thema zu nähern, falls Ihnen das lieber ist: Wir könnten Moderationskarten auf einer Metaplanwand oder auf dem Boden in entsprechender Reihenfolge und in passender Konstellation auslegen. Möglich ist es zudem, mit Symbolen zu arbeiten, die jeweils eine Tä-

tigkeit darstellen. Auch könnten wir mit dem Laptop/PC arbeiten und spezielle digitale Tools nutzen wie Mindmaps, Tabellen, Boards und weitere Strukturhilfen. Was meinen Sie, was kommt Ihnen entgegen?“

Um die volle Kraft des Tools entfalten und nutzen zu können, erhält der Klient nach seiner Entscheidung einige Parameter als Vorgabe, die er idealerweise im Vorhinein in den Lebensplan einträgt. Falls es die Entwicklung in der Annäherung an das Tool im Coaching-Prozess ergibt, ist es ebenfalls möglich, die Grundparameter nachzuholen oder dynamisch-situativ in passenden Momenten mit einzuflechten. Dies kann den Erkenntnisprozess hinsichtlich der Frage unterstreichen, was noch keine Berücksichtigung in der Lebensplanung des Klienten fand. Wie folgt könnte es weitergehen:

Neben dem Coaching-Ansatz, der dazu dient, den Klienten z.B. in der Reflexion der Frage zu unterstützen, was ihm im Leben wichtig ist und wo seine Prioritäten liegen, lässt der Coach mit Erlaubnis des Klienten also beratende Elemente einfließen, indem er dem Klienten *Grundparameter* anbietet. Hierdurch sollen z.B. *gesundheitsrelevante Aspekte* berücksichtigt werden.

„Meinem Vorschlag zur Arbeit mit dem Life Schedule liegt die Idee zugrunde, dass Sie für sich im Ergebnis einen ‚Stundenplan des Lebens‘ erschaffen werden, der Ihnen als *Strukturwerkzeug* für Ihre tägliche geschäftliche Tätigkeit zur Verfügung steht und Halt gibt. Gleichzeitig kann und sollte aber auch ein Instrument entstehen, das Sie vor *falschen Schwerpunkten, Fehlplanungen und persönlicher Über- und Unterforderung* und damit einem letztlich nicht nachhaltig förderlichen und un-

glücklichen Leben schützt. Bevor Sie also loslegen und Ihre Aufgaben und Termine in Ihren Lebensplan eintragen, möchte ich Ihnen eine Handvoll Grundparameter anbieten, die Sie in der Gesamtplanung berücksichtigen sollten. Darf ich diese jetzt mit Ihnen durchgehen? Wenn ich gleich loslege, werden Sie nachvollziehen können, warum mir diese Grundlagen für Sie so wichtig sind. Genau genommen sind diese Themen als Eckpfeiler Ihrer Lebensgestaltung überlebenswichtig und bieten Ihnen ein umfassendes System zur Ausgeglichenheit und zur Gestaltung eines zufriedenen und gesunden Lebens an. Wenn Sie so weit sind, tragen Sie bitte folgende Termine/Parameter als gesetzt in Ihren Kalender ein:

- » Täglich acht Stunden Schlafenszeit
- » Höchstens zehn Stunden Arbeitszeit (wenn möglich acht oder neun) von Montag bis

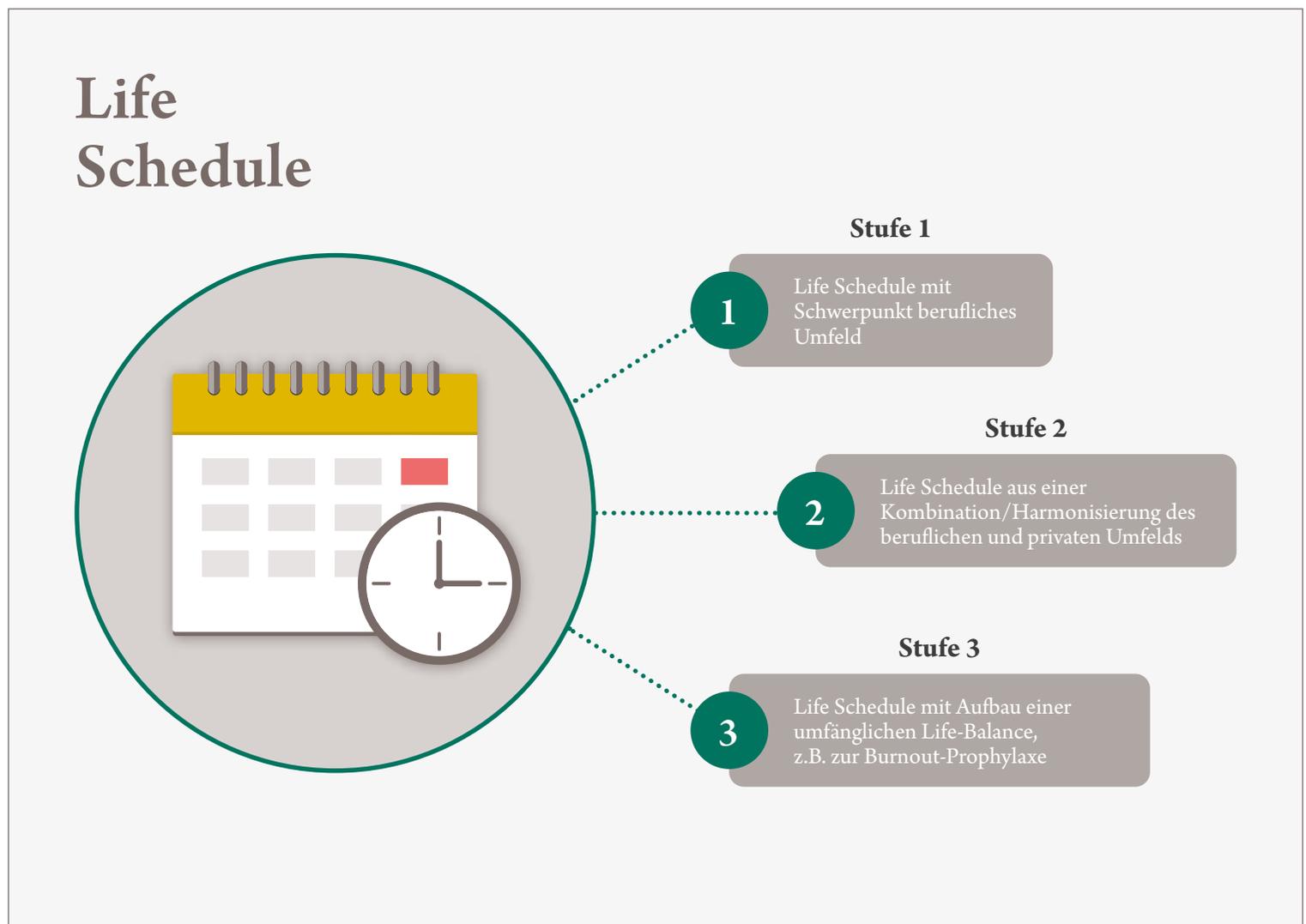


Abb.: Life Schedule in abgestuften Intensitäten



Freitag mit Ihrer favorisierten Start- und Endzeit (die Wochenenden bleiben – bis auf die berühmten Ausnahmen in besonderen Situationen – arbeitsfrei)

- » Täglich eine Stunde Mittagspause von ... bis ...
- » Reserve-/Pufferzeit: Zwei halbe Arbeitstage (also 20 Prozent) bleiben terminfrei, um Unerwartetes auffangen zu können
- » Alle festen geschäftlichen Routinen: Termine, Jour fixe, Meetings usw.
- » Strategiezeit: zwei Stunden pro Woche nach freier Zeiteinteilung, die der eigenen Reflexion dienen und ausschließlich für strategische Führungsentwicklung und/oder als reine Kreativzeit für Strategieüberlegungen genutzt werden sollten
- » Bewegung: zwei Mal pro Woche eine Bewegungs-/Sporteinheit von mindestens 45 bis 60 Minuten
- » Paarzeit: einen Abend pro Woche Auszeit als Paar ohne weitere Personen (Kinder und andere Familienangehörige), um ungestörte Zeit miteinander für Gespräche, Kultur, Spaziergänge etc. zu haben
- » Wochenende: Familienunternehmungen und -besuche, Freunde treffen, Hobbys, Hausarbeiten, Instandsetzungen, Gartenpflege, Einkäufe, Ausflüge ...
- » Hobbys und Verpflichtungen: benötigte Zeit bestimmen für persönliche Hobbys,

Ehrenamt, eventuelle Nebentätigkeiten, Pflege von Angehörigen/Freunden usw.

- » Entspannung: täglich 15 Minuten ungestörte Ruhezeit für Entspannung, Meditation, Besinnung im Sitzen, Liegen oder Gehen

Haben wir noch etwas vergessen, das in Ihrem Leben einen wichtigen Part einnimmt oder einnehmen sollte?“

Der Klient beschäftigt sich jetzt intensiv mit seinem Life Schedule am Flipchart und stellt den Plan zusammen, der für ihn in den nächsten Wochen und Monaten seinen Lebensrhythmus bestimmen wird. Er trägt alle Aufgaben/Termine seines persönlichen Lebens übersichtlich ein. Aufgaben:

- » Alles zeitrealistisch eintragen/unterbringen
- » Mit Hilfe des Coachs reflektieren, was sich tatsächlich in seinem Leben ereignet und Relevanz für ihn hat und haben sollte
- » Konsequenz entscheiden, was genau wann stattfinden wird/soll und hierfür einen eigenen Platz reservieren/blocken
- » Realisieren, was Wunschvorstellung und Träumerei ist und realistischerweise keinen Platz (mehr) finden sollte bzw. kann und wird
- » Einteilen der raren Zeit für Meetings und weitere Tätigkeiten im Berufsleben
- » Reflexion der Führungsaufgaben (der Coach

unterstützt fragenbasiert), realistisches Delegieren von Aufgaben, für die keine Zeit mehr vorhanden ist und die durch Andere erledigt werden können

- » Freiräume schaffen, Prioritäten fixen

„Lieber Klient, es war für mich fantastisch, zu erleben, wie intensiv und fruchtbar Sie sich mit Ihrer eigenen Zeit- und Lebensplanung auseinandergesetzt haben. Wie ist es Ihnen damit ergangen, welche Erfahrungen haben Sie gemacht? Was haben Sie dabei gedacht und empfunden? Ich freue mich jedenfalls sehr für Sie, dass Sie diesen ersten großen Schritt geschafft haben. Mit Blick auf die kommenden Wochen freue ich mich darauf, Ihre Erfahrungen mit der neuen Struktur und Schwerpunktsetzung zu besprechen. Daher sollten wir in der nächsten Sitzung neben Ihren weiteren Schwerpunktthemen auch Ihre Life Schedule wieder aufnehmen, Ihre ersten Erfolge einarbeiten und mögliche Misserfolge hinsichtlich der Gründe hinterfragen, sodass dieser persönliche Kalender Stück für Stück wächst und Ihnen Halt, Sicherheit und *Bewusstsein für eine gesunde Selbststeuerung* gibt. Viel Erfolg!“

Intensität

Das Tool kann in drei abgestuften Intensitäten angewendet werden (siehe Abb., S. 47):

- » *Stufe 1 (Life Schedule mit Schwerpunkt berufliches Umfeld):* Anregung des Klienten zur Auseinandersetzung mit seinen dienstlichen/geschäftlichen Erfordernissen und zum Aufbau einer funktionierenden Systematik mit realistischen Vorhaben, Terminen und Zielen in Form einer persönlichen Life Schedule. Die Einbettung der erarbeiteten Ergebnisse in eine nicht näher bestimmte, aber bereits in groben Umrissen benannte private Welt sollte angestrebt werden.
- » *Stufe 2 (Life Schedule aus einer Kombination/Harmonisierung des beruflichen und privaten Umfelds):* Zusätzliche Einbeziehung der individuellen privaten Welt des Klienten mit allen erforderlichen Terminen rund um Familie, Hobbys, nebenberufliche Tätigkeiten, Verpflichtungen usw.
- » *Stufe 3 (Life Schedule mit Aufbau einer umfassenden Life-Balance, z.B. zur Burnout-Prophylaxe):* Steigerung der Stufen 1 und 2 um die Betrachtung und Berücksichtigung gesamtheitlicher Gesundheitsthemen des Klienten mit dem Ziel, (1) alle in der Toolbeschreibung aufgezählten Themen in die Life Schedule des Klienten einzubauen und (2) einen möglichst gesunden Gesamtplan für das physische und psychische Leben des Klienten sicherzustellen.

Voraussetzungen

Mit jeder Steigerung der Intensität ist eine größere Erfahrung im Umgang mit der Welt des Klienten und der jeweiligen systemischen Komplexität erforderlich und empfehlenswert. Parallel hierzu sollte die Erfahrung des Coachs mit komplexen Zusammenhängen gesamtheitlich systemischer Kontexte in unterschiedlichen Lebenszusammenhängen von Menschen, unterschiedlichen Lebensrealitäten und -welten sowie ihrer individuellen Deutungen und den persönlichen Schwerpunkten entsprechend gefestigt sein.

Persönliche Hinweise

Erfolg: Die Klienten erkennen in der konzentrierten Auseinandersetzung mit ihrer Life Schedule Stück für Stück, wie ihr Leben tatsächlich abläuft und in weiten Strecken dem

Prinzip Hoffnung – nicht realen Gegebenheiten – unterliegt. Sie übernehmen durch eine klare Entscheidung für ihre Prioritäten des Lebens zunehmend Verantwortung – geschäftlich wie privat. Die Auseinandersetzung mit ihrer eigenen Realität schafft Klarheit und Mut, für sich selbst und die persönlich wichtigen Bausteine ihres Lebens einzustehen. Sie erarbeiten sich eine holistische Sicht auf ihr tatsächlich stattfindendes Leben und lernen, es nach ihren Vorlieben, Prämissen und Erfordernissen zu gestalten. Eine gewisse gesamtheitliche Wirkung wird sich mit der Zeit selbstständig entfalten.

Der Auseinandersetzungsprozess mit der eigenen Zeit und ihrer bewussten Einteilung benötigt eine gewisse Geduld und Reifung. Es gibt Sitzungen, die bereits in der Tiefe der Stufe 2 drei bis vier Stunden dauern. Manchmal entstehen zwei bis drei unterschiedliche Schedule-Wochen, die sich aus den speziellen Systemen des Unternehmens und den unterschiedlichen Aufgaben, Berichtspflichten und Routinen des Klienten ergeben können.

In der Regel erfolgt nach einer Desillusionierungsphase (mit Frustration über die aktuell komplizierten und dichten Abläufe und die Realisierung des hohen Grads der bisherigen Fremdbestimmung) eine Hochphase der Freude über die wachsende Klarheit und Autonomie für den eigenen Lebensentwurf. Viele Klienten spiegeln wider, dass es vor allem das aktive Gestalten ihres Lebens ausmacht, wieder in die eigene motivierende Energie zu kommen, anstatt sich äußeren Ansprüchen gegenüber ausgeliefert fühlen zu müssen, was mit dem Gefühl von Machtlosigkeit verbunden ist.

Technische Hinweise

Beim Einsatz des Tools im virtuellen Raum sind entsprechend nutzbare digitale Tools vorzubereiten und Vorgehensweisen zu durchdenken, die dem Klienten angeboten werden können. Es empfiehlt sich, im Vorfeld mit den virtuellen Tools durchzuspielen, welche Einsatzformen sie beinhalten können, bevor sie in der Praxissituation zur Anwen-

dung kommen. Oft ergeben sich auch spontan Ideen einer Visualisierung, die seitens des Klienten vorgeschlagen werden. Solange sie den Ansprüchen des Tools genügen und zu einer klaren Planungsstruktur beitragen, ist jede Visualisierungsmöglichkeit willkommen und hilfreich.

Der Autor



Foto: Valéry Kloubert

Ralf Gasche, Ex-Terrorismusfahnder und Profiler im BKA, Dipl.-Verw.-Wirt, über 40-jährige Führungserfahrung, Executive-Coach, Managementberater, Buch- und Fachautor, Lehrbeauftragter an mehreren Hochschulen, akkreditierter Coach im Bundesministerium des Innern, internationaler Head-Coach und Ausbildungsleiter für systemisches Business-Coaching, Senior Coach DBVC und IOBC. Ralf Gasche ist Unternehmer, Abenteurer und Marathonläufer, Gründer erfolgreicher Beratungsfirmen und blickt auf hunderte Vorträge, tausende Coaching-Stunden und zehntausende Seminarstunden zurück.

www.gasche.com
www.coachdb.com/de/coach/ralf-gasche-koenigswinter.html



Rituale im Coaching

Das Potenzial von Ritualen für die Gestaltung von Transformationsprozessen

Von Dr. Antje Pfab

Rituale sind allgegenwärtig. Im Berufsleben kennzeichnen sie nicht selten Übergänge und damit Transformationsprozesse wie den Abschluss einer Ausbildung, den Antritt einer neuen Stelle oder auch das Ausscheiden aus einem Unternehmen. Übergangsrituale können – je nach Anlass und Kontext – vielfältigen Zielen dienen, z.B. der Stärkung eines Zusammengehörigkeitsgefühls. Welches Potenzial birgt ihr Einsatz im Coaching?

Rituelle Dimensionen in der heutigen Arbeitswelt

Rituale und Ritualisierungen sind wesentliche Bestandteile menschlichen Lebens. In der Arbeitswelt begegnen sie einem z.B. in Form von gewohnten Routinen zum Arbeitsbeginn, bestimmten Verhaltensmustern, Steuerungsmechanismen wie verbalen Beschwörungen oder Machtdemonstrationen, bei Einstellungsprozessen und organisationalen Veränderungen sowie bei besonderen Anlässen wie Beförderungen. Die Liste ließe sich noch zahlreich erweitern. Dennoch werden Rituale im Arbeitskontext häufig nicht als solche wahrgenommen oder reflektiert, u.a. wegen des Abbaus traditioneller Ritualformen und einer relativ unscharfen Bestimmung von Ritualen und ihren Funktionen (Pfab, 2021). Auch ohne diese bewusste Wahrnehmung tragen Rituale zur Stärkung einer Identifikation von Mitarbeitenden mit der Organisation, der sie angehören, bei und legen beispielsweise Umgangsformen in dieser Organisation fest (Deal & Kennedy, 1982).

Demgegenüber sind *Übergangsrituale* auch im Arbeitskontext meist deutlich wahrnehmbar. Sie leisten einen Beitrag zum Einfinden in eine neue Rolle und bekräftigen einen neuen Status. Übergangsrituale sind gekennzeichnet durch einen prozesshaften Charakter, in dem die für sie typischen Phasen von Trennung/Krise, Umwandlung zur Entwicklung neuer Herangehensweisen und Handlungsmuster bzw. einem Sich-Einfinden in eine neue Position, Funktion, Rolle oder Status sowie einer abschließenden Wiederangliederung/Reintegration erkennbar werden (Pfab, 2021). Sie dienen außerdem als Gemeinschafts- bzw. Integrationsrituale, mit denen neue Mitglieder in die Organisation eingeführt oder Loyalität und das gemeinsame Engagement zur Erreichung eines Unternehmensziels gefördert werden.

Rituale schaffen Sicherheit, tragen zu Stabilität und zur Förderung von Zusammenhalt bei. So können sie „einen Beitrag dazu leisten, Ambivalenzen und Unwägbarkeiten besser auszuhalten oder auch Unstimmigkeiten

und Widersprüche nebeneinander stehen zu lassen“ (Pfab, 2021, S. 42). Damit sind sie gerade in einer Arbeitswelt, die als unsicher, komplex, ambivalent und unbeständig erlebt wird, hilfreich, um die Auswirkungen der damit einhergehenden Transformationsprozesse besser bewältigen zu können (siehe Pfab & Pfab, 2019 zur näheren Beschreibung dieser Transformationsprozesse und ihrer Auswirkungen auf die gegenwärtige Arbeitswelt). Es liegt daher nahe, Rituale auch in Coaching-Prozessen – insbesondere bei Fragen zu Veränderung, zum Umgang mit Ambivalenzen, zu unauflösbaren Widerständen etc. – zu nutzen. All dies sind Aspekte, die auch in gesellschaftlichen Übergangsritualen eine Rolle spielen. Dennoch werden Rituale im Coaching bislang eher selten eingesetzt, abgesehen von ritualisierten Abläufen des Coaching-Prozesses, die allerdings meist nicht unter diesem Gesichtspunkt reflektiert werden.

Präsenz von Ritualen in der reflexiven Beratung

Wie in der Arbeitswelt selbst sind Rituale auch in reflexiven Beratungsprozessen, z.B. Coaching, präsent – eine Reflexion darüber bzw. ein bewusster Einsatz von Ritualen im Coaching findet allerdings selten statt, wie eine im Rahmen der Dissertation der Autorin durchgeführte Diskursanalyse gezeigt hat.

Dazu wurden 26 englisch- und deutschsprachige Fachartikel und -bücher analysiert, die sich an eine professionelle, an Coaching und Therapie orientierte Leserschaft wenden sowie eine „für akademische Professionalität typische Verbindung von (theoriegeleiteter) Erfahrungsreflexion, Anwendungsorientierung und Anbindung an Theoriediskurse“ aufweisen (Pfab, 2021, S. 182). Die Texte verstehen sich als Beiträge zu einem intraprofessionellen Coaching-Wissen bzw. einem therapeutischen Pendant, deren Diskurs eine hohe Reflexion und Sensibilität gegenüber dem eigenen professionellen Handeln aufzeigt und „erfahrungsgesättigtes, reflektiertes Problemlösungswissen“ darstellt (Pfab & Pfab, 2018, S. 437). Suchkriterium war der Ritualbezug in den Texten, anhand derer

„prägnante Charakteristika der textuellen Konstruktion von Ritualen im Coaching bzw. Therapiediskurs, gleichsam ‚Kernelemente‘ der professionseigenen Wissenskonstruktion über Rituale“ ermittelt wurden (Pfab, 2021, S. 183). Analysegesichtspunkte waren sowohl Textformate bzw. Textsorten und die damit verbundene Darstellungsrhetorik als auch binnentextuelle Bezüge zu Ritualen, Aussagen zu Ritualen und die textuelle Einbettung des Ausdrucks Ritual in semantische Felder, Aussagen zur Wirksamkeit und deren Begründung und anderes mehr. Weiterhin wurden Theoriebezüge zu Gesellschafts- und Sozialwissenschaft, Theorien der Ritualforschung sowie Professionstheorien, Professionsbezüge und ein gesellschaftstheoretischer Bezug im Rahmen der textuellen Diskursstruktur untersucht.

Als Ergebnis kann festgehalten werden, dass Rituale in folgender Weise im Coaching-Diskurs präsent sind:

1. in Form von Texten, die beschreiben, wie man Rituale in Coaching- und Therapieprozessen verwendet (Gebrauchsanleitung)
2. im Format des „Beipackzettels“, in dem Rituale analog zu Heilmitteln dargestellt werden
3. in Form von narrativen Darstellungen von Ritualen in einzelnen Coaching- bzw. Therapieprozessen (Fallgeschichten)
4. in Texten, die Coaching, Supervision bzw. Therapie als Übergangsritual präsentieren

Ein weiteres Ergebnis der Diskursanalyse waren Grenzen des in Coaching und Therapie verwendeten Ritualbegriffs und Ritualverständnisses, insbesondere im Vergleich mit soziologischen und ethnologischen Ritualbegriffen und -konzepten, die für den Ritualdiskurs im Coaching eine wertvolle Erweiterung und Ressource darstellen (Pfab, 2021). Dies wäre insbesondere ergiebig im Hinblick auf eine Sensibilisierung für den performativen Charakter von Ritualen sowie eine Vertiefung von Wirkungsvorstellungen im Coaching-Diskurs. Durch eine Erweiterung in diesem Sinne könnten Rituale in der professionellen Praxis zielgenauer entwickelt werden.

Für die Gestaltung von Transformationsprozessen im Coaching sind die Ergebnisse der Studie in Bezug auf Übergangsrituale in der reflexiven Beratung von besonderer Bedeutung, da die auf sie bezogenen individuellen und gesellschaftlichen „Übergänge“ Transformationsprozesse darstellen. Der Stellenwert von Übergangsritualen in der reflexiven Beratung wird in den untersuchten Texten unterschiedlich gesehen und findet sich hauptsächlich in Analogien und Parallelen zwischen Coaching- bzw. Therapie-Prozessen und Übergangsritualen. Sofern in den Texten Rituale bei Anliegen oder als Interventionsformen und in Phasen von Coaching-Prozessen eingesetzt werden, betrifft dies Prozesse der Veränderung und Neuorientierung, Trauerbewältigung, Unterstützung in Krisensituationen oder Förderung der Integration neu gewonnener Sicht- und Handlungsweisen (Pfab, 2021). Rituelle Elemente wie Symbole oder Schlüsselsätze werden dabei auch in reflexiven Beratungskontexten meist ähnlich wie in gesellschaftlichen Übergangsritualen eingesetzt (und in ähnlichen Phasen des Transformationsprozesses). Deutliche Unterschiede zeigen sich jedoch bezüglich des Performativitätscharakters von Ritualen: So bleiben Öffentlichkeit und Zeugenschaft bei Ritualen im Beratungs- oder Therapiekontext weitgehend unberücksichtigt.

Übergangsrituale und transformative Coaching-Prozesse

Veränderungen, Krisensituationen oder (Lebens-)Übergänge sind nicht selten Anlässe eines Coachings. Daher liegt es nahe, die bereits als Ergebnis der Diskursanalyse festgehaltene Parallele zwischen Übergangsritualen und reflexiver Beratung zu ziehen, wenn es um die Unterstützung solcher Veränderungen oder Transformationsprozesse geht. Dies kann entweder auf den Coaching-Prozess selbst bezogen sein oder auf eine bestimmte Herangehensweise, beispielsweise auf das Psychodrama oder Aufstellungen. Sichtbar wird die Parallele u.a. im Bild des „Suchenden“, das sowohl auf Initianden in Übergangsritualen zutrifft als auch auf Klientinnen und Klienten zu Beginn eines Coaching-Prozesses. Von der

Makroebene aus betrachtet dienen sowohl Übergangsrituale als auch Coaching-Prozesse der Unterstützung von Transformationsprozessen, indem sie gesellschaftlich *akzeptierte Räume* schaffen, die aus dem Alltag herausgehoben sind und in denen neue Rollen oder Handlungsweisen entdeckt bzw. entwickelt werden können. Übergangsrituale sollen wie Coachings sicherstellen, dass dies in einer gesellschaftlich akzeptablen Weise geschieht bzw. die gesellschaftliche Ordnung durch individuelle Krisen oder Übergangssituationen nur vorübergehend beeinträchtigt wird. Die Parallele findet sich auch auf der Mesoebene wieder, wo es bei Veränderungsprozessen darum geht, die Veränderungen in einer der jeweiligen Organisations- oder Arbeitskultur angemessenen Weise zu vollziehen bzw. im Coaching Übergänge unter Berücksichtigung des jeweiligen Arbeitskontexts zu gestalten.

Die Elemente, mit denen dies erreicht werden soll, sind in Coaching-Prozessen und Übergangsritualen ebenfalls analog: Es beginnt mit einem festgelegten und *geschützten Rahmen*, der auf der Mikroebene Prozesse der *Neufindung ermöglicht* und *Schutz gewährleistet*. In Coachings wie auch in Übergangsritualen erfolgt eine (symbolische) Anerkennung von Verlust, Kränkung oder Einschränkungen. Des Weiteren fördern beide Kreativität und den Einsatz spielerischer Elemente (bei Ritualen spricht man von der ludischen Komponente) und setzen stabilisierende Faktoren ein. Auf der strukturellen Ebene zeigen sich Parallelen in der festgelegten Begrenzung (klarer Anfang und klares Ende, festgelegte Zeiten), in der Rahmung, die eine Abgrenzung vom Alltag ermöglicht und einleitet, in Wiederholungen (im Coaching z.B. durch die formale Struktur einer Coaching-Sitzung, die sich bei jedem einzelnen Treffen wiederholt), aber auch in der Gestaltung des Settings, die zwar bei Ritualen anders ist als in reflexiven Beratungsprozessen, jedoch in beiden Fällen entsprechender Vorbereitung sowie Gestaltung bedarf und Sicherheit sowie Vertrauen gewährleisten muss, um das Verlassen des bisherigen „Ordnungszustands“ zu unterstützen. Dies ist für Transformation und das Sich-Einlassen auf einen neuen „Ordnungszustand“ unerlässlich.

Ein wesentlicher Unterschied zwischen Übergangsritualen und Coaching sollte allerdings nicht übersehen werden: Im Falle von traditionellen Übergangsritualen steht das Ergebnis des Transformationsprozesses von vornherein fest, während professionelle Coaching-Prozesse ergebnisoffen sind, das jeweilige Ziel oder Resultat also von den Klientinnen und Klienten selbst bestimmt wird.

Ebenfalls naheliegend sind Interventionen in Coachings zu Transformationsprozessen, die rituelle Elemente aufgreifen oder *Interventionen in Form eines Rituals* vornehmen (näher ausgeführt in Pfab, 2021). In der Trennungsphase, in der man sich von bisherigen Rollen, Funktionen, Lebensphasen oder bisherigen Strukturen verabschiedet, kann das z.B. ein bewusstes Ablegen von (Berufs-)Kleidung sein. Verbreitet ist auch die Arbeit mit Symbolen, Schlüsselsätzen oder Metaphern – beispielsweise der Metapher der Reise, die sich für Transformationsprozesse als „Heldenreise“ anbietet. Auch das körperliche Ausdrücken von Gefühlen, ohne sie auf der kognitiven Ebene zu „zerreden“, kann als rituelles Element in reflexiven Beratungsprozessen eingesetzt werden. Reframing als Intervention könnte hier ebenfalls genannt werden: Durch die Herstellung eines anderen, neuen Bezugskontexts wird die Möglichkeit einer neuen Erfahrung oder Sinnggebung geschaffen. Es geht um das Wahrnehmen „neuer Wirklichkeiten“. So kann auch die Vorwegnahme einer bestimmten Rolle im Ritual als Intervention in transformativen Coaching-Prozessen eingesetzt werden.

Erweiterung des bislang genutzten Potenzials von Ritualen im Coaching

Man kann festhalten, dass Rituale das in Transformationsprozessen notwendige Entwicklungspotenzial von Menschen unterstützen können und rituelle Elemente, vereinzelt auch ganze Rituale, bereits in die reflexive Beratungspraxis aufgenommen wurden. Wenn man die Ritualforschung bzw. ein ethnologisch und soziologisch geprägtes Ritualverständnis mit der einhergehenden transfor-

mativen Bedeutung von Übergangsritualen zugrunde legt, lässt sich das Potenzial von Ritualen für Transformationsprozesse im Coaching noch weiter ausschöpfen. Statt nur einzelne Elemente von Übergangsritualen aufzugreifen, regt die Autorin an, den Coaching-Prozess insgesamt stärker an Phasen oder am Ablauf eines Übergangsrituals zu orientieren, sodass sich die positive rituelle Wirkung besser entfalten kann; u.a. durch den längeren Entwicklungszeitraum sowie anhand einer durch Wiederholungen gestärkten Verankerung unterstützender Elemente, wie sie oben beispielhaft angeführt wurden. Ausgehend von van Genneps (2005) Drei-Phasen-Schema von Übergangsritualen empfiehlt es sich, alle drei Phasen – Trennungs-, Umwandlungs- und Angliederungsphase – zu berücksichtigen: „Je nachdem, was einem Coachee besonders schwerfällt [...] kann im Coachingprozess ein Schwerpunkt auf die

entsprechende Phase von Übergangsritualen gelegt werden. Dennoch ist es wichtig, auch die anderen Phasen in den Prozess zu integrieren bzw. im Coachingprozess sicherzustellen, dass eine Ablösung eines bisherigen Zustands bereits erfolgt ist, ehe man sich mit anstehenden Entwicklungs- und Veränderungsschritten beschäftigt.“ (Pfab, 2021, S. 245) Eine nicht erfolgte Ablösung zeigt sich beispielsweise darin, dass ein Prozess nur schwer in Gang kommt oder rein kognitiv entwickelte Lösungsansätze auf der Handlungsebene nicht erprobt werden. Hier können die in Übergangsritualen praktizierte *Einbeziehung des emotionalen Erlebens* und das *Ansprechen verschiedener Sinne* hilfreich sein.

Rituale können durch das eigene Erleben Transformationsprozesse auch ohne eine kognitive Akzeptanz der gegebenen Situation in Gang setzen. Dazu bedarf es allerdings einer

guten Vorbereitung und Wahl des richtigen Zeitpunkts: So muss bei einem Trennungsritual vor der Durchführung geklärt werden, wovon genau sich der Klient bzw. die Klientin trennen will oder muss, welche Gefühle damit verbunden sind, was von dem, was hinter sich gelassen werden muss, in einer anderen Form oder Qualität „mitgenommen“ werden kann. Diese Dinge können z.B. in der bewussten Auswahl eines Symbols Ausdruck finden, das in einem Trennungsritual an den Coach oder seinen zukünftigen Platz (Schachtel, Papierkorb ...) in Verbindung mit einem Schlüsselsatz übergeben wird. Wurden statt eines Symbols die zurückzulassenden Aspekte mit einem Stichwort auf Papier festgehalten, ist auch ein Zerreißen des Papiers im Rahmen des Trennungsrituals möglich, bei dem die Trennung spürbar und verinnerlicht werden kann (Pfab, 2018). Es ist jedoch ausdrücklich darauf hinzuweisen, dass Rituale der Verin-



nerlichung wenig sinnvoll sind, sofern zuvor keine ausreichende Auseinandersetzung mit dem jeweiligen Thema stattgefunden hat.

Nach dem Ritual sollte eine Coaching-Sitzung beendet werden und keinesfalls direkt im Anschluss kognitiv reflektiert werden, um die sich entfaltende Wirkung nicht zu zerstören. Zur Entfaltung der Wirkung ist es wie in gesellschaftlichen Ritualen auch notwendig, Sicherheit durch einen geschützten, vertrauensvollen und Halt gebenden Rahmen zu schaffen. Fehlt es einem Klienten/einer Klientin sehr an Veränderungsmut, könnte ein „Schutzritual“ hilfreich sein, bei dem ein symbolisch aufgeladener Gegenstand, beispielsweise ein „Ressourcenstein“, rituellen Schutz bietet und auch über die Sitzung hinaus als ermutigendes Element Stärkung für die Umwandlungsphase bietet. Ein solches Element kann die in dieser Phase wichtigen Gefühle von Zugehörigkeit und Gemeinschaftsgefühl stärken. Dies wird weiter gefördert durch die Herstellung eines Sinnbezugs oder auch die Thematisierung „stabiler Anker“ im Leben des Klienten bzw. der Klientin, also weiterhin bestehender, nicht vom Veränderungsprozess betroffener Zugehörigkeiten. Diese stabilisierenden Elemente, die auch durch tägliche strukturgebende Rituale unterstützt werden können, sind notwendig, um die bei Veränderungsprozessen immanente Instabilität und Unsicherheit gut bewältigen zu können. So ist die sogenannte *Liminalität* für die Umwandlungsphase charakteristisch

(Turner, 1969) und im transformativen Coaching gekennzeichnet durch Suchprozesse, Irritationen, Entwicklung neuer Ideen und einer Erweiterung des Blickwinkels. Paradoxe Interventionen können dabei den rituellen Charakter der Umwandlungsphase aufgreifen.

In der Angliederungsphase finden sich in traditionellen Übergangsritualen häufig Umkehrungen des Trennungsrituals, z.B. eine symbolische Wiedergeburt (van Gennepp, 2005). In Coaching-Prozessen kann man dies durch das Anlegen eines Kleidungsstücks, das für die nun erreichte Funktion oder Rolle, Stelle oder Organisation steht, umsetzen. Dies könnte z.B. ein Halstuch sein, das auch zukünftig getragen werden kann, wenn ein Erinnern an die neue Rolle oder inzwischen erlangte „Reife“ besonders notwendig erscheint. Auch hier kann das Ritual durch Schlüsselsätze verstärkt werden, ggf. mit einer vorangehenden Würdigung von bereits Erreichtem, das nun jedoch der Vergangenheit angehört. So kann auch die in Übergangsritualen geschaffene Verbindung zwischen Vergangenheit, Gegenwart und Zukunft rituell in Coaching-Prozesse Eingang finden. Ein Angliederungsritual im Coaching könnte zum Ende des nun erfolgreichen Transformationsprozesses auch durch das Anstoßen mit (alkoholfreiem) Sekt beendet werden, weil durch die Wahl des Anstoßens auf Erreichtes an gesellschaftliche Feierlichkeiten zur Würdigung eines Erfolgs erinnert und die Reintegration in den Alltag damit unterstützt wird.

Anders als in traditionellen Übergangsritualen können in Ritualen im Rahmen eines Coaching-Prozesses auch individuelle Werte, Wünsche und Vorstellungen der Klientinnen und Klienten berücksichtigt werden. Durch die Kombination reflexiver Beratungsmethoden mit Interventionselementen und Strukturen von Übergangsritualen können Transformationsprozesse in der individualistisch geprägten Gegenwartsgesellschaft zeitgemäß und wirkungsvoll unterstützt werden.

Eine ausführliche Darstellung der hier beschriebenen Erkenntnisse finden Interessierte in: Pfab, A. (2021). Die Bedeutung von Übergangsritualen in reflexiver Beratung. Wiesbaden: Springer.

Die Autorin



Foto: Werner Pfab

Dr. Antje Pfab ist seit 2001 wissenschaftliche Mitarbeiterin an der HS Fulda sowie freiberufliche Supervisorin und Coach. Arbeits- und Forschungsschwerpunkte: reflexive Beratung, medienvermitteltes Coaching und E-Learning, Entwicklung sozialer Kompetenzen, aktuelle Bedingungen der Arbeitswelt und Rituale. Sie hat 2021 an der Universität Erlangen-Nürnberg promoviert zum Thema: „Die Bedeutung von Übergangsritualen in reflexiver Beratung“ (2021 als Buch und E-Book bei Springer erschienen).

www.zielklaerung.de

Literatur

- » Deal, T. E. & Kennedy, A. A. (1982). *Corporate Cultures*. Reading: Addison-Wesley.
- » Gennepp, A. van (2005). *Übergangsriten*. Frankfurt/M.: Campus.
- » Pfab, A. (2021). *Die Bedeutung von Übergangsritualen in reflexiver Beratung*. Wiesbaden: Springer.
- » Pfab, A. (2018). Übergangsrituale im Coaching. *OSC*, 25(4), S. 487–500.
- » Pfab, A. & Pfab, W. (2019). Professionelles Coaching und Supervision in Zeiten der Transformation. In A. Pfab (Hrsg.), *Inspiriertes Coaching* (S. 17–52), Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.
- » Pfab, A. & Pfab, W. (2018). Coaching. In S. Habscheid, A. P. Müller, B. Thörle & A. Wilton (Hrsg.), *Handbuch Sprache in Organisationen* (S. 424–443), Berlin: De Gruyter.
- » Turner, V. (1969). *The Ritual Process*. London: Routledge.



Konkurrenz und Geschlechterrollen im Team-Coaching

Leitideen zur Navigation in einem doppelten Spannungsfeld

Von Mechtild Erpenbeck

Wer Gruppen und Teams coacht, kommt um das Thema „Konkurrenz“ nicht herum. Oft steht es wie der berühmte Elefant im Raum: von allen wahrgenommen, aber wehe, jemand spricht darüber. In Konkurrenzdynamiken handeln Menschen in ihren sozialen Geschlechterrollen. Die entsprechenden Verhaltensmuster unterscheiden sich traditionell und treffen – je nach „Gender-Match“ – bisweilen unsanft aufeinander. Der mitunter stark normative Gender-Diskurs macht Team-Coaches das Navigieren in diesem ohnehin spannungsgeladenen Feld nicht leichter.

Die tektonischen Platten des Geschlechterverhältnisses verschieben sich seit geraumer Zeit gravierend. Im Blick auf diesen Wandel findet, wie auch in vielen anderen gesellschaftlichen Bereichen, eine immer heftigere Polarisierung statt. Der Graben zwischen den Lagern wird stetig tiefer, der Ton des entsprechenden Diskurses unversöhnlicher. Was für die einen ein heiliges Gebot der Gerechtigkeit ist, wie z.B. das sprachliche Gendern, ist für die anderen der lächerliche Auswuchs eines selbstverliebten feministischen Fanatismus.

Mit dem Wandel des Zeitgeistes brechen alte Spannungen in neuer Weise wieder auf. Ob man es nun will oder nicht: Das Thema Gender ist eigentlich immer schon im Raum, bevor überhaupt etwas geschieht. Denn wir sind es von jeher gewohnt, Menschen in unserer Wahrnehmung als männlich oder weiblich zu kategorisieren, allem aufgeklärten Diversitätsstreben zum Trotz. „Gender“ ist ein soziales Konstrukt, das unsere „erwartbaren Erwartungen“ verändert und ergänzt. D.h., die unbewusste Kategorisierung einer Person in Mann oder Frau wird entsprechend der Konstrukte erweitert. In diesem Sinne handelt es sich um eine Komplexitätsreduktion. Wird dieses Funktionsprinzip ausgehebelt, entsteht Irritation. Ob das gedeihlich oder schädlich ist, gewünscht oder befürchtet, woke oder reaktiv, steht hier nicht zur Debatte.

Auch Coaches selbst haben mit den Zuschreibungen der Geschlechterrollen zu tun, egal, wie sie sich diesbezüglich selbst inszenieren. Die Menschen, mit denen sie arbeiten, nehmen ihren professionellen Habitus selbstverständlich immer auf der Hintergrundfolie der Geschlechtszugehörigkeit wahr. Alles, was ein Coach in einem Team- oder Gruppen-Coaching tut oder lässt, setzt eine Markierung auf diesem Feld. Und die Gecoachten – Männer wie Frauen – haben dafür ein ausgeprägtes Sensorium. Besonders in einer Teamdynamik, die von Konkurrenz geprägt ist.

Konkurrenz ist ein uraltes Thema und gewiss allen Coaches wohlvertraut. Es gibt sie in jedem Team, jeder Organisation und jeder Gruppe, agile Kontexte eingeschlossen. Meist

fällt sie erst dann auf, wenn sie destruktive Formen annimmt. Dabei ist Konkurrenz nicht notwendigerweise ein Störfall, denn es handelt sich um eine zentrale und unverzichtbare Antriebskraft im Business. Überall dort, wo es um Leistung geht, wird sich aneinander gemessen. Wer gute Leistung bringt, kommt besser voran als andere – das ist die Grundfigur wachstumsorientierten ökonomischen Denkens.

So selbstverständlich, wie diese Maxime Gültigkeit hat, so *tabubehaftet* ist das Thema jedoch in vielen Teams. Das amtierende Leitparadigma heißt Kooperation und gegenseitige Unterstützung. Gerade in Teams, die sich den Prinzipien von New Work verpflichtet haben, wird Konkurrenz untereinander als Thema gern ausgeblendet – ganz nach dem Motto, dass nicht sein kann, was nicht sein darf. So geschieht es, dass unbearbeitete Konkurrenzspannungen veritable Verheerungen in der Kommunikation anrichten können.

Inmitten des Tabus findet sich aber noch ein zweites, ein mindestens ebenso heikles Thema: *geschlechtstypische Konkurrenzmuster*. Über diesen Aspekt wird höchstens hinter vorgehaltener Hand und mit erstaunlicher Häme gesprochen. Hier trifft man unversehens auf interaktionelle Dynamiken, deren Sprengkraft sich nur durch die tiefe Verankerung von Geschlechterstereotypen im kollektiven Unbewussten erklären lassen. Handlungsleitende Ideen für die Arbeit mit Teams und Gruppen müssen einen solchen soziokulturellen Kontext berücksichtigen. Im Folgenden soll dieser Zusammenhang mit ein paar Schlaglichtern erhellt werden – begleitet von der Bitte an die Lesenden, die groben Verallgemeinerungen darin als Skizze sozialer Konstrukte zu verstehen, nicht etwa als die Beschreibung eines wesenhaften „So-Seins“.

♂ vs. ♀

Konkurrenz unter Männern hat eine ehrwürdige, jahrtausendealte Tradition. Sie gilt mithin als der *Archetypus von Konkurrenz*. Die entsprechenden Ausdrucksformen sind seit Menschengedenken fester Bestandteil öffentlich zelebrierten Brauchtums, von Gladiatoren-

kämpfen bis zum Armdrücken am Biertisch. Raufen, kämpfen, sich messen gehört seit jeher zu den Inszenierungen und Initiationen von Männlichkeit. Kleine Jungs lernen die entsprechenden Verhaltensmuster schon in der KiTa. Diese traditionsbedingte Selbstverständlichkeit trägt auch heute noch Früchte: Es gelingt Männern auffällig gut, Konkurrenz sportlich und angstfrei zu nehmen, sie trennen meist ohne Mühe die Person von der Sache. Eine Niederlage heißt dann ggf. einfach nur: „Nach dem Spiel ist vor dem Spiel.“ Im ehrenhaftesten Fall erntet der Sieger vom Besiegten sogar veritablen Respekt. Soweit die Honneurs. Geht es hingegen mal nicht so sportlich-friedlich zu, dann kippt die Sache auch bisweilen in hochgradig verbissen-aggressive Kämpfe, die für alle drumherum gefährlich werden können. Insgesamt lässt sich sagen, dass Männer tendenziell ein positiveres Verhältnis zu Risiko und Wettbewerb haben als Frauen, und sich traditionsbedingt mehr an formalen Parametern wie Status, Funktion und Position orientieren (Kohlberg, 1996; Athenstaed & Alfermann, 2011).

Für den Umgang mit Konkurrenzspannungen zwischen männlichen Teammitgliedern lassen sich aus dieser Bestandsaufnahme folgende grobe Leitideen für Interventionen im Team-Coaching ableiten:

- » Humor hineinbringen, den „Bierernst“ konterkarieren. Das hilft, die Gefahr zu verringern, dass die Konkurrenten in einen wenig zielführenden Clinch geraten.
- » Als Mann in der Coach-Rolle darauf achten, nicht selbst automatisch als Konkurrent bzw. Gegner wahrgenommen zu werden und in den Sog symmetrischer Eskalation zu geraten.
- » Als Frau in der Coach-Rolle unbedingt aktiv und achtungsvoll auf Augenhöhe bleiben. Einfaches Laufenlassen erhöht die Gefahr, professionell nicht ernst genommen zu werden. Zu konfrontative Interventionen hingegen erhöhen die Gefahr, als strafende Bedrohung konzeptualisiert und damit abgewehrt zu werden.
- » Die Sportlichkeit reflektierend wertschätzen (z.B. durch Metaphern aus dem Sport).



- » Die Frauen im Team nach ihrer Sicht auf die Dinge fragen. Damit ist zum einen ein Signal für Partnerschaftlichkeit verbunden, zum anderen kann das gelegentlich die männlichen Konkurrenten disziplinieren.
- » Eine direkte Ansprache der Konkurrenzdynamik ist erstaunlich oft möglich. In diesem Punkt sind Männer erfahrungsgemäß sehr robust – sie verbinden mit Konkurrenz eher Ehre als Schmach. Oft entspannt die Metakommunikation sogar.

Fazit: Die kraftvoll-konfrontative Energie der Konkurrenz für Offenheit und Mut in der Gruppe nutzen. Für Verflüssigung sorgen und Empathie fördern.

♂ vs. ♀

Je stärker Frauen ihren Platz behaupten, desto häufiger sehen sich Männer weiblicher Konkurrenz gegenüber. Das gilt nicht nur für die formalen Konkurrenzsituationen in Unternehmen, wie bei Zuständigkeiten oder Aufstiegschancen, sondern auch für die „weichen“ Faktoren und informalen Rollen der Teamdynamik: Wer hat hier die Deutungshoheit?

Wessen Wort hat in diesem Team Gewicht? Wer darf ggf. für alle sprechen? Wessen Expertentum wird stillschweigend über das der anderen gestellt? Bezüglich der Aushandlung dieser Fragen sind die patriarchalen Selbstverständlichkeiten im Laufe der letzten Jahrzehnte über Bord gegangen, neue Formen aber sind noch instabil, müssen sich erst etablieren.

Viele Männer zeigen sich folglich in Anbetracht einer mit ihnen konkurrierenden Frau noch *bemerkenswert verhaltensunsicher*. Psychologisch gesehen ist die Neigung zu beobachten, entweder die Konkurrentin erst gar nicht ernst zu nehmen oder sie – ganz im Gegenteil – als überstark und bedrohlich zu erleben. Beides bringt eine gewisse „Beißhemmung“ mit sich, die letztlich niemandem guttut. Nun, es ist auch nur einen historischen Wimpernschlag her, dass Frauen generell nicht für satisfaktionsfähig gehalten wurden. Mit der Augenhöhe jedenfalls hapert es auch heute noch bisweilen.

♀ vs. ♂

Will sich umgekehrt eine Frau gegen einen männlichen Konkurrenten durchsetzen, sieht

die Sache naturgemäß anders aus. Aber nicht unbedingt schwieriger. Zwar wiegt die historische Altlast jahrhundertelanger Eliminierung von Frauen aus dem öffentlichen Leben immer noch schwer, zwar sind auch hier gewiss neue Formen zu erlernen – der Zeitgeist aber ist auf ihrer Seite. Und das macht eine ganze Menge möglich. Selbstverständlich ist der (besonders in Deutschland bestürzend große) Gender-Pay-Gap schlicht Fakt. Und natürlich geht kein Weg daran vorbei, in aller Nüchternheit festzustellen, dass Frauen immer noch an der „gläsernen Decke“ scheitern und dass es immer noch männerbündische Strukturen gibt, die für so manche Posse des Businessalltags verantwortlich sind (Rastetter & Cornils, 2012).

Gleichwohl haben Frauen in ihren Bemühungen, sich in den „Rangeleien“ des Unternehmensalltags gut zu positionieren, seit jüngerer Zeit ordentlich Rückenwind. Ein Rückenwind, der im konkreten Miteinander weit über den „Frauenbonus“ hinausgeht, der mittlerweile in der Beförderungspolitik vieler großer Unternehmen State of the Art geworden ist. Bei Licht betrachtet hat nämlich die alte stereotype Konditionierung auf alle Belange des Zwi-



♀ vs. ♀

Diese Konstellation kann als die schwierigste unter den verschiedenen Varianten gelten. Auf ihr liegen traditionell stark herabwürdigende Zuschreibungen. „Zickenkrieg“, „Stutenbissigkeit“, so lauten die sprachlichen Markierungen. Wenn man Männern einen „Hahnenkampf“ nachsagt, dann schwingt darin immer etwas Aufrechtes und Stolzes mit. Etwas, das, wenn es auch nervt, durchaus unterhaltsam sein kann. „Stutenbissige“ Frauen dagegen erscheinen im Rahmen der tradierten Wahrnehmungs- und Bewertungsschemata eher *niederträchtig und unwürdig* (Erpenbeck, 2004).

Das macht es Frauen in Unternehmen nicht gerade leicht, eine Herausforderung zu meistern, die stetig größer wird: Je mehr Frauen „nach oben“ wollen, desto häufiger begegnen sie einander als Konkurrentinnen auf ihrem Weg. Für diese Konstellation gibt es aber noch keine belastbare soziale Blaupause, es fehlt an positiven Leitbildern, denn jahrhundertlang existierte Konkurrenz unter Frauen eigentlich nur im Privaten, z.B. als verschwiegene Rivalität um die Gunst eines Mannes.

Und die Frauenbewegung ist mit ihren Ideen und Zielen hier zumindest in einem Punkt wenig hilfreich: Das Paradigma der Solidarität, welches sie wie jede andere soziale Bewegung für ihre gesellschaftliche Wirksamkeit dringend braucht, wird dann zum Hemmnis, wenn es um Auseinandersetzungen untereinander geht: Im Schulterschluss kann man sich nicht gegenüberreten. Ganz abgesehen davon, dass auch der Schulterschluss nicht unbelastet ist: Weibliche Netzwerke und Förderstrukturen kommen schnell in den depotenzierenden Ruf des „Frauenklüngels“ (Rastetter & Cornils, 2012).

Des Weiteren schlägt hier als Hindernis zu Buche, dass Frauen durch ihre sozialisationsbedingte Beziehungs- und Personenorientierung eine Niederlage *eher auf die eigene Person* als auf den Konfliktgegenstand beziehen. Treten Frauen miteinander in Konkurrenz, dann verdoppelt sich gewissermaßen dieser Effekt und führt zu jenen indirekten Ausdrucksformen,

schenmenschlichen für Frauen auch Vorteile im Gepäck: Die *Geschmeidigkeit im Sozialen* und die über Generationen tradierte *Vertrautheit mit den Windungen der Seele* (Sichtermann, 1987) befähigen in besonderem Maße dazu, Reaktionen zu antizipieren, um daraus *wirksame Handlungsstrategien* abzuleiten. Das lässt sich folgerichtig – natürlich nur mit dem entsprechenden Selbstbewusstsein – auch für kompetitive Situationen mit Männern nutzen.

Der feministische Diskurs leistet hier überdies eine – wenn auch zwiespältige – psychologische Schützenhilfe: Die Hemmschwelle zur Kampfansage an einen Mann lässt sich für eine Frau deutlich dadurch herabsetzen, den Konkurrenten hauptsächlich als Inhaber gesellschaftlicher Privilegien zu betrachten, ihm gar den Habitus „toxischer Männlichkeit“ zuzuschreiben. Gelingt ihr das, dann kann sie ihm ohne moralische Bedenken eine Niederlage wünschen und zufügen. Er hat es dann gewissermaßen gendermäßig verdient. Dieses Narrativ taugt zwar als Gegengift gegen das tief in die Geschlechterrolle eingeschriebene *Bescheidenheitsgebot* bzw. gegen die vertraute *Unterlegenheitsannahme*, der Weisheit letzter Schluss im Wandel des Umgangs der Geschlechter miteinander wird es aber gewiss nicht sein.

Mit Blick auf Konkurrenzspannungen zwischen Personen verschiedenen Geschlechts könnten folgende Leitideen für Interventionen im Team-Coaching hilfreich sein:

- » Männer ermutigen, sich zu stellen, anstatt sich wegzuducken. Eventuell die Zurückhaltung („Beißhemmung“) als kulturbedingtes und allgemein verbreitetes Phänomen rahmen und so der Reflexion des Teams zuführen. Erfahrungsgemäß wird sehr schnell verstanden, was gemeint ist.
- » Frauen darin bestärken, explizit Ansprüche zu stellen, auszusprechen, was sie erwarten, was sie stört, worum es ihnen geht.
- » Als Frau in der Coach-Rolle jedwede Einladung zum schweesterlichen Schulterschluss sanft ignorieren, allparteilich ernst und unterstützend agieren.
- » Als Frau in der Coach-Rolle ggf. die feministische Exkulpationsstrategie für Attacken von Frauen auf Männer der Reflexion im Team zuführen – sie unkommentiert durchgehen zu lassen, bedeutet, sie zu billigen.
- » Als Mann in der Coach-Rolle das Angebot der Kumpanei sanft ignorieren. Allparteilich, ernst und unterstützend agieren.
- » Als männlicher Coach unbedingt jeglichen „Frauenförderungs-Gestus“ vermeiden, denn dieser stellt eine Asymmetrie her und wertet implizit die Frauen ab.
- » Darauf achten, dass die Interventionen in ausgewogenem Maße kritisch-reflektierende wie emotional-unterstützende Botschaften für beide Genderseiten enthalten. Die Beteiligten nehmen diesbezüglich jedwedes Ungleichgewicht wahr.

Fazit: Augenhöhe, Offenheit und Klarheit fördern.

die am Kontinentisch dann als „zickig“ tituliert werden. Offen ausgetragene Konkurrenz erleben Frauen bisweilen als existenzielle Bedrohung, da subjektiv das ganze Selbst auf dem Spiel steht und damit sozusagen eine persönliche „Vernichtung“ droht (Rommelspacher, 1996).

Für einen Umgang mit Konkurrenzspannungen zwischen weiblichen Teammitgliedern, der diese Hintergründe achtungsvoll in Rechnung zieht, könnten folgende Leitideen hilfreich sein:

- » Spannungen, die nur diffus wahrnehmbar sind, ernst nehmen. Auf Körpersprache achten, auf Blicke, auf die „Untertexte“.
- » Differenzen neugierig und achtungsvoll rahmen. Klare Formulierung des jeweiligen Interesses befördern. Eventuell verdichtete, pointierte Paraphrasen anbieten.
- » Als Frau in der Coach-Rolle die Männer in der Gruppe einladen, sich einzumischen, denn das tun sie in der Regel nicht, wenn Frauen sich „streiten“.
- » Als männlicher Coach präsent bleiben und unbedingt vermeiden, plötzlich auf „soft“ zu schalten. Stattdessen sich klar und aufmerksam am Dissens interessiert zeigen.
- » Darauf achten, dass die anderen Teammitglieder den Protagonistinnen gegenüber im

Respekt bleiben. Den Wert der Auseinandersetzung für das gesamte Team würdigen.

- » Vorsicht mit aufdeckenden Interventionen, da sie – mehr als bei Männern – Scham und Angst hervorrufen können.
- » Eher der inhaltlichen Differenz wertschätzend und empathisch Gewicht geben, als die Emotionen (respektive die Beziehungsebene) ungefragt ins Spiel bringen.

Fazit: Interessen und Ziele herausarbeiten, Unterschiede würdigen, bei der Sache bleiben.

Resümee

In der Arbeit mit Teams und Gruppen agieren Coaches inmitten der Turbulenzen eines gesamtgesellschaftlichen Veränderungsprozesses, dessen Bedingungsbeziehungen sie kennen sollten. Dabei treffen sie in der Praxis auf die unterschiedlichsten Organisationskulturen: In manchen Kontexten sind Coaches quasi schon disqualifiziert, wenn sie nicht „gendergerecht“ sprechen, in anderen ist das krasse Gegenteil der Fall. Was Coaches hier aufbringen müssen, ist eine „polykontexturale Kompetenz“ (Simon, 2019): eine unvoreingenommene Sensibilität gegenüber der jeweiligen Interaktionskultur mit ihren Normen, ihren Spielregeln und ihrer „Sprache“. Dabei ist auch hier für die Wirksamkeit jedweder In-

tervention eines maßgeblich: die eigene innere Haltung (Erpenbeck, 2017), der innere Ort, aus dem die Intervention kommt. So geht an einer Beschäftigung mit den eigenen blinden Flecken – einer Sichtung des eigenen *Gender Bias* – kein Weg vorbei. Nur so können Coaches gewährleisten, was in diesem Spannungsfeld bitter nötig scheint: ein unideologisches, glaubhaftes und bewusstes Handeln.

Dieser Beitrag ist inhaltlich an ein Kapitel des im Herbst erscheinenden Buches zum Thema Team-Coaching angelehnt: Erpenbeck, M. (2022). Mitschwingen und Dazwischentreten. Heidelberg: Carl-Auer.

Literatur

- » **Athenstaed, U. & Alfermann, D. (2011).** *Geschlechterrollen und ihre Folgen. Eine sozialpsychologische Betrachtung.* Stuttgart: Kohlhammer.
- » **Erpenbeck, M. (2017).** *Wirksam werden im Kontakt. Die systemische Haltung im Coaching.* Heidelberg: Carl-Auer.
- » **Erpenbeck, M. (2004).** „Stutenbissig“?! – Frauen und Konkurrenz: Ursachen und Folgen eines missachteten Störfalles. *Wirtschaftspsychologie aktuell*, 2(1), S. 20–25.
- » **Kohlberg, L. (1996).** *Die Psychologie der Moralentwicklung.* Frankfurt/M.: Suhrkamp.
- » **Rastetter, D. & Cornils, D. (2012).** Networking: aufstiegsförderliche Strategien für Frauen in Führungspositionen. *Gruppendynamik und Organisationsberatung*, 43(1), S. 43–60.
- » **Rommelspacher, B. (1996).** *Mitmenschlichkeit und Unterwerfung. Zur Ambivalenz der weiblichen Moral.* Frankfurt/M.: Campus.
- » **Sichtermann, B. (1987).** *Wer ist wie? Über den Unterschied der Geschlechter.* Berlin: Wagenbach.
- » **Simon, F. B. (2019).** *Gemeinsam sind wir blöd! Die Intelligenz von Unternehmen, Managern und Märkten.* Heidelberg: Carl-Auer.

Die Autorin



Foto: Jurga Graf

Mechtild Erpenbeck ist Dipl.-Päd. und Psychologin, Gruppendynamikerin (DGGO), Supervisorin und Lehrsupervisorin (DGSv), Senior Coach und Präsidiumsmitglied im DBVC. Sie arbeitet seit 25 Jahren in den verschiedensten Praxisfeldern der Individual- und Organisationsberatung, ist Inhaberin und Geschäftsführerin von CONSULTACT, Berlin, und Autorin zahlreicher Fachpublikationen.

www.consultact.de

www.coachdb.com/de/coach/mechtild-erpenbeck.html

Toolbox Coaching. 10 Methoden mit Materialien, Arbeitsbuch und Online-Materialien.

Rezension von Torsten Ferge

Erster Gedanke: Ist das ein Gesellschaftsspiel? Der zweite Impuls ist mehr ein Gefühl: Wie der Puls beim Unboxing eines neuen Tablets oder Laptops steigt. Aufregend. Der Finger überwindet den Widerstand des magnetisch schließenden Deckels der Toolbox und gibt den Blick frei. Und hier gibt es einiges zu entdecken: Bildkarten, Anleitungen, geführte Fragekarten, Arbeitsbuch, Coaching-Area-Matte aus Baumwolle und Kartenhalter. Wie ist was gedacht? Was hängt wie miteinander zusammen? Los geht's ...

Wäre es ein Buch, hätte es einen Autor. Aber es ist eine Kiste. Also hat es nicht nur einen, sondern mehrere „Kreatoren“. Rainer Biesinger mit reichlich Lebens- und Selbsterfahrung bietet alternative Wege zur Persönlichkeitsentwicklung und Suchtprävention an. Bärbel Römer ist Persönlichkeits- und Stimmtrainerin sowie Logopädin. Sie arbeitet am „Klang“ der Persönlichkeit. Und Darja Böhme steuert ihre Sicht als Persönlichkeitstrainerin und Grafikdesignerin bei. Alle drei verbindet ein origineller, kreativer Ansatz zur Fortschreibung der Persönlichkeitsentwicklung.

Eigentlich sollte nun der Inhalt der Kiste im Detail benannt werden. Dann jedoch wäre der maximale Umfang dieser Rezension schnell erreicht. Anschaulicher zur Meinungsbildung für Coaches, Berater und Supervisoren ist die Idee, die in der Kiste steckt. Der neue Prozess beginnt mit der Stoffmatte „Coaching-Area“, die dem Klienten oder der Klientin die Überprüfung verschiedener Lebensbereiche anbietet und anhand eines abgestimmten Fragenkatalogs jeweils den Coaching-Bedarf erhebt. Zu jedem der acht Felder – z.B. Persönlichkeit/persönliches Wachstum, Beruf/Karriere, Geld/Finanzen oder Zukunft/Vision – bietet die Kiste eine vertiefende Methode an. Auf diese Weise kann der Coach den Prozess für den Klienten oder die Klientin transparent und

selbstbestimmt planen, gestalten und vertiefen. Ganz praktisch. Damit sind das Kennenlernen und die ersten drei bis fünf Coaching-Sitzungen schnell und individuell entworfen. Zur Reflexion bzw. zum Perspektivwechsel zwischendurch bietet die Toolbox die Sieben-Kappen-Methode, eine Erweiterung von der Bonos Sechs Hüten, an.

„Die Arbeit mit dieser Toolbox ist [...] kein Patentrezept – und das ist auch gut so!“ (Rainer Biesinger et al., S. 26)

Zum Inhalt der Kiste gehört auch ein Anleitungsbuch. Hier werden auf 111 Seiten, darunter vier Seiten mit Literaturempfehlungen, die einzelnen Methoden wie beispielsweise das JoHaRi-Fenster, die Ballonfahrt oder die Walt-Disney-Methode erläutert. Darüber hinaus umreißt es auf den ersten Seiten Grundlagen zum professionellen Coaching wie Wirk- und Erfolgsfaktoren oder die Kernkompetenzen. Bei den Kernkompetenzen haben sich die drei Autorinnen und Autoren an die Standards der International Coach Federation (ICF) rückgebunden.

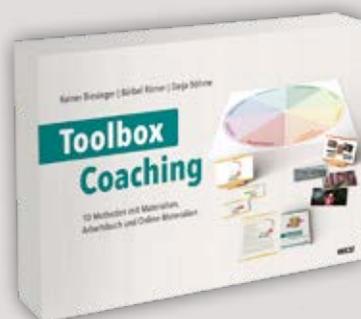
Die verwendeten Materialien der Toolbox (Maße: 25,3 x 35,6 x 6,97 cm) sind sehr wer-

tig und stabil. Zusätzlich gibt es umfangreiches Online-Material: 107 Seiten mit Fragelisten, Tests, Tools, Verträgen, Arbeitsblättern etc. Diese Toolbox macht es dem Coach leicht. Schnell erschließen sich erfahrene Coaches Konzepte und Methoden. Für Anfänger senkt die Toolbox die Hemmschwelle, sich damit auszuprobieren. Dennoch Achtung: Bei aller Praxis aus der Kiste braucht es den ausgebildeten Coach, der seinen Prozess reflektiert und den nächsten Schritt für den Klienten punktgenau überblickt und durchführt. Ansonsten könnte die Kiste ein Einfallstor für Möchtegern-Coaches sein. Und obwohl beachtlich, ist der Preis für die Kiste angemessen.

Fazit: Reich befüllt und konzeptionell durchdacht richtet sich die Toolbox sowohl an Coaching-Anfänger als auch an Erfahrene. Sie baut Brücken in die Lebenswelt der Klienten und Klientinnen, die eingeladen werden, neue Perspektiven zu erproben.

Torsten Ferge
www.ferge-coaching.de

Bei amazon.de bestellen:
www.amazon.de/exec/obidos/ASIN/B08MW873XS/cr



**Biesinger, Rainer; Römer, Bärbel & Böhme, Darja (2021).
Toolbox Coaching: 10 Methoden mit Materialien, Arbeitsbuch und Online-Materialien.**

Weinheim: Beltz
175,80 €

Psychodynamische Beratung in Organisationen. Integrative Konzepte und bewegende Begegnungen.

Rezension von Jan-Christoph Horn

Rudolf Heltzel – langjähriger Psychoanalytiker, Gruppenanalytiker und Supervisor, engagiert im Dialog zwischen psychodynamischer Theorie und Beratungspraxis – versteht sein Buch als Sammlung und Reflexion seiner Praxiserfahrungen. Er bezeichnet sich selber als „reflektierten Praktiker“ (S. 22). Das Angebot nimmt der Leser gerne an, da sich das Buch vom Aufbau, der sprachlichen Gestaltung und inhaltlichen Essenz gut erschließen lässt.

Die Ausführungen Heltzels sind in der Tat durchdrungen von seinem Erfahrungswissen, dabei auf adäquatem Niveau im fachlichen Diskurs mit – dem integrativen Ansatz entsprechend – verschiedenen psychosozialen Bezugskontexten und mit wachem Blick auf Person, Organisation und Gesellschaft. Man merkt, dass den Autor selber interessiert, was er schreibt.

Das Buch ist für Coaches interessant, weil es aufgrund der Praxisnähe und des integrativen Ansatzes kein psychotherapeutischer Traktat ist, sondern lebendig, hier und da sogar etwas „frech“, Verbindungen herstellt zwischen Beratung und Psychodynamik, zwischen Organisation und Gruppe. Grundlegende Kenntnisse über psychodynamische Konzepte sind für die Lektüre zwar vonnöten – das Buch ist kein Lehrbuch –, aber der Autor hebt in seiner Fachsprache nicht ab, bezeichnet sich selber als der Gruppe der Modernisierer der Psychoanalyse zugehörig, was sich mit einem Vermittlungsauftrag verbindet.

Heltzel stellt eingangs sein „Basiskonzept psychodynamisch-gruppenanalytischer Beratung im Spannungsfeld der Organisation“ (S. 36) vor. Dieses ist im Wesen davon geprägt, organisationale Begriffe psychodynamisch auszuleuchten: Aufgabenerfüllung hängt mit Instruktionserfahrungen zusammen, Kommunikation (auch in der Beratung) mit Übertra-

gungsphänomenen, Führung ist Leiten durch Beziehung, Organisationen sind voller Triangulationen usw.

Die Praxisbeispiele entstammen überwiegend dem sozialen Bereich und wohlfahrtsstaatlich-bürokratischen Organisationen. Das mag für im Business-Bereich tätige Coaches teilweise fremd, ja, unattraktiv erscheinen. Dem Impetus von Heltzel ist aber als Wahrnehmungserweiterung zuzustimmen: Beratung ist vor der

*„Die Realität heutiger Organisationen ist so komplex, dass nur eine um Integration bemühte Zusammenschau verschiedener Konzepte ausreichend Chancen bietet, sie zu verstehen und verändernd zu begleiten.“
(Rudolf Heltzel, S. 18)*

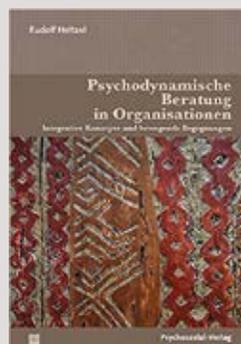
Gemeinschaft verantwortetes Handeln. Zur Beratung gehört eine „Haltung reflektierter Parteilichkeit“ (S. 215). Nämlich immer dann, wenn selbstreflexive, beziehungsorientierte Arbeit gefährdet ist. Change-Konzepte übersehen diese Seite zwar keineswegs, doch der

Autor liefert eine tiefgründige, psychodynamische und gruppenanalytische Argumentation dafür. Interessant, wenn auch in seiner Form ungewöhnlich und textkritisch anfragbar, ist dahinein das fiktive Gespräch mit Michel de Montaigne (lebte im 16. Jahrhundert), den Heltzel als Referenz für den Typ Führungskraft und Berater heranzieht. Der Tenor lautet: Nutzt eure Erfahrungen für das Gemeinwohl! Hervorzuheben für die Rezeption in die Coaching-Praxis sind die Kapitel über Komplexberatung und Führung.

Fazit: Das Buch strahlt psychodynamisches und gruppenanalytisches Licht in die Beratung. Erhellend!

Jan-Christoph Horn
www.jc-horn.de

Bei amazon.de bestellen:
[www.amazon.de/exec/obidos/
ASIN/3837931064/cr](http://www.amazon.de/exec/obidos/ASIN/3837931064/cr)



Heltzel, Rudolf (2021).
Psychodynamische Beratung in Organisationen. Integrative Konzepte und bewegende Begegnungen.

Gießen: Psychosozial-Verlag
ISBN: 978-3-8379-3106-8
374 S., 39,90 €

Unternehmensnachfolgen erfolgreich begleiten. Coaching bei komplexen Rechtsgeschäften einsetzen.

Rezension von Björn Rohde-Liebenau

Markus Schenk berät als Anwalt und Steuerberater Familienunternehmen und deren Inhaber u.a. in Nachfolgefragen. Seinen Beratungsansatz hat er in den letzten zwei Jahren mit einer Coaching-Ausbildung und dem vorliegenden Buch vertieft. Seinen Lesern stellt er die Instrumente für den Umgang mit Konflikten in der Unternehmensnachfolge vor: Rechts- und Steuerberatung, Mediation, Coaching und Therapie.

In einem Coaching werden zunächst die Rollen der Klienten und ggf. weiterer Beteiligten herausgearbeitet. Diese leiten sich aus den drei Kreisen Familie, Unternehmen und Eigentum her und können auch auf den Schnittflächen liegen. Ein Coach wird folglich erfragen, wohin die zu begleitende Reise gehen soll: Welcher Art ist das Engagement für und im Unternehmen – wie soll es weitergehen?

Der Autor stellt sodann Coaching-Modelle vor und führt in „typische innerste Überzeugungen mit Bezug zur Unternehmensnachfolge“ ein. Diese stellen sich in den zwölf bewusst plakativ dargestellten Praxisfällen als Dreh- und Angelpunkt heraus. Präzise zeigt Schenk auf, wo Coaching einsetzen muss und wie Überzeugungen von Klienten (zumeist die Erbgeneration) als destruktiv erkannt und überwunden werden können. In Grundzügen werden zudem hilfreiche Instrumente aus der Corporate bzw. Family Governance dargestellt sowie Haltungen in der Führung und Kommunikation angesprochen. Während der Autor Mediationsvereinbarungen in Verträgen skeptisch gegenüber steht (die Mediation könnte nicht ausreichend freiwillig sein), sei ein Coaching der Erben, in den Beispielen angeregt vom Unternehmen, Inhabern oder deren Beratern, häufig erfolgreich.

Damit ist der Nutzen des Buchs klar: Wo Rechts- und Steuerberatung unbestritten nötig

sind, können ergänzend Mediation und Coaching helfen, mit allen Beteiligten gemeinsam interessenorientiert wesentlich bessere Lösungen zu erzielen. Hier finden sich markante Bei-

„[...] Fragen zu innersten Überzeugungen als Hemmnis bei der Führung können hervorragend mit einem Coach bearbeitet werden. Im Übergabeprozess, der mit einem Rollenwechsel und damit großen Herausforderungen für die danach ehemalige wie für die neue Führungskraft einhergeht, kann Coaching einen besonderen Mehrwert leisten und so zum Schlüssel für den Erfolg der Unternehmensnachfolge werden.“

(Markus Schenk, S. 88)

spiele und zahlreiche Hinweise auf geeignete Einstiegsstellen für einen Perspektivwechsel der Beteiligten, gerade wenn sie unverkennbar in einer Opferrolle verfangen sind. Schenks Schlüssel ist stets die Hinwendung zu den eigenen tatsächlichen Bedürfnissen und sodann

der Perspektivwechsel bezüglich „innerster Überzeugungen“, soweit sie eigentlich tragisch destruktive Bewertungen sind.

Fazit: Schenk gibt mit seinem Buch umfassende Eindrücke, an welchen Stellen ein Coach oder Mediator Win-win-Lösungen in der Nachfolgesituation unterstützen kann.

RA Björn Rohde-Liebenau
rcc@risk-communication.de

Bei amazon.de bestellen:
[www.amazon.de/exec/obidos/
ASIN/3791050737/cr](http://www.amazon.de/exec/obidos/ASIN/3791050737/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!



Schenk, Markus (2021).
Unternehmensnachfolgen erfolgreich begleiten. Coaching bei komplexen Rechtsgeschäften einsetzen.

Stuttgart: Schäffer-Poeschel
ISBN: 978-3-7910-5073-7
164 S., 34,95 €

artop

INSTITUT AN DER HUMBOLDT-UNIVERSITÄT BERLIN

Neue Angebote der
artop-Akademie:

**Erkenntniskreis
Systemtheorie**

▶ Start: 23.09.2022

**Ausbildung
Karrierecoaching**

▶ Start: 27.10.2022

**Ausbildung
Train the Trainer**

▶ Start: 17.11.2022

**Masterstudiengang
Beratung und
Beratungswissenschaft**

▶ Nächster Start:

Wintersemester 2022/23



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

artop - Institut an der
Humboldt-Universität zu Berlin

☎ 030 44 012 99-60

✉ akademie@artop.de



Starten Sie Ihre Karriere
als Begleitperson
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 und Zürich



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

Mit uns lernen, wo das Herz für Coaching schlägt.



Coachingausbildung 2022

Gruppe 47 Start am 29. September

**Weiterbildungen für
qualifizierte Coaches 2022**

Virtuelles Coaching am 14. Juni

Ausbildung zum Teamcoach
Start am 02./03. November

Aus- und Weiterbildung zum Thema Coaching



Eine vom DBVC zertifizierte
Weiterbildung.



This training program is
IOBC certified.



management forum wiesbaden
vogelsangstraße 18
D-65207 wiesbaden

telefon: +49 (611) 5 44 05 36
email: info@mafowi.de
internet: www.mafowi.de

**AML Institute Bonn
AML Institut Systeme
Milton Erickson Institut**

DGSF zert.

„Hypno-Systemisches
Coaching - AML“

**Bonner Ressourcen Modell
Prozess-Hypno-Systemisch**

Baustein

„Ressourcenerzeugende
Beratung/Veränderung“

6 Module, Supervision

30.05.2022 – 28.02.2023

Baustein

Hypnosystemische
Kommunikation

Milton Erickson – KomHyp

12 Module, Supervision

29.09.2022 – 28.09.2023

Baustein begleitend:

Intervision, Supervision, dok.
Coachingpraxis, Projektarbeit

www.institut-systeme.de
Tel: 0228/ 94 93 120



**Wir bringen Coaching
und Psychoanalyse
zusammen**

Weiterbildung zum Coach



Eine vom DBVC zertifizierte
Weiterbildung

**Fortbildung für
zertifizierte Coaches**



The advanced education
programme is IOBC certified

POP Consulting

POP | Institut Psychodynamische
Organisationsentwicklung +
Personalmanagement Düsseldorf e.V.
Hansaallee 201, 40549 Düsseldorf
info@pop-psa.de, www.pop-psa.de

**RAUEN
AKADEMIE**

**Infoabend
30.05.22
unverbindlich
via Zoom**

**Die RAUEN Coaching-Ausbildung -
Ihr Weg zum professionellen Coach**

Unverbindlicher & kostenfreier Infoabend
(via Zoom, 30.05.2022, 18:15 Uhr)
weitere Termine: www.rauen.de/ca



Christopher Rauen GmbH | Albert-Einstein-Str. 28 | 49076 Osnabrück

| Rang | www.coaching-report.de/literatur | www.amazon.de |
|------|--|---|
| 1 |  <p>Coaching-Tools Rauen, Christopher (Hrsg.) managerSeminare, 49,90 €</p> |  <p>Beratung ohne Ratschlag: Systemisches Coaching für Führungskräfte und BeraterInnen Radatz, Sonja Verlag Systemisches Management, 48,54 €</p> |
| 2 |  <p>Positive Psychologie und Coaching: Von der Lösungs- zur Wachstumsorientierung Blickhan, Daniela Junfermann, 29,00 €</p> |  <p>Basiswissen Systemisches Coaching Amecke, Michelle Michelle Amecke, 14,95 €</p> |
| 3 |  <p>Handbuch Positionierung und Marketing für Coaches Nohl, Martina Beltz, 39,95 €</p> |  <p>Systemische Fragetechniken trainieren Jungschmid, Anne-Sophie Anne-Sophie Jungschmid, 14,99 €</p> |
| 4 |  <p>Handbuch Coaching Rauen, Christopher (Hrsg.) Hogrefe, 69,95 €</p> |  <p>Positive Psychologie im Coaching: Positive Coaching für Coaches, Berater und Therapeuten Mangelsdorf, Judith Springer, 14,99 €</p> |
| 5 |  <p>Coaching Rauen, Christopher Hogrefe, 24,95 €</p> |  <p>Handbuch Coaching und Beratung Migge, Björn Beltz, 68,00 €</p> |
| 6 |  <p>Art-Coaching: Das Potenzial der inneren Bilder nutzen Schmieling-Burow, Christel & Burow, Olaf-Axel Beltz, 39,95 €</p> |  <p>Lösungsorientierte Supervisions-Tools Neumann-Wirsig, Heidi (Hrsg.) managerSeminare, 49,90 €</p> |
| 7 |  <p>Coaching-Tools II Rauen, Christopher (Hrsg.) managerSeminare, 49,90 €</p> |  <p>Coaching: Miteinander Ziele erreichen Fischer-Epe, Maren Rowohlt, 11,00 €</p> |
| 8 |  <p>Coaching-Tools III Rauen, Christopher (Hrsg.) managerSeminare, 49,90 €</p> |  <p>Coaching-Tools Rauen, Christopher (Hrsg.) managerSeminare, 49,90 €</p> |
| 9 |  <p>Die Transferstärke-Methode: Mehr Lerntransfer in Trainings und Coachings Koch, Axel Beltz, 29,95 €</p> |  <p>Die 500 besten Coaching-Fragen Wehrle, Martin managerSeminare, 49,90 €</p> |
| 10 |  <p>Was ist Coaching? Wissenschaftliche Grundlagen und praktische Methoden Greif, Siegfried Siegfried Greif, 21,46 €</p> |  <p>Die 100 besten Coaching-Übungen Wehrle, Martin managerSeminare, 49,90 €</p> |

Das Thema hinter dem Thema



... STÜCKZAHL UND AKTIENKURS STEIGERN KÖNNEN ?!



T O M A S C H I F F 22

Impressum

Herausgeber:

Christopher Rauen Gesellschaft mit beschränkter Haftung
Albert-Einstein-Str. 28 | 49076 Osnabrück | 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: Osnabrück
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)
Inez Tanzil (it)

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.benschulz-partner.de
Bild-Quellenachweis: Titelseite © GrAl | S. 9 © TippaPatt
S. 5, 12, 50, 53 © SFIO CRACHO | S. 4, 24 © Glass and Nature
S. 4, 30 © Raul Pfannmutter | S. 4, 35 © oatava | S. 5, 40 © Sergey Nivens
S. 45, 48 © Rawpixel.com | S. 5, 55, 58 © F8 studio | S. 57 © StunningArt
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



EBERMANN: 2020 war vor allem Toilettenpapier vergriffen, nun ist u.a. Pflanzenöl heiß begehrt: Weshalb neigen viele Menschen zu Hamsterkäufen?

RAUEN: Aus der Psychologie kennt man das Phänomen der Reaktanz: Wird eine Freiheit eingeschränkt – oder fühlt es sich auch nur so an –, versucht man, diese wiederherzustellen. Habe ich also die Erwartung, dass ich ein Produkt demnächst nicht mehr oder nur eingeschränkt erhalte, wird es umso begehrenswerter.

EBERMANN: Und der Druck, diese Freiheit wiederzugewinnen bzw. zu sichern, überwiegt offenbar nicht selten den Gemeinschaftssinn. Laut einer Studie aus dem Jahr 2020 sind zudem persönliche Eigenschaften wie ein ausgeprägtes Angstempfinden bezüglich der Krise relevant, wenn es um Hamsterkäufe geht. Starke Gewissenhaftigkeit sei ebenfalls von Belang.

RAUEN: Jedenfalls darf man wohl davon ausgehen, dass hier unbewusste und nicht immer rationale Motive eine nicht zu unterschätzende Rolle spielen.

EBERMANN: Ja. In einem journalistischen Artikel über die Studie wird gefolgert, dass perfektionistisch veranlagte Personen – anders als oft angenommen werde – nicht immer

rational vorgehen. Für Coaches, die mit Führungskräften arbeiten, dürfte diese Erkenntnis alles andere als neu sein.

RAUEN: Um Entscheidungen zu treffen, muss man bewerten können, was einem wichtiger erscheint. Letztlich ist das immer ein subjektiver und von Emotionen geprägter Prozess. Und oftmals spielen dabei auch unbewusste Motive eine Rolle.

EBERMANN: Dies erklärt Aggressionen, die bisweilen zu Tage treten, wenn an der Kasse eine Rationierung des begehrten Gutes durchgesetzt wird. Hinter dem überzogenen Perfektionismus einer Führungskraft könnte beispielsweise das Bedürfnis stehen, unbedingte Anerkennung zu erfahren. Welches unbewusste Motiv mag sich hinter der Gewissenhaftigkeit des Pflanzenöl-Hamsters verbergen?

RAUEN: Das können ganz unterschiedliche Motive sein. Anzunehmen ist hier allerdings, dass ein Sicherheitsmotiv im Hintergrund steuert – also der Wunsch, potenzielle Gefahren zu vermeiden. Vordergründig rationalisiert man das dann auf der bewussten Ebene als „Vernunftentscheidung“. Denn: Man weiß ja nie! Wenn ich mich so reden höre ... Ich glaube, ich muss noch schnell etwas einkaufen gehen ...



A RAUEN Group Service

**Jetzt die Zukunft
gestalten!**

Mitglied werden: www.coachdb.com/coaches



Vielfalt

Über 1.400 kompetente
Business-Coaches und
Coaching-Institute



Qualität

Wir überprüfen die
Qualifikation aller
gelisteten Coaches und
Institute



Nähe

Unser Team steht Ihnen
persönlich für Ihre
Fragen zur Verfügung



Expertise

Ein Unternehmen der
RAUEN Group – den
Experten für Business-
Coaching



Haben Sie Fragen?
Wir beraten Sie gerne!

www.coachdb.com

db@rauen.de

+49 541 98256-774

DBVC
COACHING
KONGRESS
2022

11./12. NOVEMBER - CAFE MOSKAU
**BERLIN +
STREAM**



NEXT LEVEL
of
CULTURE and
TRANSFORMATION

Das Thema: Disruptive Entwicklungen auf Märkten, wandelnde Arbeitskulturen in Organisationen, kollaboratives „new normal“ für Leadership & Teams – Umbrüche als Kernthemen im Coaching. Ihre Bedeutung auch für den Coaching-Markt beleuchten ExpertInnen auf dem 5. Kongress des Deutschen Bundesverbandes Coaching e.V.

Die Keynote-Speaker: International renommierte Größen geben ihre Einblicke zu aktueller Forschung und Praxis

– u.a. Prof. Tatiana Bachkirova, Dr. Christopher Rauen, Prof. Dr. Dr. Gerhard Roth, Dr. Bernd Schmid, Dr. Gunther Schmidt.

Die Workshops: 20 ausgewählte Coaching-ExpertInnen bieten mit ihren Workshops dynamische Treffpunkte für neue Ideen, Reflexion, Dialog.

Erleben Sie fundiertes Wissen, fokussierten Austausch und echte Begegnungen. In Präsenz in Berlin oder per Stream weltweit.

**Inspirierend, innovativ,
zukunftsorientiert.**

**Jetzt Kongress-Ticket
sichern!**

coaching-kongress.de

#dbvcck