

Coaching Magazin

ISSN 1866-4849

Ausgabe 1/2023

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

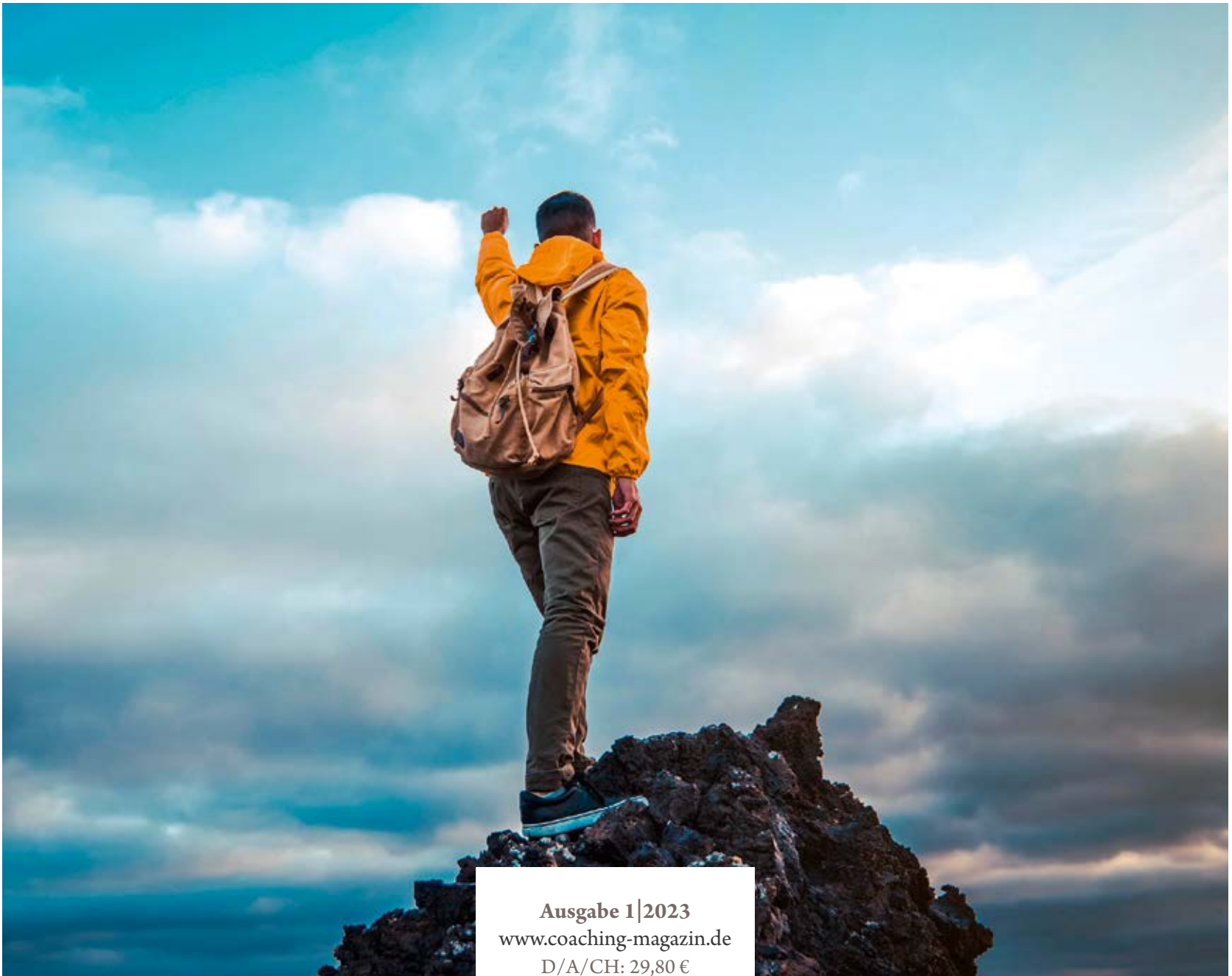
Wissen kompakt
Kata-Coaching | S 9

Konzeption
Tetralemma und Konfliktlösung | S 21

Spotlight
Introvision-Coaching | S 36

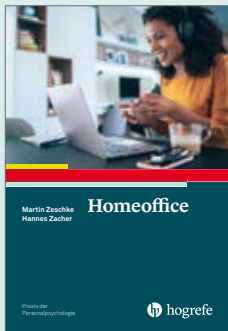
Was Resilienz ausmacht – individuell, im Team und organisational

Karsten Drath im Interview | S 12



Ausgabe 1 | 2023
www.coaching-magazin.de
D/A/CH: 29,80 €

Unsere Tipps



Martin Zeschke/Hannes Zacher

Homeoffice

Reihe: Praxis der Personalpsychologie – Band 41

Was sollten Führungskräfte, Teams, Unternehmen und Beschäftigte beachten, damit die Arbeit in den eigenen vier Wänden gelingt? Dieses Buch hilft seinen Leserinnen und Lesern dabei, das volle Potenzial von Homeoffice auszuschöpfen und mögliche Risiken zu minimieren.

2022, VII/151 Seiten, € 26,95 (DE)/€ 27,80 (AT)/CHF 36,90,
im Reihenabo: € 19,95 (DE)/€ 20,60 (AT)/CHF 27,90,
ISBN 978-3-8017-3130-4
Dieser Titel ist auch als eBook erhältlich.



Ralf Stegmaier

Führen in Veränderungsprozessen

Psychologisches Wissen für Change Leader

Dieser Ratgeber zeigt entlang von sechs Handlungsfeldern auf, worauf es beim Führen in Veränderungsprozessen ankommt. Die Kapitel sind handlungsorientiert strukturiert und berücksichtigen Erkenntnisse aus der psychologischen Forschung. Reflexionsfragen, Checklisten, Arbeitsblätter und Übungen am Ende jedes Kapitels regen zur Reflexion der Inhalte an und unterstützen den Transfer in die Praxis.

2023, 124 Seiten, Kleinformat, € 18,95 (DE)/€ 19,50 (AT)/CHF 26,50,
ISBN 978-3-8017-3063-5
Dieser Titel ist auch als eBook erhältlich.



Jantine Huizing/Jeroen Hendriksen

Methoden für die Reflexion

Ein Fächer mit mehr als 20 Übungen für kreative Lernprozesse

Reflektieren ist das bewusste Nachdenken über ein bestimmtes Ereignis in unserem Leben. Die über 20 Übungen in diesem Fächer ermöglichen es, durch den lehrreichen, kreativen Prozess des Reflektierens Veränderungen anzustoßen.

2023, 86 Seiten, Kleinformat, € 16,95 (DE)/€ 17,50 (AT)/CHF 23,90,
ISBN 978-3-8017-3198-4



Josine Gouwens/Rozemarijn Dols

75 Übungen für Brainstorming und Ideenfindung im Team

Dieses Buch enthält 75 inspirierende Methoden zur Gestaltung kreativer Team-Workshops. Es richtet sich an Führungskräfte sowie an Personen aus den Bereichen Training, Beratung und Coaching, die Workshops begleiten, in denen die kreativen Fähigkeiten der Teilnehmenden genutzt werden sollen, um Innovation oder Verbesserung hervorzubringen.

2022, 328 Seiten, € 36,95 (DE)/€ 38,00 (AT)/CHF 48,90,
ISBN 978-3-8017-3154-0
Dieser Titel ist auch als eBook erhältlich.

Das Erste



Was macht Resilienz aus und wie lässt sie sich fördern? Antworten auf diese Frage liefert Karsten Drath im Portrait dieser Ausgabe. Sie, liebe Leserinnen und Leser, erfahren u.a., wie das acht Sphären umfassende FiRE-Modell der Resilienz aufgebaut ist, das der Coach entwickelt hat und in seiner Arbeit mit Führungskräften einsetzt. Einen Aspekt stellt hierbei die mentale Agilität dar. Sie ist wie ein „Muskel“ zu trainieren, in dem die Komfortzone immer wieder verlassen wird. Dies, so betont Drath, könne jedoch nur in einer guten „Ressourcenlage“ geschehen. Negativer Stress könne ansonsten die Folge sein.

Hier knüpft Sylvie Reidlingers Artikel der Rubrik Praxis an. Reidlinger geht der Frage nach, worin die Verbindung zwischen Coaching und Resilienzförderung besteht, und zeigt dabei u.a. auf, wie die Bewusstmachung von Resilienzfaktoren im Coaching als Basis fungieren kann, um Übungen zur Resilienzförderung in den Prozess einzubinden.

Gute Resilienzfähigkeiten wie das Vermögen, mit neuen Herausforderungen konstruktiv umzugehen, sind besonders hilfreich in Zeiten des Wandels. In der Rubrik Philosophie/Ethik setzen sich Dr. Christopher Rauen und Andreas Steinhübel im Gespräch mit der Frage auseinander, wie Veränderungsprozesse auf individueller und organisationaler Ebene gelingen. Eine Erkenntnis: Die Gestaltung des Wandels bedürfe immer auch der Würdigung des Bisherigen. Geschieht dies nicht, könne es beispielsweise zu Kränkungen kommen, die der Umsetzung angestrebter Veränderungen im Weg stehen.

In 2023 feiert das Coaching-Magazin sein 15-jähriges Jubiläum. Einen umfassenden Wandel des Magazins strebt die Redaktion zwar nicht an. Im Laufe des Jahres dürfen Sie jedoch auf gestalterische Neuerungen und die ein oder andere Jubiläumsaktion gespannt sein. Abonnieren Sie unseren kostenlosen Newsletter, um auf dem Laufenden zu bleiben: www.coaching-magazin.de/newsletter

Ihr

David Ebermann

David Ebermann
(Chefredakteur)

– Editorial –

Das Erste | S 3

– Szene –

Erhebung zur Coaching-Marktanalyse 2023 läuft
Studie: „Die Führungskraft als Coach“ | S 6

– Verbandslandschaft –

„Coachingspace“ erhält dvct-Award | S 7
Rückblick auf den DBVC-Kongress 2022 | S 7
Neuer Vorstand des DBVC | S 7

– Coach-Cards –

Coaches in CoachDb.com | S 8

– Wissen kompakt –

Kata-Coaching. Von der Fähigkeit,
routinemäßig Probleme zu lösen | S 9

– Portrait –

Karsten Drath | S 12

– Konzeption –

Tetralemma als Methode zur Konfliktlösung.
Gemeinsam handlungsfähig werden | S 21

– Praxis –

Resilienz und Coaching. Wie passt das zusammen? | S 26

– Spotlight –

Wie man das Unbewusste im Coaching erreicht –
Teil 1. Hypnosystemische Ansätze geben Anleitung | S 31
Der Umgang mit inneren Alarmen.

Über die Wirkungsweise von Introvision-Coaching | S 36



Foto: Dietmar Schmitt, Trier

– Portrait –

Karsten Drath

Was Resilienz ausmacht – individuell,
im Team und organisational

| S 12

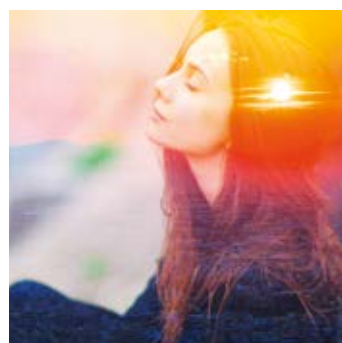


– Konzeption –

Tetralemma als Methode zur Konfliktlösung

Auf welche Konzepte können Coaches im Kontext von Konfliktbewältigung zurückgreifen? Das Tetralemma ermöglicht es, die Bedürfnisse der Konfliktparteien und gemeinsame Schnittmengen herauszuarbeiten. Neue Lösungsideen entstehen und zeigen Wege aus dem Dilemma scheinbar unvereinbarer Positionen auf.

| S 21



– Spotlight –

**Wie man
das Unbewusste
im Coaching
erreicht – Teil 1**

| S 31

– Spotlight –

**Der Umgang mit
inneren Alarmen**

| S 36



– Kontrovers –

Coaching-Verhalten in der Führungsarbeit

Der Anspruch, Führungs- und Coach-Rolle gleichzeitig auszuüben, kann konfliktträchtig sein. Wer jedoch beim Ausüben der Führungsrolle eine coachende Haltung einnimmt, kann die Entwicklung seiner Mitarbeitenden fördern und zugleich eigener Überlastung vorbeugen.

| S 45



– Wissenschaft –

Drei Gedächtnisse und ihre Bedeutung für wirksames Coaching

Neurowissenschaftlich fundiertes Coaching arbeitet auf drei Gedächtnisebenen, genauer gesagt auf den Ebenen des Erlebnis-, des Verhaltens- und des Körpergedächtnisses. Worin liegt die jeweilige Bedeutung der einzelnen Gedächtnisebenen für das Coaching?

| S 48



– Philosophie/Ethik –
Wandel gestalten

Ohne Veränderung herrscht Stillstand. Dies gilt sowohl für die individuelle als auch die organisationale Ebene. Wie kann man Menschen erfolgreich im Veränderungsprozess mitnehmen und Widerständen sinnvoll begegnen? Die Würdigung des bisher Erreichten spielt hierbei eine wichtige Rolle.

| S 53

– Coaching-Tool –

Glass of Success

| S 41

– Kontrovers –

Coaching-Verhalten in der Führungsarbeit.
Hohle Phrase oder Game Changer?

| S 45

– Wissenschaft –

Drei Gedächtnisse und ihre Bedeutung für wirksames
Coaching. Das Erlebnis-, Verhaltens- und Körpergedächtnis

| S 48

– Philosophie/Ethik –

Wandel gestalten. Veränderungsprozesse auf
individueller und organisationaler Ebene

| S 53

– Rezensionen –

Logbuch Gewohnheiten nachhaltig verändern

| S 58

New Work Utopia

| S 59

Mini-Handbuch Diversity

| S 60

So finden Sie den passenden Coach

| S 61

– Aus- und Weiterbildungen –

| S 62

– Top 10 Coaching-Bücher –

| S 64

– Conrad Coach –

Teamleitung

| S 65

– Dialog –

Impressum

| S 66

Das Letzte

| S 66

Erhebung zur Coaching-Marktanalyse 2023 läuft

Die Erhebung der vierten RAUEN Coaching-Marktanalyse hat begonnen. Das Ziel ist es, einen aktuellen Einblick in die Ausrichtung und Entwicklung der Coaching-Branche zu geben. Die Teilnehmenden haben die Möglichkeit, sieben Amazon-Gutscheine mit einem Wert von insgesamt 600 Euro zu gewinnen.

Die Coaching-Marktanalyse geht in die vierte Runde und fragt nach den Entwicklungen im deutschsprachigen Coaching-Markt. Welche Zielgruppen, Honorare und Umsätze werden erreicht, in welchen Branchen arbeiten Coaches am häufigsten und gibt es dort den größten Bedarf? Welche Anliegen werden im Coaching besonders häufig bearbeitet? Wie steht es um die Zufriedenheit mit den Coaching-Ergebnissen und welche Marketing-Instrumente haben einen Effekt auf die Auftragsgewinnung?

Alle aktiven Coaches werden um Teilnahme an der Online-Befragung gebeten. Die Daten werden selbstverständlich anonym und ohne Rückschlussmöglichkeiten auf die Person erhoben: <https://s2survey.net/cma2023>

Ergebnisse frei abrufbar

Die Antworten auf die genannten Fragen werden abermals mit den Ergebnissen der bisherigen Marktanalysen verglichen, wodurch ein detailliertes Bild entsteht sowie Entwicklungen und Trends deutlich werden. Die Ergebnisse der jährlich durchgeführten Coaching-Marktanalyse werden stets kostenlos und gänzlich ohne Zugangsbeschränkungen unter www.rauen.de/cma zur Verfügung gestellt. Im Coaching-Newsletter (kostenlose Anmeldung unter: www.coaching-magazin.de/newsletter) und im Coaching-Magazin werden die Ergebnisse thematisch zusammengetragen und entsprechend eingeordnet.

Gewinnspiel

Coaches, die den Online-Fragebogen ausfüllen, haben die Möglichkeit, an einem Gewinn-

spiel teilzunehmen. Verlost werden insgesamt sieben Amazon-Gutscheine im Wert von: 1x 200 Euro, 2x 100 Euro, 4x 50 Euro. (db)

bit.ly/3EOsF4E



Studie: „Die Führungskraft als Coach“

Die „2. Quadriga Coaching Studie 2022“ widmete sich der Verbreitung von Managerial Coaching in Unternehmen und ging der Frage nach, was dieses wirksam macht.

Die Quadriga Hochschule Berlin und das Beratungsunternehmen Egon Zehnder führten eine Umfrage unter 1.837 Personalern und Führungskräften zum Thema Coaching in Unternehmen durch. Die Anwendung von Coaching-Techniken durch Führungskräfte – auch als Managerial Coaching bezeichnet – etablierte sich demnach als häufig genutzte Führungsmethode, wie die Hochschule mit Blick auf die Ergebnisse mitteilt.

„Fragetechniken aus dem Coaching besitzen ein enormes Potenzial in der Führung: Sie können eingefahrenes Denken wieder in Bewegung bringen, neue Denkräume öffnen, jemanden auf ganz andere Ideen bringen und so zu wirklich kreativen Lösungen führen“, erläutert Prof. Dr. Wolfhart Pentz, Studienautor und Professor für Führung und Personalentwicklung an der Quadriga. Die Wirksamkeit des Managerial Coachings hänge jedoch nicht nur von Techniken ab. Sie sei auch eng an die innere Haltung geknüpft, resümiert die Hochschule und bekräftigt: „Nicht Methoden sind [...] die Basis, sondern Glaube an Lernfähigkeit und Selbstverantwortung sowie der Blick auf Themen der Selbstführung einer Führungskraft.“

Darüber hinaus ließen die Daten der Studie annehmen, dass Trainings- und Praxiserfahrung Berührungspunkte reduzieren und schärfend auf das Bewusstsein für Anlässe und Anwendung wirkten. „Der Einsatz von Coaching-Techniken in der Führung besitzt

so viel Potenzial, dass wir es uns in Zukunft nicht mehr leisten können, diese Techniken und die dazugehörigen Haltungen im Rahmen der Führungskräfteentwicklung nicht zu trainieren und zu vermitteln“, so David Nitschke, Studienautor und Executive Director am Institut für Coaching und Leadership (ICL) der Quadriga Hochschule.

Die Ergebnisse der „2. Quadriga Coaching Studie 2022“ mit dem Titel „Die Führungskraft als Coach. Verbreitung von Managerial Coaching in Unternehmen“ ist kostenfrei abrufbar. (de)

bit.ly/3AYgxNd



Coaching-Magazin Online

Auf der Homepage des Coaching-Magazins stellen wir Ihnen regelmäßig weitere, kostenlos abrufbare Inhalte zu spannenden Coaching-bezogenen Themen zur Verfügung. Lesen Sie aktuell u.a. den Beitrag „Coaching-Kultur als Wertschöpfung in Transformationsprozessen. Visionsbasiertes Coaching in der VUCA-Welt“ von Nathalie Ziegelmeier:

bit.ly/3OI3YeJ





„Coachingspace“ erhält dvct-Award

Der Deutsche Verband für Coaching und Training (dvct) zeichnete die virtuelle Coaching-Plattform „Coachingspace“ von Benjamin Lambeck mit dem „Coaching & Training Award“ aus.

Der diesjährige Coaching & Training Award des dvct geht an Benjamin Lambeck. Mit der virtuellen Coaching-Plattform „Coachingspace“ trat er in der Finalrunde der besten drei Einreichungen an, die im Rahmen einer Vorauswahl ermittelt wurden, und konnte die Jury überzeugen. Mit der Plattform sei es ihm gelungen, „die Lücke zwischen analogen und digitalen Coachingangeboten zu schließen“, so der dvct, „denn die Plattform erlaubt virtuelle Coachingsitzungen per Videokonferenz und stellt dazu auch passende Tools zur Verfügung, mit denen Coaches erfolgreiche Interventionen der analogen Welt ins Virtuelle übertragen können“. Die 13. Verleihung des dvct-Awards fand am 19. November 2022 in Hamburg statt. (it)

www.dvct.de



Rückblick auf den DBVC-Kongress 2022

Am 11. und 12. November veranstaltete der Deutsche Bundesverband Coaching e.V. (DBVC) seinen fünften Coaching-Kongress. Über 250 Teilnehmer trafen sich vor Ort in Berlin und online zum ersten hybriden Kongress in der Verbandsgeschichte.

Wie wirken sich aktuelle Umbrüche und Entwicklungen in der Führungs- und Arbeitswelt

auf das Coaching aus? Wie gelingt die Transformation der Coaching-Kultur angesichts disruptiver Märkte? Das waren die Leitfragen des fünften DBVC Coaching-Kongresses, der vom 11. bis 12. November in Berlin stattfand. Während 150 Teilnehmer die exklusive Eventlocation des Cafe Moskau im Zentrum Berlins vor Ort live erlebten, nahmen über 100 weitere Personen via Livestream teil.

30 Experten aus den Bereichen Wirtschaft, Wissenschaft und Praxis referierten in teilweise parallel stattfindenden Veranstaltungen und gaben in Vorträgen, Diskussionen, Workshops, Impulsreferaten und Inspiration-Slams Ein- und Ausblicke in aktuelle Entwicklungen des Business-Coachings. Die Ansprache und Integration der Präsenz- und Digital-Teilnehmer gelang reibungslos.

Zu den Highlights des Kongresses zählten die fünf Keynotes. Nach der Eröffnungsrede von Dr. Christopher Rauen, 1. Vorsitzender des DBVC, der das Kongressmotto der kulturellen Transformation aufgriff, referierte Zhengrong Liu, Vorstandsmitglied von Beiersdorf sowie ehem. HR-Manager bei LANXESS und Bayer, über „Kulturveränderung auf organisationaler und individueller Ebene“. Anhand seiner „Liu Curve“ erläuterte er eindrucksvoll die Zusammenhänge zwischen Managementqualität und Unternehmensentwicklung und gab interessante Praxiseinblicke aus der Perspektive eines Personalvorstands. Am zweiten Kongresstag stieß insbesondere die Keynote des Hirnforschers Prof. Dr. Dr. Gerhard Roth, Professor für Verhaltensphysiologie und Entwicklungsneurobiologie an der Universität Bremen und Leiter des Roth-Instituts Bremen und Bern, über die „neurobiologischen Grundlagen erfolgreichen Coachings“ auf großes Interesse bei den Teilnehmenden. Zum Abschluss bespielten die renommierten Coaches Dr. Gunther Schmidt (u.a. Leiter des Milton-Erickson-Instituts, Heidelberg) und Dr. Bernd Schmid (u.a. Ehrenvorsitzender im Präsidium des DBVC und Gründer der isb GmbH) die Bühne und machten ihren jahrzehntelangen Erfahrungsschatz der systemischen Beratung, Therapie und Coaching für das Publikum erlebbar.

„Der 5. DBVC Coaching-Kongress hat die Teilnehmerinnen und Teilnehmer mit inspirierenden Keynotes und professionellen Workshops begeistert“, resümiert Rauen. Dafür gelte es der DBVC-Geschäftsstelle zu danken, „die wieder einmal einen Kongress auf dem höchstmöglichen Niveau“ organisiert habe. (ap)

Neuer Vorstand des DBVC

Der Deutsche Bundesverband Coaching e.V. (DBVC) hat Ende November im Rahmen seiner Mitgliederversammlung einen neuen Vorstand gewählt.

Die Mitglieder des DBVC haben am 29.11.2022 einen neuen Vorstand gewählt. Fortan führt Christine Moscho als 1. Vorsitzende den Verband und löst damit nach 16 Jahren Dr. Christopher Rauen ab, der nicht erneut kandidierte. Neben Thomas Hoefling, der zum 2. Vorsitzenden gewählt wurde, gehören ab sofort auch Matthias Blenke und Alice Dehner dem Vorstand an.

Auf der Mitgliederversammlung wurde auch die langjährige ehrenamtliche Arbeit der bisherigen Vorsitzenden Dr. Christopher Rauen und Ulrich Dehner gewürdigt. Rauen wurde zum Ehrenvorsitzenden des Vorstands, Dehner zum Ehrenmitglied ernannt.

Der DBVC wurde im Jahr 2004 von zehn Personen gegründet und definiert sich als Verband für Business-Coaching und Leadership im deutschsprachigen Raum. Er hat nach eigenen Angaben derzeit über 600 Mitglieder. (ap)

www.dbvc.de



Coaches in CoachDb.com



Christian Wedding

„Systemisches Denken hilft, das ‚Wesentliche‘ eines Systems zu erkennen und sich nicht in Details zu verlieren.“

48147 Münster | Tel.: 0172 2481252
christianwedding@outlook.de



www.coachdb.com/de/coach/christian-wedding.html



Heike von Lieven

„Als systemischer Coach steht die jeweilige Person und das jeweilige Team im Mittelpunkt meiner Arbeit. Dabei werden nicht nur Wechselwirkungen und Zusammenhänge des umgebenden Systems mitbetrachtet und genutzt, sondern Ziel ist es vor allem, die vorhandenen Ressourcen zu entdecken und verfügbar zu machen.“

21029 Hamburg | Tel.: 0176 21433226
www.heikevonlieven.de



www.coachdb.com/de/coach/heike-von-lieven.html



Susanne Hörmann

„Seit über 14 Jahren begleite ich Teams und Unternehmen in Veränderungen. Gerade wenn es schwierig wird, Konflikte auftauchen und Blockaden die Arbeit behindern, zeige ich Fingerspitzengefühl und erleichtere die Verständigung.“

80686 München | Tel.: 089 32881317
www.susannehoermann.eu



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



Inga Land

diallegro | Engaging people through change

„Ich begleite Sie bei Ihren Veränderungsthemen. Dabei kombiniere ich betriebswirtschaftliches Know-how im Bereich Organisationsaufbau, Marketing und Kommunikation mit emotional intelligenten Coaching-Methoden und New Way of Work-Methoden wie Lean, Agile und Design Thinking.“

49219 Essen | Tel.: 0177 6127082
www.diallegro.com



www.coachdb.com/de/coach/inga-land.html



Jörg Veith

„Als Coach und Psychoanalytiker liegt mein Schwerpunkt – neben dem klassischen Coaching – auf der Beratung in psychologisch komplexen Situationen wie bei Konflikten und Krisen sowie in der Begleitung bei der kontinuierlichen professionellen und persönlichen Entwicklung.“

50733 Köln | Tel.: 0221 732097
www.joergveith.de



www.coachdb.com/de/coach/joerg-veith.html



Eva Frank

Be brave – Be human!

„Mein Credo: Wenn wir Störungen unter den Teppich kehren, tauchen sie in den unpassendsten Momenten wieder auf. Spannungsfelder haben ihre eigene Weisheit und die gilt es zu nutzen!“

53844 Troisdorf | Tel.: 0151 70107518
nc-frankev3@netcologne.de



www.coachdb.com/de/coach/eva-frank.html



Verena Leithner

VerenaLeithner Coaching

„Nach langjähriger Tätigkeit im HR-Bereich eines großen Industrieunternehmens sowie im Stiftungsbereich liegt mein Schwerpunkt als systemischer Coach und Beraterin auf dem Coaching für Frauen. Lösungsorientiert und auf Augenhöhe erarbeite ich mit Ihnen eine individuelle Perspektive und Lösungsstrategie.“

65812 Bad Soden am Taunus | Tel.: 0174 6686626
www.verenaleithner.de



www.coachdb.com/de/coach/verena-leithner.html



Dr. Dietmar Hahn

Dr. Hahn Consulting

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

70839 Gerlingen | Tel.: 0172 7085440
www.dr-hahn-consulting.com



www.coachdb.com/de/coach/dietmar-hahn.html

Kata-Coaching

Von der Fähigkeit, routinemäßig Probleme zu lösen

Von Inez Tanzil



In jedem Unternehmen treten früher oder später Probleme auf. Meistens ist es dann Aufgabe der Führungskräfte, diese Probleme anzugehen. Grob gesagt: In der Regel denken sich die Chefs Lösungswege aus, die Mitarbeiter müssen diese umsetzen. Hier könnte man sich fragen: Wenn nur einige wenige Personen im Unternehmen über Problemlösestrategien verfügen, werden dann nicht Ressourcen verschwendet? Ist es nicht effizienter, wenn alle Mitarbeiter in der Lage wären, Probleme oder Schwachstellen zu erkennen, zu vermeiden und aus der Welt zu schaffen? An dieser Stelle dockt das Kata-Coaching an. Durch routinemäßige Übungen sollen alle Mitarbeiter eines Unternehmens lernen, wie sie mit Schwierigkeiten umgehen können, um die Produktivität aufrecht zu erhalten oder gar zu erhöhen.

Das Wort „Kata“ stammt aus dem Japanischen und wird vor allem im Kontext der japanischen Kampfkunst Karate gebraucht. Dort bezeich-

nen Kata eine Art Schattenkampf gegen einen fiktiven Angreifer. Frei in die deutsche Sprache übersetzt, lässt sich Kata am ehesten mit den Wörtern „Form“ oder „Muster“ gleichsetzen. Um die geht es auch im Karate: Mithilfe der verschiedenen Kata soll die jeweilige Stilrichtung der Karate-Schule erlernt und gefestigt werden. Bei der wiederholten Ausführung von Kata prägen sich Karateka bestimmte Abfolgen von Schritten und Techniken ein. Als Ziel sollen diese Techniken ins Muskelgedächtnis der Ausführenden übergehen und im Falle eines tatsächlichen Angriffs, routiniert und ohne groß überlegen zu müssen, gegen den Gegner angewendet werden können. (Sturm, 2019)

Die Fähigkeit, reflexartig auf Bedrohungen reagieren zu können, die im Karate durch Kata antrainiert wird, soll dank Kata-Coaching auch Arbeitnehmern eines Unternehmens zugutekommen, so die Argumentation von Mike Rother (2013), dem Begründer der

Kata-Methode im Business-Kontext. Rother's Auffassung zufolge gelingt es Firmen mithilfe des Kata-Coachings, das auf den japanischen Automobilhersteller Toyota zurückzuführen-*de Lean Thinking* bei sich zu etablieren. Toyotas Lean-Philosophie ist mittlerweile so gefragt, dass das Unternehmen über seine Toyota Lean Academy die Lehre vom Lean-Ansatz an andere Firmen und Organisationen weltweit weitergibt (Toyota, 2022). Doch da die meisten Firmen nicht über Arbeitnehmer verfügen, die den Lean-Gedanken bereits verinnerlicht haben, soll es ihnen laut Rother (2013) mittels Kata-Coaching nahegebracht werden können.

Die Prinzipien des Lean Managements

Ogleich Toyota die Lean-Philosophie vorrangig für seinen Produktionsablauf zur Automobilherstellung entwickelt hat, lassen sich ihre Prinzipien – mit einigen Anpassungen – auf

sämtliche Bereiche eines Unternehmens und auch in anderen Branchen als der Automobilherstellung anwenden (Institut für Integrierte Produktion Hannover, 2022). Letztendlich geht es bei der sogenannten „schlanken Methode“ stets darum, Wege zu finden, „um Prozesse effizienter zu organisieren. Effizient bedeutet, dass wir ein Ziel mit möglichst wenig Aufwand erreichen. Das Lean Management setzt dabei auf die Minimierung von Verschwendung, um Kosten zu reduzieren, Prozessabläufe in der Wertschöpfungskette zu verkürzen und Fehler zu vermeiden – bei gleichzeitigem Streben nach bestmöglicher Qualität.“ (Czechowski, 2020)

Bei den Lean-Methoden steht immer der Kunde im Fokus. Alles, was nicht zur Erfüllung der Kundenzufriedenheit beiträgt, darf entschlackt werden, um Kapazitäten zu schaffen für etwas, worauf der Kunde Wert legt. Auf diese Weise soll Verschwendung jeglicher Art vermieden werden. Mit dieser Kunden-Orientierung streben Mitarbeiter in einem Lean-System nach einem kontinuierlichen Verbesserungsprozess (KVP). Grundregel des Lean Managements ist demnach: Alles kann immer verbessert werden. In diesem Denken werden Fehler nicht als etwas Ne-

gatives angesehen, sondern als Chance, sich oder etwas zu verbessern. (ebd.)

Kata-Coaching stellt ein mögliches Vorgehen dar, um die Prinzipien des Lean Managements in die Praxis umzusetzen. Es umfasst dabei zwei Prozessschritte:

1. **Verbesserungs-Kata:** Hierbei werden Arbeitnehmer geschult, Handlungsabläufe routinisiert durchzuführen und Schwachstellen im System oder bei sich selbst zu erkennen und diese auszubessern.
2. **Coaching-Kata:** Hierbei werden Führungskräfte geschult, ihre Mitarbeiter zwecks verbesserter Selbstständigkeit zu coachen.

Verbesserungs-Kata

Der erste Schritt im Verbesserungsprozess nach dem Lean-Management-Prinzip kann durch die Methode Verbesserungs-Kata herbeigeführt werden. Wie bei den Kata im Karate werden dabei zunächst Handlungsabläufe genau festgelegt und dem Lernenden erläutert. Der Arbeitnehmer wiederholt diese für seinen Job relevanten Abläufe immer wieder, bis er sie verinnerlicht hat. Dadurch kann er seinen Job mit der Zeit immer schneller, müheloser und somit effizienter erledigen. Nicht nur gewinnt er da-

bei in seiner Handlung an Selbstsicherheit, sondern wird durch seine Expertise dazu befähigt, Schwachstellen bzw. Verbesserungspotenzial in den Abläufen zu erkennen. (Studyflix, 2022)

So wie der Karateka mittels des imaginären Gegners darauf vorbereitet wird, einen realen Angreifer abwehren zu können, sollen Firmenmitarbeiter durch Handlungsabläufe befähigt werden, auch neue und plötzlich auftretende Störungen im Ablauf zu meistern. Dabei ist der Umstand essenziell, dass erst durch das Auftreten von Problemen die passenden Lösungen gefunden werden können. Es reicht daher nicht, im Vorhinein zu überlegen, was theoretisch alles schiefgehen könnte. Vielmehr sollen den Mitarbeitern die Probleme beim Ausführen der Handlungsabläufe offenbar werden. Da sich die Mitarbeiter durch das Verbesserungs-Kata in ihren jeweiligen Bereichen am besten auskennen, seien sie dann auch die geeignetsten Personen, um Lösungen für Probleme zu finden, die in ihrem Zuständigkeitsgebiet auftreten. (ebd.)

Richtig eingesetzt fördert Verbesserungs-Kata die Problemlösekompetenz und das Selbstbewusstsein der Mitarbeiter (ebd.). So können sie Problemen selbstsicher und flexibel begeg-

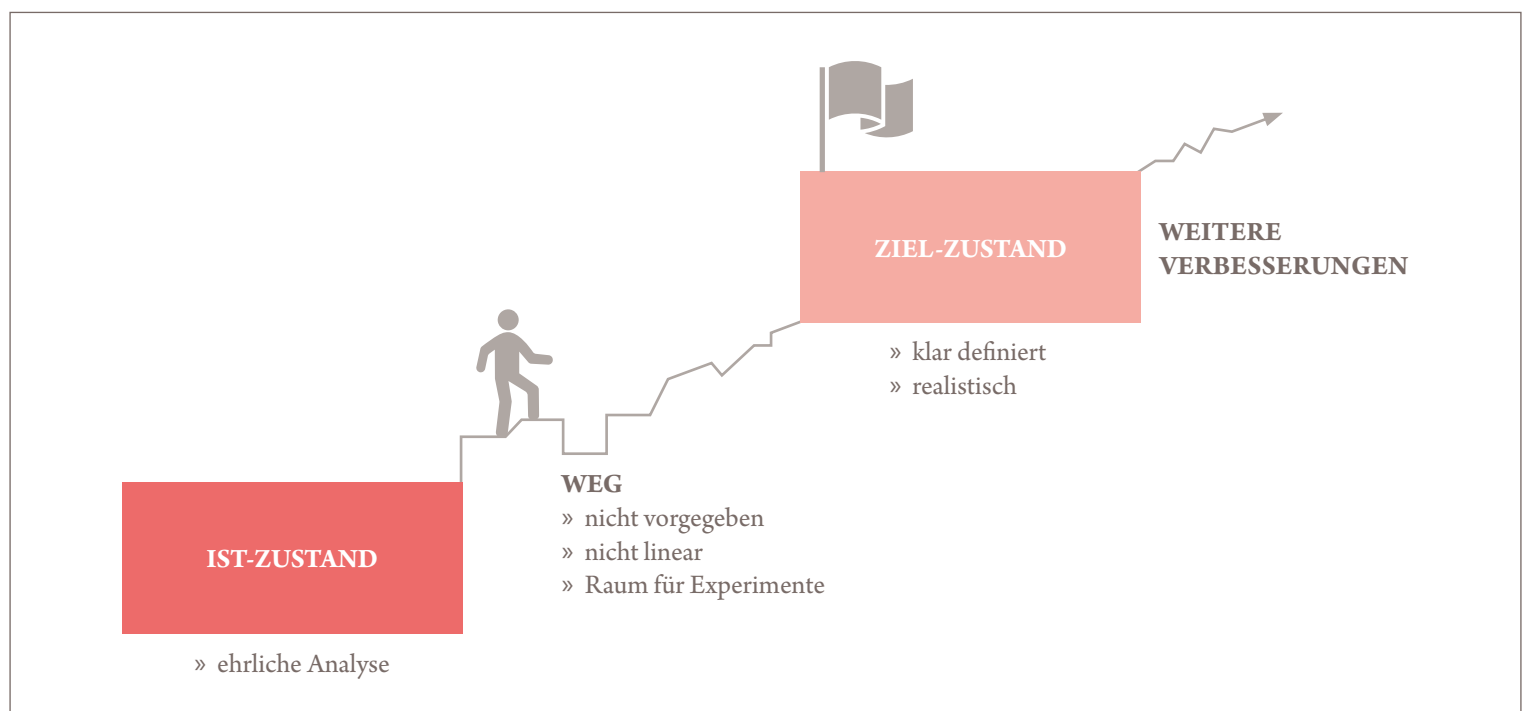


Abb.: Coaching-Kata-Prinzip (eigene Darstellung)

nen. Mitarbeiter verinnerlichen mittels Verbesserung-Kata den KVP-Anspruch, wodurch Abläufe sukzessive an Effizienz gewinnen (Keith, 2021). Wenn alles reibungslos verläuft, werden überflüssige Aktionen vermieden. Als Ergebnis – so der Anspruch – werden Effizienz sowie Produktivität gesteigert, Kosten gesenkt und der Umsatz verbessert.

Coaching-Kata

Die positiven Effekte des Verbesserungs-Kata können nur zustande kommen, wenn Führungskräfte ihren Mitarbeitern sowie deren Problemlösekompetenz vertrauen und sie ihre Ideen umsetzen lassen. Die zentrale Aufgabe von Führungskräften besteht also darin, eine *selbstständige Arbeitshaltung* ihrer Mitarbeiter zu ermöglichen und zu fördern. (ebd.) Dies soll mittels Coaching-Kata gelingen. Coaching-Kata umfasst, dass Führungskraft und Mitarbeiter regelmäßig zu Coaching-Sessions zusammenkommen. Die Führungskraft oder Teamleitung nimmt dabei die Rolle des Coachs ein. Die Coaching-Sitzungen sollen der Kata-Logik entsprechend an Routine gewinnen und irgendwann zu einer Selbstverständlichkeit im Arbeitsalltag werden.

Die Schwerpunkte bei einer Coaching-Sitzung nach der Coaching-Kata-Methode stehen fest. Zunächst ist stets der derzeitige Zustand zu analysieren (Studyflix, 2022). Dabei müssen die Mitarbeiter in der Lage und gewillt sein, sich ehrlich mit der eigenen Person und dem eigenen Können bzw. Nicht-Können auseinanderzusetzen (Keith, 2021). Dann muss sichergestellt werden, dass die Mitarbeiter die Vision des Unternehmens – sozusagen das Ziel – verstanden haben und ihr Handeln darauf ausrichten. Die Führungskraft in der Rolle des Coachs darf den Mitarbeitern auf dem Weg zum Ziel Instrumente an die Hand geben, aber sie darf ihnen den Weg nicht vorgeben (siehe Abb., S. 10). Stattdessen soll der Coach die Mitarbeiter dazu motivieren, selbst nach Verbesserungsmöglichkeiten zu streben. (ebd.) Die Mitarbeiter können zur Lösungsfindung aus ihren Erfahrungen schöpfen, die sie durch das Verbesserungs-Kata gesammelt haben. Ein gewisser Raum für Experimente oder auch für

das Scheitern müssen Führungskräfte ihren Mitarbeitern zugestehen. Schließlich werden im Lean-Denken Fehler nicht negativ aufgefasst, sondern als Chance zur Verbesserung wahrgenommen.

Auf der Basis dieser Schwerpunkte lassen sich für das Coaching-Kata die wichtigsten Fragen festhalten:

- » Was ist der Ist-Zustand?
- » Was ist der Ziel-Zustand?
- » Welches Problem ist Ihnen auf dem Weg zum Ziel-Zustand begegnet?
- » Was haben Sie daraus gelernt?
- » Welche Möglichkeiten zur Verbesserung möchten Sie (statt dem vorigen Plan) angehen?
- » Wann darf mit ersten Ergebnissen gerechnet werden?
- » Was haben Sie daraus gelernt?

Die Frage „Was haben Sie daraus gelernt?“ wird im Musterablauf zwei Mal aufgeführt, da im KVP des Lean Thinking selbst anschließend an eine gelungene Umsetzung das Vergangene reflektiert und nach weiteren Verbesserungsmöglichkeiten gesucht werden sollte. Coaching-Kata ist somit ein nie endender Prozess im Streben nach Verbesserungspotenzial.

Fazit

Mit Kata-Coaching soll ein Zustand erreicht werden, in dem alle Mitarbeiter eines Unternehmens ihre Problemlösefähigkeiten ständig zum Einsatz bringen und dadurch trainieren. Das vordergründige Ziel besteht darin, gleichzeitig die Produktivität zu erhöhen und Prozesse zu vereinfachen. Als ergänzende Methode des Lean Managements stehen beim Kata-Coaching hohe Qualität und Kundenzufriedenheit im Fokus. Kata-Coaching umfasst zwei Schritte: Verbesserungs-Kata und Coaching-Kata. Mit dem Verbesserungs-Kata lernen Mitarbeiter die Abläufe ihres Jobs in- und auswendig. Dabei wird ihr Auge darin geschult, kontinuierlich nach Verbesserungsmöglichkeiten Ausschau zu halten und auftretende Probleme zu lösen. Mittels Coaching-Kata unterstützen Führungskräfte ihre Mitarbeiter in ihrer Mission nach ständiger Verbesserung. Die regelmäßigen

Coaching-Sitzungen sollen das Selbstvertrauen und die Motivation der Mitarbeiter stärken. Im Gegenzug werden die Führungskräfte durch selbstständige Mitarbeiter entlastet.

Anzumerken ist, dass es sich beim Kata-Coaching um ein Coaching-orientiertes *Führungsinstrument* handelt, das sich als solches in wesentlichen Punkten vom gängigen Coaching-Verständnis einer personenzentrierten und zeitlich begrenzten Prozessbegleitung unterscheidet. Zu nennen sind insbesondere das vorgegebene Ziel und die Charakterisierung als nie endender Prozess. Eine zentrale Parallele ist hingegen in dem Umstand zu sehen, dass das Coaching auf die Verbesserung von Selbstständigkeit und Problemlösekompetenz zielt.

Inez Tanzil

Coaching-Magazin

redaktion@coaching-magazin.de

Literatur

- » **Czechowski, P. (2020)**. Was ist Lean Management? Definition und Methoden. *IFM*. Abgerufen am 02.11.2022: <https://bit.ly/3fDxIw5>
- » **Institut für Integrierte Produktion Hannover (2022)**. Lean Management Methoden als Kernstück des Lean Managements. *IPH*. Abgerufen am 02.11.2022: <https://bit.ly/3E73o6I>
- » **Keith, D. (2021)**. So funktioniert Kata Coaching. *Business-Wissen*. Abgerufen am 02.11.2022: <https://bit.ly/3NHCBL2>
- » **Rother, M. (2013)**. *Die Kata des Weltmarktführers*. Frankfurt am Main: Campus.
- » **Studyflix (2022)**. Kata. *Studyflix*. Abgerufen am 02.11.2022: <https://bit.ly/3hF47TM>
- » **Sturm, A. (2019)**. Kata – Der Schlüssel zur Kampfkunst Karate. *Karate*. Abgerufen am 02.11.2022: <https://bit.ly/3RSBT29>
- » **Toyota (2022)**. Toyota Lean Academy. *Toyota*. Abgerufen am 02.11.2022: <https://bit.ly/3tr1mIf>



Interview mit Karsten Drath

Was Resilienz ausmacht – individuell, im Team und organisational

Ein Gespräch mit David Ebermann

Wie gelingt Resilienzförderung? Coach Karsten Drath setzte sich intensiv mit dieser Frage auseinander. Ergebnis ist u.a. das FiRE-Modell, das acht Sphären unterscheidet und bei der Leadership Choices GmbH, die Drath als Managing Partner mit leitet, als Grundlage der Arbeit mit Führungskräften im Kontext Resilienz dient. Aus Leadership Choices ist die Cosmikk-Foundation entsprungen. Sie unterstützt sozial engagierte Organisationen. Um Gelder für die Stiftung zu sammeln, fährt Drath etappenweise mit dem Fahrrad um die Welt – ein Schritt aus der Komfortzone, was wiederum resilienzfördernd wirkt.

Im Juni 2022 haben Sie – gemeinsam mit Uwe Achterholt – die Cosmikk- Foundation gegründet. Worin bestehen die Ziele der Stiftung?

Die Ziele der Cosmikk-Foundation bestehen darin, Nichtregierungsorganisationen (NGOs), die sich sozial, humanitär und ökologisch engagieren, Zugang zu Coaching, Teamentwicklung und Organisationsentwicklung zu ermöglichen – entweder kostenlos oder stark vergünstigt. Dazu arbeitet die Foundation in drei Richtungen. Ein Ansatz besteht darin, Geld einzuwerben. Dies geschieht beispielsweise über Fundraising oder Partnerschaften mit anderen Stiftungen oder Unternehmen, die Unterstützung leisten möchten. Der zweite Punkt ist die Vorqualifikation von NGOs, die sich durch Coaching begleiten lassen wollen. Es ist längst nicht selbstverständlich, dass eine Organisation Coaching in Anspruch nehmen möchte. Die dritte Stoßrichtung ist die Bereitstellung qualifizierter Coaches. Hierbei arbeitet die Stiftung u.a. mit der Leadership Choices GmbH, die Uwe Achterholt und ich als Managing Partner leiten dürfen, und ihrer digitalen Coaching-Plattform Cosmikk zusammen.

Wie kam es zur Gründung der Stiftung?

2021 haben wir nach der Flutkatastrophe als Firma beschlossen, im Ahrtal tätig zu werden. Von der Flut betroffenen Unternehmerinnen und Unternehmern haben wir das Angebot gemacht, sie durch Coaching zu unterstützen. Dabei merkten wir, dass es schwierig war, Vertrauen aufzubauen. Das hatte verschiedene Gründe. Zum einen sind wir nicht aus dem Ahrtal. Zum anderen war das Thema Coaching vielen kein Begriff. Vor allem begegnete uns aber immer wieder die Frage, weshalb

*Wir gründeten eine
gemeinnützige Stiftung, die
keine marktwirtschaftlichen
Interessen verfolgt.*

eine marktwirtschaftlich ausgerichtete Firma anbietet, kostenlos zu arbeiten, und welche Hintergedanken wir dabei haben. Selbst dann, wenn Leute alles verloren hatten, mussten wir regelrecht gegen diese Vorbehalte anarbeiten. Die Frage ist auch berechtigt. Daher haben wir beschlossen, unser Engagement auf eine ordentliche Basis zu stellen, um die Aufrichtigkeit unseres Anliegens zu unterstreichen. Wir gründeten eine gemeinnützige Stiftung, die keine marktwirtschaftlichen Interessen verfolgt.

Im Ahrtal arbeiten Sie mit der Hilfsorganisation Dachzeltnomaden zusammen. Wie sieht das aus?

Die meisten Hilfsorganisationen haben ihre Arbeit vor Ort eingestellt, obwohl die Menschen dort noch sehr lange viele helfende Hände benötigen werden. Der Politik war es offenbar wichtig, zu zeigen, dass man wieder alles unter Kontrolle habe. Der Katastrophenzustand wurde daher aufgehoben. Hilfsorganisationen wurde die öffentliche Finanzierung gesperrt. Da die Dachzeltnomaden privat bzw. von der Aktion Deutschland hilft finanziert sind, stellen sie eine der wenigen noch vor Ort agierenden Organisationen dar. Wir unterstützen die Dachzeltnomaden mittels Einzel-Coaching der Mitglieder des Ältestenrats, der den harten Kern bzw. den Führungskreis der Organisation bildet. Außerdem bieten wir Teamentwicklung sowie Konfliktmoderation an und stehen der Geschäftsführung mit strategischer Beratung zur Seite. Durch die Zusammenarbeit haben wir sehr viel über den dritten Sektor gelernt, sodass wir Konzepte, die wir in unserer Arbeit mit privatwirtschaftlichen Unternehmen anwenden, nun auch auf zivilgesellschaftliche Organisationen übertragen können. Dabei handelt es sich z.B. um Konzepte der Resilienzarbeit – auch aus dem Bereich der organisationalen Resilienz. Die Zusammenarbeit ist für alle Seiten wertvoll.

Welche konkrete Rolle spielt das Thema Resilienzförderung in diesem Zusammenhang?

*Wir unterstützen die
Dachzeltnomaden mittels
Einzel-Coaching der Mitglieder
des Ältestenrats, der den harten
Kern bzw. den Führungskreis der
Organisation bildet.*

Im Ahrtal steht man vor einer unlösbaren Aufgabe. Einer kleiner werdenden Anzahl an Helfern und endlichen Geldern steht Arbeit für viele Jahre gegenüber. Man ist nie fertig. Anfangs – im Katastrophenmodus – haben die Dachzeltnomaden an sieben Tagen in der Woche auf den Baustellen gearbeitet. Nach einem halben Jahr sagen aber selbst der stärkste Körper und die robusteste Seele: Jetzt ist es mal gut! Das war auch zu spüren. Die Organisation war erschöpft. Man hat erst die Sechswöchige und jetzt die Fünftageweche eingeführt. Das Camp wurde Anfang 2023 für einen Monat in Betriebsferien geschickt, damit die Mitarbeitenden sich regenerieren können. Auf der individuellen Ebene spielt Resilienz eine wichtige Rolle, weil jeder mit seinen eigenen Themen konfrontiert wird. Manche erfahren gar Retraumatisierung, weil sie permanent das Leid der Betroffenen sehen. Zudem leben die Dachzeltnomaden, wie es ihr Name bereits sagt, vor Ort in einem Camp, das sich auf einem Feld mitten in einem Wald befindet. Dort ist es im Winter dunkel, nass und kalt. Es gibt keine trockenen Rückzugs- oder Aufenthaltsräume, nur ein großes Zelt. Man kann sich nicht aus dem Weg gehen, weshalb auch Konflikte nicht ausbleiben. Das alles belastet natürlich.

Welche weiteren Organisationen und Projekte unterstützt die Cosmikk-Foundation?

Wir unterstützen die zis-Stiftung. Sie vergibt Stipendien für Studienreisen an junge Menschen – nicht basierend auf akademischen Leistungskriterien, sondern aufgrund der individuellen Motivation der Interessierten. Das Angebot richtet sich insbesondere an Kinder von Eltern, die nicht aus dem Bildungsbür-



Karsten Drath in den Rocky Mountains, Foto: privat

gertum stammen. Die jungen Leute zwischen 16 und 20 Jahren suchen sich ein Thema aus und reisen alleine für mindestens einen Monat – gerne auch länger – ins Ausland, nehmen aber kein eigenes Geld mit, sondern nur die Stipendiumssumme von aktuell 800 Euro. Das ist zum Leben zu wenig, zum Sterben zu viel. D.h., sie müssen auf andere Menschen zugehen, sich Hilfe suchen und treten dadurch meilenweit aus ihrer Komfortzone heraus. Als ich ein junger Mann von 17 Jahren war, durfte ich das Angebot selber in Anspruch nehmen. Für mich war das sehr bedeutsam. Begriffe wie Selbstwirksamkeit, Persönlichkeitsentwicklung oder Resilienz waren mir damals noch völlig fremd, aber ich merkte bereits, dass die Reise meiner Entwicklung zugutekam. Die zis-Stiftung war die erste Organisation, die wir unterstützten. Den Stipendiaten werden Mentoren zur Seite gestellt. Diese wiederum

werden von uns weitergebildet und begleitet. Sie kriegen auch Coaching-Skills vermittelt. Es gibt also auch hier eine Verquickung von der Bereitstellung von Geldern und der Vermittlung von Know-how, das in die Organisation hineingetragen wird.

Die jungen Leute zwischen 16 und 20 Jahren suchen sich ein Thema aus und reisen alleine für mindestens einen Monat – gerne auch länger – ins Ausland, nehmen aber kein eigenes Geld mit, sondern nur die Stipendiumssumme von aktuell 800 Euro. Das ist zum Leben zu wenig, zum Sterben zu viel.

Ein Projekt zur Unterstützung Geflüchteter führen Sie gemeinsam mit der International Coach Federation (ICF) durch ...

Richtig. Wir betreiben die digitale Coaching-Plattform Cosmikk. Diese ermöglicht es potenziellen Coaching-Klienten, sich selbstständig einen Coach zu suchen. Natürlich haben wir die Plattform ursprünglich für den Einsatz in Unternehmen entwickelt. Wenn ein Unternehmen ein leicht verfügbares Coaching-Angebot – z.B. für eine bestimmte Managementebene – schaffen möchte, kommen wir ins Spiel. Gemeinsam mit der Personalabteilung wird nach gewissen Kriterien ein Coach-Pool zusammengestellt und ein Rahmenvertrag aufgesetzt. Für die potenziellen Klienten ist es dann eine einfache Sache: Sie laden sich die

App runter, in der sie anhand der Beantwortung vier einfacher Fragen ihre Coach-Shortlist generieren und mit den Coaches in Kontakt treten können. In der App kann es dann ohne Medienbruch und relativ kurzfristig ins Coaching gehen. Die Technologie ist aber in vielen Kontexten einsetzbar und als der Angriffskrieg auf die Ukraine begann, haben wir mit der ICF vereinbart, dass wir die Plattform kostenlos zur Verfügung stellen. Wir haben die Inhalte ins Ukrainische übersetzt, sodass sich Geflüchtete anmelden können, um sich einen Coach zu suchen. Auf der anderen Seite haben sich viele Coaches aus ganz Europa und sogar Nordafrika registriert, um ihre Unterstützung anzubieten – ein tolles Engagement. Die Plattform hilft beiden Seiten beim Matching.

Um Spenden zu akquirieren, fahren Sie bereits seit 2017 etappenweise mit dem Fahrrad um die Welt. Wie kamen Sie auf diese Idee?

Das frage ich mich auch jedes Jahr aufs Neue. (*lacht*) Ein Freund und Kollege ist mit dem Fahrrad über die Alpen gefahren und hat damit Geld gesammelt. Ich fand die Idee schön. Zudem bin ich bereits auf meiner zis-Reise mit dem Fahrrad nach Schottland gefahren. Ich habe daher eine Affinität dazu. Irgendwann ist in mir der Gedanke gereift: Du könntest das doch auch machen, um etwas Gutes zu tun. Und das habe ich dann auch getan. Die erste Tour ging nach Verona – nach heutigen Standards relativ unspektakulär, aber es waren die Alpen zu überqueren. Die Tour hat mir viel Spaß gemacht und ich wäre gerne noch

Ich fand die Idee schön. Zudem bin ich bereits auf meiner zis-Reise mit dem Fahrrad nach Schottland gefahren. Ich habe daher eine Affinität dazu. Irgendwann ist in mir der Gedanke gereift: Du könntest das doch auch machen, um etwas Gutes zu tun.

weitergefahren, wenn die eingeplante Zeit nicht vorüber gewesen wäre. Es folgten dann weitere ähnliche Touren. Irgendwann war das nicht mehr so spannend. Die Aktionen sollten schon fesseln und Wirkung haben, damit Sponsoren auch bereit sind, Gelder zur Verfügung zu stellen. Ich fragte mich dann, wovor ich am meisten Angst hätte – eine gute Coaching-Frage. Dabei stellte ich fest, dass der Gedanke, mit dem Fahrrad um die Welt zu fahren, schon angstbesetzt war. In Europa war ich mittlerweile von Gibraltar bis ans Nordkap, von der Westküste Portugals bis zur deutsch-polnischen Grenze unterwegs. 2022 konnte ich endlich nach Nordamerika reisen und beginnen, Kanada zu durchqueren. Ich fuhr von Vancouver an die Grenze zu Alaska, weiter durch die Rocky Mountains nach Calgary und dann durch die Prairies bis Saskatoon in der Provinz Saskatchewan. 2023 geht es von Saskatoon ca. 3.000 km weiter nach Montreal und dann – nochmals etwa 2.500 km – nach St. Johns auf Neufundland, die östlichste Ecke Kanadas. Wenn diese Strecke absolviert ist, bin ich 10.000 km durch Kanada gefahren. Danach soll es von der deutsch-polnischen Grenze nach Südosteuropa, in die Türkei, den Iran, Irak und nach Kasachstan gehen – mit dem Ziel, schlussendlich in Shanghai anzukommen. Anschließend stehen Australien und Neuseeland auf dem Programm.

Welche Erfahrungen haben Sie aus Kanada mitgebracht?

Nur die besten. Ich war schon vor der Tour großer Kanada-Fan. Mittlerweile bin ich durch 13 Länder geradelt und kann sagen: Kanada ist mein liebstes. Die Kombination aus sehr herzlichen, gastfreundlichen Menschen, toller Natur, der Weite des Landes, der Intensität des Wetters und der Tierwelt ist einmalig und hat mich sehr fasziniert. Ich hatte Begegnungen mit Bären, Elchen, Weißkopfeeadlern und Wapitis – diese Riesenhirsche. Das alles war extrem beeindruckend. Wenn man in dieser Umgebung mit einem kleinen Zelt unterwegs und dem Wetter ausgesetzt ist, wird man sehr demütig. Ich bin in einen Blizzard geraten – das ist eine andere Liga als ein gewöhnliches Gewitter in Deutschland. Die großen Entfer-

Mittlerweile bin ich durch 13 Länder geradelt und kann sagen: Kanada ist mein liebstes. Die Kombination aus sehr herzlichen, gastfreundlichen Menschen, toller Natur, der Weite des Landes, der Intensität des Wetters und der Tierwelt ist einmalig und hat mich sehr fasziniert.

nungen kommen hinzu. Man ist einfach dankbar für jedes Geschäft, dass man nach 100 oder teils 200 km findet. Das sind Dimensionen, die man aus Europa nicht kennt.

Schon im Vorfeld der Tour äußerten Sie großen Respekt vor Begegnungen mit Bären ...

Das stimmt. (*lacht*) Einmal ist ein Bär in zehn Metern Entfernung an meinem Zelt vorbeigelaufen. Da hatte ich ordentlich Blutdruck, zum Glück interessierte sich der Bär aber nicht für mich. Die Frage ist natürlich, was ich hätte tun können, wäre er interessiert gewesen. Allerdings habe ich immer auf offiziellen Campingplätzen übernachtet, um kein unbilliges Risiko einzugehen. Dort gibt es Sicherheitsvorkehrungen und man kann sich mit den Nachbarn vernetzen, um z.B. seine Nahrung in deren Autos unterzubringen. Ein kleines Restrisiko bleibt natürlich. Eine Ausnahme stellten die Columbia Icefields dar. Das ist Grizzly-Gebiet, was nicht so lustig ist, da Grizzlys weniger kooperativ, größer und aggressiver sind als Schwarzbären, die als vergleichsweise entspannt gelten. Dort habe ich mir einen Platz in der Nähe von Hundebesitzern gesucht. Hunde schlagen an, wenn sie einen Bären wittern. So gewinnt man im Zweifelsfall Zeit, sich zu sammeln. Dass ich dort unruhig geschlafen habe – mit dem Bärenspray im Schlafsack –, gebe ich gerne zu. Tatsächlich stehen meinen insgesamt drei Bärenbegegnungen aber ziemlich viele Begegnungen mit LKW gegenüber, die deutlich gefährlicher waren. In Kanada wird

sehr intensiv Holz abgebaut und so begegnete ich häufig 40-Tonnern, die randvoll mit Holzstämmen beladen waren und mit Tempo 100 an mir vorbeifuhren. Die Seitenstreifen sind teilweise recht schmal, sodass es sehr eng wurde. Das war ein realistisches Drohpotenzial. Ein Fahrfehler und es wäre vorbei gewesen – da hätte ich nicht mal mehr „pieps“ sagen können. Zum Glück war dies auf meiner Tour aber nur in einer Region der Fall.

Nach Angaben der Stiftung konnten Sie mit Ihren Fahrten durch zwölf europäische Länder rund 93.000 Euro an Spenden akquirieren. War die Kanada-Tour in dieser Hinsicht ebenfalls erfolgreich?

Überhaupt nicht. Aus meiner Sicht war es die bisher spektakulärste Tour. Gleichzeitig war es die ökonomisch am wenigsten ertragreiche. Wir fragen im Vorfeld einer Tour Unternehmen, ob sie an einem Sponsoring interessiert sind. Viele Firmen haben 2022 gesagt: „Wir haben die Aktionen bisher immer unterstützt, aber diesmal setzen wir aus.“ Sie wollen sich für die aufkommende Rezession gut aufstellen und scheuen daher unnötige Kosten. Zudem denke ich, dass wir noch bekannter machen müssen, was die Cosmikk-Foundation ist und leistet. Dass wir Coaching für den dritten Sektor ermöglichen und damit Organisationen zum Florieren bringen bzw. helfen, durch schwierige Zeiten zu kommen, müssen wir noch besser erklären. Dann wird das Fundraising auch wieder gut funktionieren.

Wir haben das Thema Resilienzförderung bereits angesprochen. Sie sind Autor mehrerer Bücher zum Thema und arbeiten mit Top-Managern sowie ihren Teams, um deren Resilienz zu verbessern. Wie sieht Letzteres aus?

Es geht darum, nicht zu versuchen, Herausforderungen mit Härte zu begegnen, was wir bei

vielen Führungskräften immer wieder erleben. Oft verhalten sie sich, als seien sie unverwundbar, als hätten sie unendliche Kräfte und Ressourcen ohne Limit. Stattdessen sollten sie sich der Endlichkeit ihrer Ressourcen bewusst sein und sich selbst auf ganzheitlicher Ebene verstehen, z.B. die eigenen Trigger kennenlernen. Dies ist die Ebene der Persönlichkeit im Acht-Sphären-Modell von Leadership Choices, dem FiRE-Modell der Resilienz. FiRE steht für Factors Improving Resilience Effectiveness. Auf der Sphäre der Persönlichkeit geht es um die Frage, wie die Führungskraft gestrickt ist, wie dick ihre Haut ist. Wie viel Stress von außen kommt bei ihr an? Dann schauen wir uns die Sphäre der Biografie an: Welche Ressourcen hält die Lebensgeschichte der Führungskraft bereit? Worauf kann sie aufbauen? Welche Kri-

Es geht darum, nicht zu versuchen, Herausforderungen mit Härte zu begegnen, was wir bei vielen Führungskräften immer wieder erleben. Oft verhalten sie sich, als seien sie unverwundbar, als hätten sie unendliche Kräfte und Ressourcen ohne Limit.

sen hat sie bereits erfolgreich bewältigt? Welche schönen Momente hat sie erlebt, welche tollen Menschen getroffen? Womit hat sie sich Selbstwirksamkeit bewiesen? Auf der nächsten Sphäre geht es um die Haltung. Wie kommt die Führungskraft aus einem Opfer-Modus in den Gestalter-Modus? Wir sprechen hier ganz bewusst nicht von der Rolle, sondern von einem Modus, weil man diesen verlassen und schneller in andere Modi wechseln kann. Wie schafft es die Führungskraft, statt der Überforderung eine Herausforderung zu sehen? Es geht um die Grundeinstellung, seines eigenen Glückes Schmied zu sein, und um die Frage, wie dies gelingt. Dann haben wir die Sphäre der mentalen Agilität. Wie gelingt es, mit einem guten Gefühl die eigene Komfortzone zu verlassen und sich damit anzufreunden, auch mal Gebiete zu betreten, auf denen man noch kein Experte ist? Das ist wichtig, weil man

in der heutigen Welt ständig mit Situationen konfrontiert wird, die neu sind. Es folgen zwei Sphären, die sozusagen Notfallressourcen abbilden: das Energiemanagement und die Geist-Körperachse. Wie geht die Führungskraft mit destruktiven Gedanken, Denkfallen und dysfunktionalen Glaubenssätzen um? Wie nutzt sie ihren Körper – sei es durch Bewegung, Schlaf, Meditation oder Ernährung –, um die Färbung ihrer Gedanken zu beeinflussen? Die Sphäre der authentischen Beziehungen thematisiert das soziale Netz, das die Führungskraft trägt und aus engen Bezugspersonen besteht, die es gut mit ihr meinen, sie auch in schwierigen Zeiten leistungsunabhängig wertschätzen und die sie nah an sich ranlässt. Die Sphäre der Sinnhaftigkeit fragt: Wozu ist das alles gut? Welchem höheren Sinn dient mein Handeln? Es stärkt, hierfür ein Bewusstsein zu haben. Das FiRE-Modell bildet die wissenschaftlich nachgewiesenen Wirkmechanismen ab, die Widerstandsfähigkeit positiv beeinflussen können. Es stellt die Grundlage unserer Arbeit mit Führungskräften – aber natürlich auch mit Mitarbeitenden – im Bereich Resilienz dar. Ebenso ist es die Grundlage unserer Arbeit im Kontext Team-Resilienz, in dem es insbesondere um folgende Frage geht: Wie funktioniert Resilienz im Team und welche Führungsstile und -eigenschaften sind diesbezüglich förderlich bzw. hinderlich? Für den Bereich der individuellen Resilienz haben wir zudem ein Instrument der Persönlichkeitsmessung entwickelt, den Executive FiRE-Index. Die Idee besteht darin, dass sowohl die Resilienzfaktoren gemessen werden, die auf zeitstabilen Persönlichkeitseigenschaften – sogenannten Traits – basieren, als auch solche, die man erlernen kann. Diese Resilienzkomponenten bezeichnet man als Habits – Strategien, Rituale, Bewältigungsmechanismen, die man sich im Laufe seines Lebens aneignen kann, auch in der Arbeit mit einem Coach oder durch Workshops. Der Executive FiRE-Index wird immer zweimal durchgeführt – am Anfang des Coachings und dann nochmals zu einem späteren Zeitpunkt, z.B. nach einem halben Jahr. Es wird dann geschaut, welche Veränderungen es nach der Arbeit an sich selbst hinsichtlich der Habits und der Lebenszufriedenheit gibt. Neben der individuellen und der Team-Ebe-

ne gibt es noch eine weitere Resilienzebene: die organisationale Resilienz. Diesen Aspekt sind wir konzeptionell noch einmal ganz neu angegangen und haben uns gefragt, welche Faktoren die Resilienz von Organisationen beeinflussen, die zwar aus Menschen bestehen, aber auch große Systeme sind und damit der Systemtheorie unterliegen. Mit Resilienz ist in diesem Kontext Langlebigkeit gemeint. Hier gibt es viele Faktoren, die über Leadership hinausreichen: z.B. Besitzstrukturen, Finanzierung, Innovation und der emotionale Kontrakt mit den Mitarbeitenden. Im Zusammenhang mit der organisationalen Resilienz spielen auch Entwicklungsübergänge eine große Rolle. In einem Phasenübergang bzw. Paradigmenwechsel – z.B. von einem traditionellen zu einem modernen Paradigma – funktioniert die alte Welt nicht mehr oder immer schlechter. Die neue Welt ist noch nicht etabliert, sodass Unsicherheit entsteht. In diesem Zustand ist ein Unternehmen „verletzbar“, da negative Einwirkungen von außen ein größeres Schadpotenzial haben. Die Verbindung all dieser Aspekte ist nach den vielen Jahren, die wir uns bei Leadership Choices mit dem Thema Resilienz befassen, zu einer Art Komplettlösung zusammengewachsen.

Welches Führungsverhalten ist der Team-Resilienz abträglich?

Wenn sowohl Selbstwahrnehmung als auch Selbststeuerung bei einer Führungskraft gering ausgeprägt sind, sie über wenig Impulskontrol-

Das FiRE-Modell bildet die wissenschaftlich nachgewiesenen Wirkmechanismen ab, die Widerstandsfähigkeit positiv beeinflussen können. Es stellt die Grundlage unserer Arbeit mit Führungskräften – aber natürlich auch mit Mitarbeitenden – im Bereich Resilienz dar.



Karsten Drath am Nordkap, Foto: privat

Foto: Dietmar Schmitt, Trier



le verfügt und ihren Emotionen in der Folge freien Lauf lässt, ist dies sehr abträglich. Ist eine Person dann noch sehr temperamentvoll oder gar cholerisch, kann dies dazu führen, dass es zwei Versionen von ihr als Führungskraft gibt. Eine, die an guten Tagen sichtbar wird, und eine, die an schlechten Tagen zum Vorschein tritt. Dies trägt im Team eher zu Stress und Vulnerabilität bei, statt zu Resilienz. Hinzu kommen viele weitere Aspekte. Beispielsweise lösen Mikroverhaltensweisen selbst dann, wenn die Führungskraft die besten Intentionen hat, bei Mitarbeitenden Stress aus. Die Leadership-Forscherin Liz Wiseman spricht hier von Accidental Deminishers – Führungskräfte, die Mitarbeitende klein machen, ohne es bewusst zu beabsichtigen. In unserer Arbeit fokussieren wir jedoch intensiver auf die Frage, was Resilienz fördert, als auf negative Faktoren. Wir fragen: Was ist schon gut und kann noch verstärkt werden? Für das Coaching von Teams, das auf eine Verbesserung der Zusammenarbeit zielt, haben wir ein weiteres Konzept entwickelt, das POWER-Modell. Es geht darum, einen Gleichklang folgender fünf Aspekte zu ermöglichen. Purpose: Warum das Ganze? Orientation: Wo geht die Reise hin? Was sind die Rahmenbedingungen? Was wird erwartet und was bedeutet Erfolg? Wavelength: Wie ist das Miteinander? Besteht ein gutes Teamgefühl? Engagement: Wie steht es um die Motivation? Resilience: Ist das eigene Wohlergehen ein Thema? Unterstützen wir uns gegenseitig? Hier spielt das Thema psychologische Sicherheit hinein.

Mit Blick auf die individuelle Resilienzebene sprachen Sie die Bedeutung der inneren Haltung gegenüber herausfordernden Situationen an. Hätten Sie ein Beispiel aus Ihrer Praxis, das diesen Punkt illustriert?

Wir sind mit dem Führungsteam einer großen deutschen Firma ins Ahrtal gegangen und haben mit dem Team einen Tag auf der Baustelle eines Hotels gearbeitet, das bis zum zweiten Stock überflutet gewesen ist. Am folgenden Tag haben wir das Erlebte miteinander bear-

Bei der Gestaltung des Coachings sind die Mikro- und die Makro-Ebene zu betrachten. Auf der Makro-Ebene gibt es einen Prozess, der vielleicht ein halbes Jahr dauert und einen bestimmten Auftrag verfolgt. Es gilt, das vereinbarte Ziel zu erreichen. Auf der Mikro-Ebene kann aber nur mit der Person gearbeitet werden, die tatsächlich durch die Tür kommt.

beitet. Solche Maßnahmen sind dazu geeignet, zu reflektieren, wie gut es einem eigentlich geht und welche Privilegien man allein dadurch genießt, dass man gesund ist, ein Haus und ein gutes Auskommen hat. Themen, die vorher riesengroß erschienen, wurden plötzlich als eher klein wahrgenommen. Dankbarkeit bewusst zu praktizieren, ist ein wichtiges Antidot und hilft, den Beschwerdemodus zu verlassen. Damit möchte ich nicht in Abrede stellen, dass es in schmerzhaften Momenten wichtig ist, zu trauern und einen Umgang mit dem Schmerz zu erlernen. Zu oft verschließen wir aber die Augen vor den vielen guten Dingen in unserem Leben und fokussieren uns nur auf das, was uns ärgert. Es geht also darum, wie wir unseren Fokus ausrichten. Das ist ein Grundprinzip der Achtsamkeit. Nimmt man Positives nicht als selbstverständlich wahr, lässt sich daraus Kraft schöpfen. Ein persönliches Beispiel: Ich bin sehr dankbar dafür, ein glückliches Familienleben führen zu dürfen. Meine Frau, die auch Coach ist und bei Leadership Choices arbeitet, und ich haben vier Kinder. Aus diesem Glück ziehe ich viel Kraft.

Bezüglich mentaler Agilität sprechen Sie auch von einem „Muskel“, der zu trainieren ist. Wie ist das zu verstehen?

Um die mentale Agilität zu stärken, ist es notwendig, sich mit Neuem auseinanderzusetzen, das außerhalb der eigenen Komfortzone liegt. Um dies zu können, muss man erst einmal in der entsprechenden Ressourcenlage sein. Ist

man schon total erschöpft und kommt – bildlich gesprochen – auf den Felgen angerollt, führt das Verlassen der Komfortzone nur zu negativem Stress. Es gilt also zunächst, die Batterien aufzuladen. Anschließend ist es wichtig, immer wieder Neues auszuprobieren, um die eigene Flexibilität zu trainieren. Ich bin jetzt 52 Jahre alt, habe kürzlich angefangen zu singen und bin vermutlich der Schlechteste im Chor. Ich versuche es aber einfach, weil es mir großen Spaß macht und es eine spannende Erfahrung ist. Dasselbe gilt für die Radtouren. Jedes Jahr versetzen sie mich erneut in einen mittleren Panikzustand. Vor etwa zwei Jahren haben wir zudem unseren Podcast „Leaders Talk“ gestartet, einen biografischen Interview-Podcast für Führungskräfte aus den verschiedensten gesellschaftlichen Bereichen, die sich für bessere Führung, bessere Organisationen und eine bessere Welt engagieren. Der Podcast ist – nachdem er anfangs auch etwas Neues für mich war – zu einer echten Herzensangelegenheit geworden. Es können aber auch sehr kleine Dinge sein, wie im Café zu arbeiten, einen neuen Arbeitsweg zu nehmen oder jemanden kennenzulernen, der einen ganz anderen Beruf hat als man selber. Ein Künstler wird auf vieles ganz anders blicken als ein Ingenieur und eine andere Sinnstiftung haben. Wenn man sich, seinen Körper, sein ganzes System darauf konditioniert, mit Neuem konstruktiv und mit

Neugierde zu begegnen, fällt auch der Umgang mit Unvorhergesehenem leichter. Macht man hingegen immer alles wie gehabt, empfindet man viel schneller Stress, wenn irgendetwas aus der Bahn gerät. All diese Maßnahmen der Resilienzförderung sind keine Astrophysik. In der Arbeit mit den Menschen geht es uns aber darum, diese anhand eines leicht verständlichen und niederschweligen Angebotes ins Handeln zu bringen und ihnen gezielt aufzuzeigen, an welchen Stellen sie etwas unternehmen können, um besser auf sich zu achten.

Bei Leadership Choices haben sie ein Fünf-Phasen-Coaching-Modell für die Begleitung von Führungskräften in Veränderungsprozessen entwickelt. Wie sieht die Arbeit mit dem Modell aus?

Die erste Phase lautet Awareness: Was ist im Umfeld der Führungskraft los? Unsere Coachings beginnen zumeist mit Feedback. Zu diesem Zweck führen wir Stakeholderinterviews oder Online-Befragungen mit ausgewählten Personen durch, z.B. Mitarbeitenden, Kollegen und Vorgesetzten. Zudem wird das Selbstbild des Klienten ermittelt, um Selbst- und Fremdeinschätzung abzugleichen.



Foto: Dietmar Schmitt, Trier

Das alles geschieht, um die Selbsterkenntnis zu verbessern. Daraus ergibt sich die Phase Plan: Was soll erreicht werden? Was soll nach dem Coaching anders sein und worin besteht die Motivation des Klienten? Die Phase der Choicepoints besteht darin, der Führungskraft immer wieder vor Augen zu führen, dass sie eine Wahl hat und dass es ihre Aufgabe ist, Wahloptionen für sich zu generieren. Wenn sie dann zu einer Option „ja“ sagt, muss sie dazu in der Lage sein, zu anderen „nein“ zu sagen. Daher kann es in dieser Phase auch darum gehen, an den inneren Antreibern oder Glaubenssätzen zu arbeiten, um sich der inneren Saboteure bewusst zu werden. Die Integrationsphase zielt darauf, das Erarbeitete ins tägliche Leben zu überführen – z.B. durch Verhaltensexperimente und Hausaufgaben, die in der folgenden Session gemeinsam reflektiert werden. Den Abschluss bildet die Phase

Coaching habe ich also in der Rolle des Klienten kennengelernt. Das war eine sehr positive Erfahrung und so absolvierte ich nach meiner Zeit bei Bombardier selbst eine erste Coaching-Ausbildung.

Results, in der die Erfolge gefeiert werden. Führungskräfte neigen oftmals dazu, zwar auf ein Problem zu fokussieren, es aber nicht wirklich zu honorieren, sobald es gelöst ist. Indem man nochmals genauer hinschaut, weshalb etwas gut funktioniert hat, stärkt man das Selbstwirksamkeitsempfinden der gecoachten Person. Die Phasen bauen nicht statisch aufeinander auf, sondern greifen in der Praxis durchaus ineinander. Bei der Gestaltung des Coachings sind die Mikro- und die Makro-Ebene zu betrachten. Auf der Makro-Ebene gibt es einen Prozess, der vielleicht ein halbes Jahr dauert und einen bestimmten Auftrag verfolgt. Es gilt, das vereinbarte Ziel zu erreichen. Auf der Mikro-Ebene kann aber nur mit der Person gearbeitet werden, die tatsächlich durch die Tür kommt. Lautet das Ziel z.B., das Selbstbewusstsein einer Führungskraft

zu verbessern, die aber gerade eine schwere Scheidung durchmacht, ist es möglicherweise angebracht, die Person zunächst im Umgang mit dieser Belastung zu stärken. Man muss also immer beachten, was die individuelle Situation hier und heute hergibt.

Bevor Sie Coach wurden, sammelten Sie umfangreiche Führungserfahrung. Welche Stationen haben Sie besonders geprägt?

Stark geprägt hat mich meine Zeit in der Unternehmensberatung, vor allem bei Accenture. Das war eine hervorragende Grundausbildung in Sachen Problemlösungskompetenz. Wir hatten ein tolles Team aus Leuten, die schnell im Kopf sind, gerne anpacken und einen Unterschied machen. Das war einfach inspirierend. Von Accenture ging es für mich zu Bombardier, wo ich in noch recht jungen Jahren für ein Team von 200 Personen zuständig war, das international große Veränderungsprozesse leitete. Das war meine erste echte – gleich ziemlich große – Führungsfunktion und für mich sehr herausfordernd, weshalb ich mich damals von einem Coach begleiten ließ. Ich brauchte einen Reflexionspartner ohne Eigeninteressen. Coaching habe ich also in der Rolle des Klienten kennengelernt. Das war eine sehr positive Erfahrung und so absolvierte ich nach meiner Zeit bei Bombardier selbst eine erste Coaching-Ausbildung. Nach einer Station bei Perrot Systems wurde ich Managing Director im europäischen Consulting-Geschäft bei Dell, wollte aber auch immer mehr über Coaching wissen und durchlief weitere drei Ausbildungen. Der Job bei Dell hat einerseits viel Spaß gemacht, da wir die spannende Aufgabe hatten, eine Consulting-Einheit grundlegend aufzubauen. Andererseits ging es mir zu wenig um die Menschen. Die technologische Seite reizte mich weniger. Daher entschied ich, bei Dell aufzuhören und mich zum Heilpraktiker für Psychotherapie ausbilden zu lassen. Das war ein lebensveränderndes Erlebnis. Teil der Ausbildung war ein klinisches Praktikum in einer Privatklinik, das mich sehr beeindruckte. Mit den Patienten – viele hatten Managementfunktionen inne – konnte ich mich iden-

tifizieren und ich fragte mich: Warum sitzen die mit Depressionen oder Burn-out auf der Seite des Patienten und ich auf der des Therapeuten? Das war der Anstoß, mich mit dem Thema Resilienz theoretisch auseinanderzusetzen. Die Modelle, mit denen ich mich dann beschäftigte, waren nicht falsch, aber es fehlte einiges – Aspekte wie Psychoneuroimmunologie, Hirnforschung oder Epigenetik waren nicht berücksichtigt. Das gab mir die Motivation, das FiRE-Modell zu entwickeln. Bei Leadership Choices bin ich nun seit 14 Jahren. Mittlerweile haben wir 150 Coaches in 16 Ländern. Ich coache zwar noch sehr gerne, bin aber wieder mehr in der Managementrolle. Die Arbeit *an* der Firma bereitet mir aber genauso viel Freude wie die *in* der Firma.

Portrait



Foto: Dietmar Schmitt, Trier

Karsten Drath ist Diplom-Ingenieur und MBA, zertifizierter Executive-Coach und Heilpraktiker für Psychotherapie, Autor, Dozent und Speaker. Mehr als 15 Jahre Führungserfahrung in mehreren internationalen Rollen. Er arbeitet mit Top-Managern und ihren Teams, um die Effizienz und Widerstandsfähigkeit von Führung zu verbessern. Er ist einer der geschäftsführenden Partner der Leadership Choices GmbH und Mitgründer der Cosmikk-Foundation.

www.leadership-choices.com



Tetralemma als Methode zur Konfliktlösung

Gemeinsam handlungsfähig werden

Von Alina Steinhilber, Lucille Schäfer & Prof. Dr. Monika Zimmermann
Im Rahmen der Coaching-Marktanalyse 2022 setzte das Thema Konfliktmanagement innerhalb des Coaching-Themenspektrums zu einem deutlichen Sprung auf den zweiten Rang an. Diese Entwicklung gibt Anlass, zu fragen, auf welche Konzepte Coaches im Kontext von Konfliktbewältigung zurückgreifen können. Die Tetralemma-Methode ermöglicht es, die Bedürfnisse der Konfliktparteien und gemeinsame Schnittmengen herauszuarbeiten. Neue Lösungsideen entstehen und zeigen Wege aus dem Dilemma scheinbar unvereinbarer Positionen auf.

Das ganze (Berufs-)Leben besteht aus Entscheidungen

Wer in wirtschaftlichen Organisationen tätig ist, kommt am Begriff der VUCA-Welt nicht mehr vorbei. VUCA ist das Akronym für volatility (Unbeständigkeit), uncertainty (Unsicherheit), complexity (Komplexität) und ambiguity (Mehrdeutigkeit). Sie wird zumeist als Tatsache angeführt, um die Notwendigkeit für Verhaltensveränderungen zu begründen, und daher besonders als Schlagwort im Rahmen von Personalentwicklungsmaßnahmen verwendet (Bennet & Lemoine, 2014). Doch auch VUCA ist teilweise aus der Mode und wird inzwischen gerne durch BANI, das Akronym für brittle (brüchig), anxiety (Angst), non-linearity (Nicht-Linearität) und incomprehensibility (Unbegreiflichkeit) ersetzt (HR Heute, 2022). Ob VUCA, BANI oder der nächste Modebegriff – letztendlich beschreiben sie alle die stetig zunehmende Komplexität und Geschwindigkeit unserer Lebenswelt.

Täglich trifft der Mensch unzählige, teilweise unbewusste Entscheidungen. Gewohnheiten und Routinen (der altbekannte Autopilot) helfen uns im Alltag, durch den teilweise stark bewachsenen Entscheidungsdschungel zu navigieren. Eine Reise, die erst mit dem letzten Atemzug endet. Denn das ganze Leben besteht aus Entscheidungen.

Neben den eher trivialen Entscheidungen zwischen Cappuccino oder Latte Macchiato ist der Mensch besonders im Berufsleben häufig *Dilemmata* ausgesetzt, worunter Situationen verstanden werden, in denen eine Entscheidung zwischen zwei gleichermaßen (un)angenehmen Alternativen erforderlich ist. Sei es die Entscheidung zwischen zwei qualifizierten Kandidaten, die Auswahl zwischen ähnlich funktionsfähigen Softwarelösungen oder eine grundlegend strategische Entscheidung, bei der die Entscheidungsfaktoren gleichermaßen ungewiss und wenig vorhersagbar sind.

Tetralemma – vom Beifahrer- auf den Fahrersitz wechseln

Nun ist unsere Berufs-/Lebenswelt wie beschrieben bereits hoch komplex und jeden Tag müssen unzählige Entscheidungen getroffen werden – sind zwei Alternativen da nicht genug? Sollten wir uns das Leben wirklich zusätzlich schwer machen und noch mehr Alternativen in Betracht ziehen? Die Antwort lautet: Ja, sollten wir! Denn ein Dilemma führt häufig zunächst dazu, dass wir uns einer Entscheidungssituation hilflos ausgesetzt fühlen. Das Tetralemma als Methode anzuwenden, hilft uns dabei, vom Beifahrersitz auf den Fahrersitz zu wechseln, indem der eigene Handlungsspielraum in Bezug auf Entscheidungen erweitert wird und neue Ideen generiert werden können.

Beim Tetralemma handelt es sich um eine Erweiterung des klassischen Dilemmas, wobei aus zwei (gr. di) vier (gr. tetra) Annahmen (gr. lemma) werden (Steffen, 2019). Die zwei klassischen Alternativen des Dilemmas, entweder DAS EINE oder DAS ANDERE, werden also durch zwei weitere Möglichkeiten, nämlich BEIDES und KEINES VON BEIDEM, ergänzt (siehe für grafische Darstellungen: <https://bit.ly/3WCQbZJ>). So bildet das Tetralemma eine Entscheidungssituation in ihrer Gesamtheit ab, beinhaltet sowohl das ursprüngliche Dilemma als auch dessen mögliche Auflösung (Roth et al., 2021). Legenden zufolge wurde diese Denkform schon von Buddha verwendet, sicher überliefert ist seine Existenz im Mahayana Buddhismus sowie in der indischen Logik und der indischen Rechtsprechung. Seine Funktion bei letzterem war es, aufzuzeigen, „dass in einem Streitfall nicht nur eine Partei Recht haben könnte, sondern auch beide oder eben keine“ (Tewes, 2015, S. 122).

Eben dieses Prinzip kann auch auf die Entscheidungsfindung übertragen werden. Das Tetralemma eignet sich, um in Bezug auf Entscheidungen den eigenen *Handlungsspielraum zu vergrößern* und *neue Ideen zu generieren*, insbesondere wenn es um zwei Alternativen geht, die sich (zumindest auf den ersten Blick) gegenseitig ausschließen. Das klassische Dilemma-Denken, in welchem entweder das Eine oder das Andere richtig ist bzw. getan werden sollte, wird aufgelöst, da auch die Möglichkeiten, dass beide in bestimmten Maßen richtig

sind oder keines von beidem das Richtige ist, in Betracht gezogen werden.

Explizit für den Therapie-, Beratungs- und Coaching-Bereich adaptiert wurde das Tetralemma von Insa Sparrer und Matthias Varga von Kibéd als eines der möglichen Schemata der von ihnen entwickelten systemischen Strukturaufstellung. Sie ergänzten die vier oben genannten Optionen des klassischen Tetralemmas durch eine fünfte Alternative: „All dies nicht – und selbst das nicht!“ Diese liegt außerhalb der eigentlichen Struktur und ermöglicht eine Außenperspektive auf das Problem bzw. Dilemma. Es handelt sich also um eine Position auf Metaebene, welche als Joker dienen kann, um die vier Annahmen sowie das grundlegende Verständnis der Entscheidungssituation infrage zu stellen (Steffen, 2019).

Wie der Name bereits verrät, sind Strukturaufstellungen auf die Struktur eines Anliegens ausgerichtet, nicht auf dessen konkrete Inhalte (von Schlippe & Schweitzer, 2019). Das bedeutet, es ist zunächst wichtiger, das Dilemma als solches zu erkennen und durch die oben genannten Entscheidungsalternativen zu ergänzen, um so den Handlungsspielraum zu erweitern, als auf die konkrete Problematik des Klienten einzugehen.

Gemäß dem allgemeinen Anspruch von Strukturaufstellungen ist auch das Tetralemma *lösungsorientiert*. Ziel ist die Auflösung des ursprünglichen Entscheidungskonflikts, nicht die Ergründung seiner Ursachen. Dies kann geschehen durch das Eingehen von Kompromissen, das Hinzuziehen von Ressourcen, die zuvor nicht bedacht wurden, oder durch einen „einfachen“ Perspektivwechsel, wodurch etwaige Hindernisse nicht mehr als solche wahrgenommen werden oder sogar zu Ressourcen werden. In jedem Fall ist das Tetralemma lediglich eine „Hilfe zur Selbsthilfe“, wobei davon ausgegangen wird, dass alle notwendigen Kompetenzen zur Entscheidungsfindung beim Klienten bereits vorhanden sind (Sparrer et al., 2020).

Tetralemma als Reflexionsleitfaden

War das Tetralemma bei Sparrer und Varga von Kibéd als ein mögliches Schema in der Strukturaufstellung gedacht, kann es ebenso als *Reflexions- oder Gesprächsleitfaden* verwendet werden, unabhängig von Aufstellungsarbeiten (ebd.). In dieser Form nähert sich die Tetralemma-Methode wieder seiner ursprünglichen Form als Gedankenspiel der indischen Logik an. Zunächst werden hierzu alle vier Optionen definiert, wobei eine schematische Darstellung des Tetralemmas auf Tafel, Papier, Flip-Chart o.ä. hilfreich sein kann. Allein durch die Reflexion über einen möglichen Kompromiss sowie eine Alternative zu den zwei anfänglichen Entscheidungsmöglichkeiten wird der Handlungsspielraum des Klienten enorm erweitert. Diese vier Optionen werden nun im Gespräch – durch systemisches Fragen des Coachs – abgewogen, der Klient geht mental zwischen den vier Positionen hin und her. Bei Bedarf kann er sich zusätzlich auf die Meta-Position begeben, um sein Anliegen von außen zu betrachten und eventuell eine zuvor undenkbbare Alternative zu entdecken. Dieser Prozess wird so lange fortgesetzt, bis der Klient sich bereit fühlt, eine

Entscheidung zu treffen, und so vom Grübeln wieder zum Handeln übergehen kann.

In dieser Form kann die Tetralemma-Methode sowohl im Selbst-Coaching als auch in der Arbeit mit Einzelpersonen oder Gruppen bei der Entscheidungsfindung helfen. Beim Durchführen der Methode mit mehreren Personen potenziert sich gezwungenermaßen die Komplexität des Tetralemmas durch mehrere, gleichwertige, subjektive Wahrnehmungen. Wenn ein solcher Prozess jedoch professionell begleitet wird, kann er dazu beitragen, Konflikte innerhalb einer Gruppe zu überwinden und eine kollektive Handlungsfähigkeit (zurück) zu erlangen. Wie das im Kontext von HR und Personalentwicklung gelingen kann, wird im folgenden Praxisbeispiel beschrieben.

Praxisbeispiel: Tetralemma in der Konfliktlösung

Die Beauftragung des Coachs erfolgte durch eine Gruppe innerhalb eines Betriebs, deren Mitglieder unterschiedlichen Fachbereichen an-

gehören und im Rahmen dieser Gruppe interne Dienstleistungen im Bereich Konfliktlösung und Mediation erbringen. Sie werden in ihrer Rolle als Vertrauenspersonen und neutrale Vermittler konsultiert. Um diese Aufgaben sowohl horizontal als auch vertikal über Hierarchieebenen hinweg ausführen zu können, erhielten sie ein Mandat durch die Geschäftsführung.

Die Auftragsklärung ergab das Ziel, die Zusammenarbeit und Wirksamkeit der Gruppe zu stärken und effektiver zu gestalten sowie neue Impulse und Techniken zum Thema Mediation und Konfliktlösung zu vermitteln, da diese wie beschrieben zu den notwendigen Schlüsselqualifikationen der Gruppenmitglieder gehören. Dafür war ein zeitlicher Rahmen von zwei Workshop-Tagen vorgesehen.

Am ersten Workshop-Tag wurde der gemeinsame Sinn (purpose) geklärt und dabei geteilte Werte und Prinzipien identifiziert. In einem komplexen betrieblichen Umfeld, in dem mehrere Personen ohne klare Prozesse und Strukturen die gleichen vertrauensvollen

Als führender Verband im deutschsprachigen Raum für Coaching in Business und Leadership steht der Deutsche Bundesverband Coaching e.V. für Qualität und Professionsstandards am Markt.



Qualität im Business Coaching

Im DBVC finden über 600 Expertinnen und Experten aus den Bereichen Coaching-Praxis, Coaching-Weiterbildung, Wissenschaft und Coaching-Einkauf ihre berufliche Heimat.

Regelmäßiger Austausch, interessante Events, kollegiale Vernetzung und inhaltliches Engagement für Qualität im Business Coaching – dafür steht die DBVC Verbandskultur seit 2004 für alle Schlüsselpersonen des Coaching-Marktes.

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

und zwischenmenschlichen Dienstleistungen erbringen sollen, sind geteilte Werte und Prinzipien wie ein Orientierung gebender Leuchtturm. Sie schaffen eine erste und grundlegende gemeinsame Handlungsbasis, ohne dass standardisierte Prozesse nötig sind. Aufbauend darauf wurden im Rahmen des Workshops die Kernelemente des sogenannten „Operating Models“ definiert. Hierbei wurde geklärt, wie die Arbeitsgruppe agieren möchte, um einen wertstiftenden Beitrag für ihre internen Kunden zu generieren. Relativ zügig verstärkte sich beim Coach die Hypothese, dass die Arbeitsgruppe sich aktuell selbst in einem inneren Konflikt befindet. Der Coach machte diese Hypothese transparent und erhielt von der gesamten Gruppe die Bestätigung. Der Konflikt der Gruppe bestand darin, dass manche den Weg zur Zielerreichung innerhalb des betrieblichen Kontextes zukünftig anders gestalten wollten als bisher. Es formten sich zwei Parteien innerhalb der Arbeitsgruppe anhand zweier auf den ersten Blick nicht miteinander kombinierbarer Optionen, die die Gruppe spalteten. Während die eine Partei mit dem Umfang des aktuellen Mandats durch die Geschäftsführung zufrieden war, strebte die andere Partei ein deutlich umfangreicheres Mandat an, welches stärkere Einflussnahme und ein Mitbestimmungsrecht im Rahmen von Konfliktlösungsprozessen beinhalten würde.

Bedürfnisse und Schnittmengen erarbeiten

Für den letzten Workshop-Teil, welcher Trainingselemente zu Mediations- und Konfliktlösungstechniken beinhaltete, hatte der Coach die Tetralemma-Methode mitgebracht. Diese sollte als eine Möglichkeit der gemeinsamen Lösungsfindung im Kontext von Konflikten vermittelt werden. Bei interpersonellen Konflikten stehen sich mindestens zwei Personen(gruppen) mit jeweils unterschiedlichen Bedürfnissen gegenüber, deren jeweilige Lösungsversuche zur eigenen Bedürfnisbefriedigung sich (auf den ersten Blick) nicht miteinander vereinbaren lassen. Die Tetralemma-Methode kann zunächst mit jeder Konfliktpartei einzeln angewendet werden, um den Handlungsspielraum und den Al-

ternativen-Horizont zu erweitern. Denn häufig sind Personen(gruppen), die sich bereits länger in einem Konfliktzustand befinden, so in ihrem Standpunkt festgefahren, dass ihnen das *zugrundeliegende Bedürfnis* gar nicht mehr bewusst ist – geschweige denn der Umstand, dass dieses möglicherweise auch durch andere Lösungen befriedigt werden kann. In diesem Zustand sind Verhandlungen kaum möglich. Haben sich beide Parteien durch die professionelle Anleitung der Tetralemma-Methode wieder auf ihre ursprünglichen Bedürfnisse besonnen und unterschiedliche Lösungsalternativen zu deren Befriedigung identifiziert, so erhöht sich die Wahrscheinlichkeit *gemeinsamer Schnittmengen*, die dann im Rahmen der Verhandlungen gefunden werden können.

Didaktisch nachhaltiger und effektiver als eine rein theoretische Methodenvermittlung ist ohnehin die Selbsterfahrung. Aus diesem Grund und dem gegebenem Konfliktanlass beschloss der Coach kurzerhand, die Methode direkt mit der Arbeitsgruppe anzuwenden – aufgrund von zeitlichen Limitierungen in diesem Fall ohne vorgeschalteten Durchlauf mit den einzelnen Konfliktparteien, sondern direkt in der Gesamtgruppe. Nachdem der Coach die Methode, deren Ursprung und theoretische Durchführung erklärt hatte, wurden beide Parteien aufgefordert, zunächst die zwei bereits bekannten Optionen jeweils mit Vor- und Nachteilen zu beschreiben. Durch die Durchführung in der Gesamtgruppe konnten direkt alle Perspektiven, also auch die der widersprechenden Partei, einbezogen werden. Wichtig ist herauszustellen, dass ausschließlich Uneinigkeit über die Vorgehensweise zur Zielerreichung bestand, nicht aber hinsichtlich der Zieldefinition als solcher. Daher konnten die Vor- und Nachteile der beiden Alternativen weitestgehend faktenbasiert und im Sinne einer geteilten Objektivität herausgearbeitet werden. Anschließend sollte die Gruppe Szenarien für die Varianten „beides“ und „keines von beidem“ inklusive deren Vor- und Nachteile beschreiben.

Die Komplexität wurde vorübergehend erhöht und die Teilnehmenden meldeten dem Coach in einer kurzen Pause zurück, dass ihnen wirklich der Kopf brummt. Doch je mehr die Gruppe ihren Handlungsspielraum

erweiterte und je mehr Lösungsalternativen erarbeitet wurden, desto eher ließen sich gemeinsame Schnittmengen lokalisieren und die verschiedenen Lösungsalternativen gegeneinander abwägen. In der Gruppe entstand eine geteilte Handlungsstimmung. Zuvor standen alle bildlich gesprochen ums Fahrzeug herum und stritten sich um den Fahrersitz. Nun war ihnen das Lenkrad egal

Literatur

- » **Bennet, N. & Lemoine, J. (2014).** What VUCA Really Means for You. *Harvard Business Review*, 92(1–2), S. 27.
- » **Fisher, R.; Ury, W. & Patton, B. (2000).** *Das Harvard-Konzept. Sachgerecht verhandeln – erfolgreich verhandeln.* Frankfurt am Main: Campus.
- » **HR Heute (2022).** VUCA war gestern, die Zukunft ist BANI. *HR Heute*. Abgerufen am 08.12.2022: <https://bit.ly/3uW9T6Q>
- » **Lurie, M. & Tegelberg, L. (2019).** The new roles of leaders in 21st century organizations. *McKinsey & Company*. Abgerufen am 15.12.2022: <https://mck.co/3HGOfed>
- » **Roth, S.; Schneckenberg, D.; Valentinov, V. & Kleve, H. (2021).** Approaching management and organization paradoxes paradoxically: The case for the tetralemma as an expansive encasement strategy. *European Management Journal*. Abgerufen am 08.12.2022: <https://bit.ly/3hzcfpe>
- » **Schlippe, A. von & Schweitzer, J. (2019).** *Systemische Interventionen.* Stuttgart: utb.
- » **Sparrer, I.; Varga von Kibéd, M. & Ferrari, E. (2020).** Aufstellungsarbeit als Sprache aus der Perspektive der SySt®-Aufstellungsschule. In C. Stadler & B. Kress (Hrsg.), *Praxishandbuch Aufstellungsarbeit* (S. 233–247), Wiesbaden: Springer.
- » **Steffen, A. (2019).** *Impulse zur eigenen Veränderung.* Wiesbaden: Springer.
- » **Tewes, R. (2015).** *Führungskompetenz ist lernbar.* Berlin, Heidelberg: Springer.

geworden und sie studierten stattdessen gemeinsam die verschiedenen Routen auf der Landkarte – im Bewusstsein, dass sie sich erst gemeinsam ins Fahrzeug setzen, sobald sie eine Route gefunden haben, die für die gesamte Gruppe sinnvoll erscheint.

Einbezug gemeinsamer Werte

Während der gesamten Methodenanwendung stellte der Coach immer wieder den *Bezug zu den gemeinsam erarbeiteten Werten* her und die Gruppe sollte überprüfen, inwiefern diese im Lösungsansatz ausreichend vertreten waren. Letztendlich hat sich die Gruppe auf eine Version von „beides“ geeinigt. Das aktuelle Mandat wollte die Gruppe an manchen Stellen neu mit der Geschäftsführung aushandeln, jedoch nicht zum Selbstzweck von Macht und Einflussnahme, sondern um bei Bedarf gewissermaßen eine Art Interessensvertretung der

Mitarbeitenden gegenüber höheren Hierarchieebenen bilden zu können.

Einteilung in Phasen

Zum Abschluss wurde auf Meta-Ebene über die Durchführung der Tetralemma-Methode reflektiert und passende Anwendungsfelder sowie zu beachtende Besonderheiten für den durchführenden Coach reflektiert. Bei der Durchführung der Methode im Rahmen einer Gruppe sollte der Coach besonders darauf achten, dass alle Gruppenmitglieder die Zeit und den Raum erhalten, ihre Perspektive einzubringen. Eine hilfreiche Zusatzmethode, um dies zu erreichen, ohne als Coach ständig eingreifen zu müssen, ist die Einteilung in folgende Phasen: Zuerst denken die Teilnehmenden im Stillen über die Impulsfragen nach, dann wird der Reihe nach jedem die Chance gegeben, die eigene Perspektive zu teilen,

ohne dass diese von anderen Teilnehmenden kommentiert wird. Als nächstes moderiert der Coach dann die offene Gruppendiskussion, wobei gemeinsame Ideen entwickelt werden.

Resümee

Die Methode interpersonell (also mit mehreren Personen) statt intrapersonell (mit einer Person) durchzuführen, erfordert ein hohes Maß an Methodenkompetenz und Moderationsgeschick. Im Rahmen von Konfliktlösungen und Mediation ist sie allerdings eine hervorragende Ergänzung zu anderen Methoden wie beispielsweise dem Harvard-Konzept (Fisher et al., 2000). Führungskräfte, die gemäß dem modernen Rollenverständnis auch als Coaches agieren möchten (Lurie & Tegelberg, 2019), können sich dieser Methode bedienen, um partizipative Visions- und Strategieentwicklung zu ermöglichen.

Die Autorinnen



Foto: privat

Alina Steinhilber ist Teamleiterin der Abteilung Learning & Development bei der Volocopter GmbH mit Zuständigkeit für Personal- und Organisationsentwicklung. Studierte Erziehungswissenschaftlerin (B.A.) und Bildungswissenschaftlerin mit Schwerpunkt Organisationsentwicklung (M.A.). Angehender Business-Coach in (DBVC-/IOBC-anerkannter) Ausbildung am Zentrum für interdisziplinäres Coaching.

alina.steinhilber@freenet.de



Foto: privat

Lucille Schäfer ist wissenschaftliche Mitarbeiterin am Zentrum für interdisziplinäres Coaching, zuständig u.a. für Recherche und Textredaktion. Studierte Literaturwissenschaftlerin (B.A.) und Kulturwissenschaftlerin mit Schwerpunkt auf Kulturkontakte zwischen Europa und Asien (M.A.).

ls@coaching-zentrum-zimmermann.de



Foto: privat

Prof. Dr. Monika Zimmermann ist Gründerin und Inhaberin des Zentrums für interdisziplinäres Coaching. Mitglied der Geschäftsführung der iba, Geschäftsbereichsleitung Forschung und Entwicklung der F+U Unternehmensgruppe, systemische Beraterin/Therapeutin, Senior Coach (DBVC/IOBC), Lehr-Coach und Mitglied beim DBVC-Sachverständigenrat.

mz@coaching-zentrum-zimmermann.de
www.coachdb.com/de/coach/monika-zimmermann.html



Resilienz und Coaching

Wie passt das zusammen?

Von Sylvie Reidlinger

Resilienz ist eine Fähigkeit, die, wie in folgendem Beitrag ausgeführt wird, durch Übungen und Training erlernbar ist. Wie passt das zum Coaching, das eine reflexive Form der Prozessbegleitung ist und somit nicht darauf abzielt, bestimmte Fähigkeiten einzuüben? Anders gefragt: Ist der Begriff Resilienz-Coaching irreführend? Nicht zwingend, so kann ein Coaching z.B. zur Bewusstmachung von Resilienzfähigkeiten dienen, die dann mittels der ergänzenden Integration entsprechender Übungen in den Prozess einwirken.

Der Begriff „Resilienz“ liegt derzeit im Coaching-Angebot im Trend. Aber was genau ist unter *Resilienz-Coaching* zu verstehen? Liegen in den zwei Begriffen „Resilienz“ und „Coaching“ nicht unterschiedliche Ansätze, deren Verschmelzung Missverständnisse und falsche Erwartungen beim Klienten hervorrufen könnte? Im vorliegenden Beitrag wird verdeutlicht, wie Resilienz zielführend und sinnvoll im Coaching-Prozess aufgegriffen werden kann – und was genau unter Resilienz zu verstehen ist. Entsprechend wird in diesem Beitrag eine Idee formuliert, die das *Resilienzbewusstsein ins Coaching einfließen* lässt, welches bei Interesse des Klienten als Ausgangspunkt genutzt werden kann, um ergänzende Resilienzübungen in den Coaching-Prozess zu integrieren.

In der Coaching-Branche ist es üblich geworden, das Angebot mit einem bestimmten Fokus zu versehen, um eine individuelle Spezialisierung des Coachs sichtbar zu machen. Mit einem vorangestellten Schlagwort soll dem Klienten auf den ersten Blick klar gemacht werden, worum es geht, wie z.B. beim „Führungskräfte-Coaching“, „Job-Coaching“ oder „Motivations-Coaching“. Ist dem Klienten beim Resilienz-Coaching wirklich bewusst, was damit gemeint ist? Zu Beginn des Artikels steht eine Definition der Begriffe im Vordergrund. Anhand zweier Praxisbeispiele wird ein Ansatz formuliert, wie bzw. wodurch Resilienz *einen Coaching-Prozess bereichern* kann. Den Abschluss bildet eine einfache Anleitung zu einer Resilienzübung.

Der Coaching-Begriff

In diesem Artikel wird Coaching als systemisches Coaching verstanden, das Systemfelder des Klienten wie auch seinen sozialen Kontext (beruflich, privat, familiär etc.) einbezieht, sodass er im Gespräch ressourcen- und ergebnisorientiert Themen bewältigen kann. Das systemische Coaching fokussiert sich auf Ziele von Menschen in beruflichen (und privaten) Veränderungsprozessen. Der Klient offenbart dem Coach seine Verbesserungswünsche bezüglich der momentanen Situation. Der Coach macht dem Klienten durch offene Fragestellung vorhandene Ressourcen und Fähigkeiten

sichtbar, wodurch die Anleitung zur Selbstreflexion und die sich daraus ergebende Prozessbegleitung anstelle des Anbietens konkreter Lösungsvorschläge im Mittelpunkt stehen.

Versteht man Resilienz ausschließlich (und fälschlicherweise) als das reine Erlernen und Trainieren einer bestimmten Fähigkeit – also als Vermittlung von Fachwissen inkl. Training –, so passt Resilienz mit der hier vertretenen Coaching-Definition als Prozessbegleitung nur bedingt überein. Um Missverständnissen entgegenzuwirken, könnte der Coach auf sein Angebot des Resilienz-Coachings differenziert eingehen und sollte folgende Fragen spätestens während der Auftragsklärung beantworten:

- » Was versteht der Coach unter Resilienz?
- » Welche Erfahrungen hat der Coach vielleicht selbst mit Resilienz gemacht?
- » In welcher Form integriert der Coach Resilienz in seine Coaching-Arbeit (z.B. durch Aufklärung, Beispiele, Übungen etc.)?
- » Welchen Nutzen kann der Klient von einem Resilienz-Coaching erwarten?
- » Welche Erwartungen hat der Klient an den Coach in Bezug auf das Resilienz-Coaching?

Der Coach bleibt auch im Resilienz-Coaching Begleiter. Er leitet den Klienten hauptsächlich durch Fragestellungen dazu an, selbstständig Denkprozesse zu beginnen und Lösungsschritte zu finden.

Der Resilienzbegriff

Resilienz richtet sich nicht an eine spezielle Zielgruppe. Sie bezieht sich auf ein einschneidendes Vorkommnis, das dem Einzelnen oder einer Gruppe widerfährt. Resilienz kann daher schwer als Ziel definiert, jedoch als Strategie verstanden werden. (Berndt, 2013) In der Physik z.B. werden schon lange Stoffe auf ihre Resilienz geprüft. Das heißt, es wird beobachtet, wie sehr sich diese Stoffe durch Einwirkung von außen (z.B. Schlag, Stoß, Hitze etc.) verformen und ob sie wieder in ihren ursprünglichen Zustand zurückfinden. In diesem Kontext ist auch die Ableitung des Wortes Resilienz aus dem lateinischen „resilire“ besser zu verstehen, das so viel bedeutet wie „abprallen“, „zurückfedern“. (Flaßpöhler, 2021)

In der Verhaltenslehre meint Resilienz zusätzlich zu äußeren Faktoren (wie z.B. Unfall, Schicksalsschlag, unabänderliche Situation, Krise etc.), die auf den Menschen eindringen, die Fähigkeit, aus diesen Erfahrungen zu lernen, ja sogar im besten Fall einen Sinn darin zu sehen. (Lukas, 2020) Hier kratzt die Resilienz an der Sinnlehre (Logotherapie) nach Viktor Frankl (2020), der gern als Vordenker der Resilienz genannt wird, ohne den Begriff jedoch selbst geprägt zu haben. Um als resilienter Mensch zu gelten, genügt es also nicht, wie in der Physik nach einem Fehl- oder Schicksalsschlag in seinen ursprünglichen Lebenszustand zurückzufinden. Stattdessen bedeutet es, dass der Mensch aus widrigen Momenten lernt und daran wächst und im Nachhinein sogar Kraft aus seiner Krise ziehen kann. Hier findet sich das i-Tüpfelchen der Resilienzentfaltung.

Resilienz ist nicht erzwingbar. Sie ist eine mentale Fähigkeit, die *durch Training und Übung* erworben werden kann. Wie beim Muskeltraining ist es besser, regelmäßig zu trainieren. Selbst dann, wenn der Klient das Üben und Trainieren seiner Resilienz zum Ziel erklären sollte, mündet die Coaching-Arbeit hingegen in eine Prozessbegleitung.

Bewusstmachung von Resilienzfaktoren im Coaching

Ist die freiwillige Entscheidung, ein Coaching in Anspruch zu nehmen, nicht genug Indiz einer vorhandenen Resilienzfähigkeit des Klienten? Die Verbindung zwischen Coaching und Resilienz liegt wohl irgendwo zwischen der Auseinandersetzung mit sich selbst, der Selbstfürsorge und dem Willen, an sich zu arbeiten. Weil die offene Fragestellung im Coaching das zentrale Mittel zur Einleitung eines Denkprozesses darstellt und Resilienz eine individuell ausgeprägte Fähigkeit ist, könnte im Zuge einer Coaching-Einheit das Thema Resilienz und dessen *Bewusstmachung* einfließen, wenn dem Coach klar wird, dass der Klient mit bestimmten *Resilienzfaktoren* gut ausgestattet ist (z.B. Mut) und/oder umgekehrt dem Klienten wichtige Resilienzfaktoren abhandengekommen sind (z.B. Selbstvertrauen).

Beispielsweise könnten folgende Resilienz-faktoren als Indikatoren für hohe Resilienz angesehen werden: Zuversicht, Gelassenheit, Selbstvertrauen, Mut, Menschlichkeit, Toleranz, Humor. Wenn es dem Klienten an einem dieser Faktoren mangelt und er daran zu arbeiten wünscht, könnte der Coach ein Resilienz-Training vorschlagen.

Praxisbeispiel: Resilienz im Einzel-Coaching

Frau K. leitet die HR-Abteilung eines mittelgroßen Dienstleistungsunternehmens. Sie wird im Frühjahr 2020 nach einem Geschäftsführerwechsel unangekündigt und ohne nennenswerte Gründe entlassen. Sie fällt aus allen Wolken und sucht das Gespräch mit der Geschäftsleitung, bekommt jedoch nicht die

Möglichkeit eines klärenden Gesprächs. Vielmehr solle sie ihren Arbeitsplatz so schnell wie möglich räumen. Frau K. wird der Boden unter den Füßen weggerissen. Obwohl sie rechtliche Schritte einleitet und eine faire Abfindung bekommt, findet sie schwer aus dieser unabänderlichen Situation heraus. Zunächst lenkt sie sich mit Online-Weiterbildungen ab und schafft sich so eine neue Tagesstruktur, dennoch bleiben viele Fragen offen, die Frau K. in einem Coaching klären möchte. Zunächst stehen für sie Fragen im Raum wie:

- » Wie geht es jetzt weiter?
- » Was soll ich tun?
- » Wo fange ich an?

Hier kann der Coach zur weiteren Auftragsklärung im Coaching mit folgenden Fragen Resilienz-aufbauend einwirken:

- » Was ist eigentlich passiert?
- » Worin besteht die Angst?
- » Wo liegt die Krise?
- » Was verursacht den Stress?
- » Wann ist die Krise überwunden?
- » Wie lautet Plan B?

Während der Coaching-Sitzungen mit Frau K. stellt sich z.B. heraus, dass sie gerne schreibt. Daraus ergibt sich in ihrem Fall die klassische Coaching-Übung „der Brief an dich selbst“. Der Coach schlägt ihr als „Übung für zu Hause“ vor, diesen Brief bis zur nächsten Sitzung zu verfassen. Dabei soll Frau K. genau beschreiben, was geschehen sein muss, um sagen zu können, dass der Zeitpunkt der Krisenüberwindung erreicht ist, und wie es sich für sie vorausblickend anfühlen wird, an diesem Wendepunkt angekommen zu sein. Jeden Zwischenschritt und jede Veränderung soll sie ausformulieren. Der Brief soll mit der Beschreibung enden, woran sie selbst merken wird, dass sie die Krise überwunden hat.

Frau K. ruft vor dem nächsten Coaching-Termin an und fragt, ob statt eines Briefes auch ein Tagebuch gelten dürfe. Sie habe nämlich täglich einen Brief geschrieben und so wurde aus dem „Brief an dich selbst“ ein „Tagebuch an dich selbst“, in welchem Frau K. ihre Ängste und Stressmomente festhält, genauso aber ihre Momente der Krisenbewältigung und der Zeit danach. Hier wurde das Coaching-Tool durch die von der Klientin vorgenommene Neuinterpretation zur *fortlaufenden Resilienz-übung*, indem der einmalige Brief zur täglichen Tagebucheintragung wurde. Frau K. wirkt von Mal zu Mal selbstsicherer und optimistischer. Der Coach ermutigt sie, auch über Rückschläge und mögliche Planänderungen zu schreiben. Gemeinsam erarbeiten sie neue „Themenschwerpunkte“ für das Tagebuch, die u.a. den *Blick auf ihre Ressourcen* schärfen, wie z.B. Leichtigkeit, Freundschaft, Umgang mit Verlust, Hoffnungen, Wünsche etc. Frau K. fasst neuen Mut und nach 1,5 Jahren sieht sie sich wieder auf dem Arbeitsmarkt um. Nebenher beginnt sie, über das Erlebte zu bloggen. Sie findet einen neuen Arbeitsplatz in einem netten Team.

Resilienzübung

Wie geht es mir heute?
Drei Fragen jeden Tag aufs Neue beantworten:

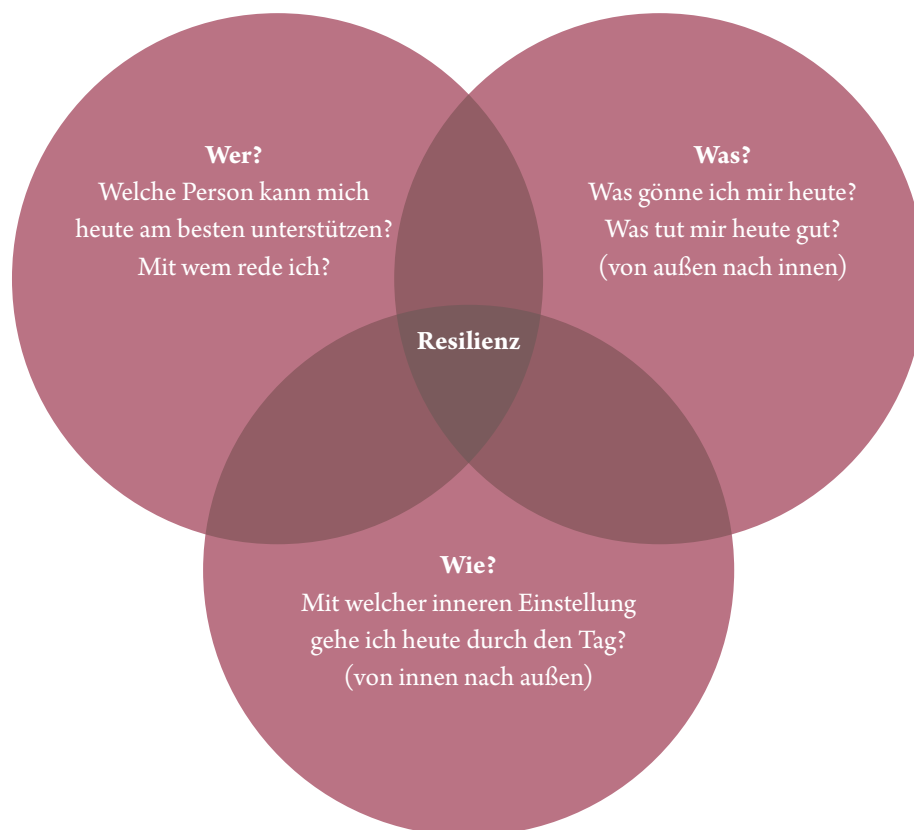


Abb.: Resilienzübung für das Selbst-Coaching (eigene Darstellung)

Praxisbeispiel: Kollektive Resilienz im Team-Coaching

Ein kleines Team, bestehend aus fünf Teammitgliedern und einem Arzt, ist um seine Patienten in der radiologischen Praxis bemüht. Seit mehreren Jahren arbeiten sie kollegial und verlässlich zusammen, haben schon einen Praxisumzug gemeinsam gemeistert und treffen sich mittags zum Essen. Dann sperrt die Praxis für eine Stunde zu und es wird gemeinsam geluncht. Als sich im Zusammenhang mit coronabedingten Auflagen, Maßnahmen und Verordnungen der bürokratische Aufwand gleichzeitig mit dem Patientenaufkommen erhöht, beginnt das sonst so gut eingespielte Team, den Überblick zu verlieren. Priorisierungen verschwimmen und sind nicht mehr klar und eindeutig einzuhalten, Zeitmanagement wird zur großen Herausforderung, ungeduldige Patienten werden zur nervlichen Zerreißprobe, interne Kommunikation bleibt auf der Strecke. Der Chef merkt, dass die Situation die Teammitglieder belastet, versucht

selbst durch Gespräche auszugleichen, kommt jedoch mit dem Team überein, ein Team-Coaching mit Resilienz-fördernden Elementen in Anspruch zu nehmen. Als sich während des Team-Coachings jeder einzelne aussprechen darf, wird dem Coach klar, dass zwar jedes Teammitglied resiliente Persönlichkeitsmerkmale besitzt wie z.B. Humor, Mut, Ausdauer etc., sich das Team als solches seiner Resilenzfähigkeit aber nicht bewusst ist. Es stellt sich heraus, dass seit Praxiseröffnung zwischen den Mitarbeitern vereinbart wurde, dass abwechselnd jeder einmal das Mittagessen mitbringt und die Mittagspause gemeinsam gehalten wird. Hier macht der Coach allen bewusst, dass dieses „gemeinsame tägliche Mahlhalten“ enorm zur Resilienzförderung beiträgt und für das Team als *Ritual* gilt.

Darüber hinaus verdeutlicht der Coach den Teilnehmern die wichtige Bedeutung des Resilienz-fördernden Teamzusammenhalts, z.B. anhand des tragischen Schicksals einer Rugby-Mannschaft, die einen Flugzeugab-

sturz in den Anden überlebt (eindrücklich in Buch und Film „Überleben“ nacherzählt). Weil alle im „gleichen Boot“ sitzen, nutzen sie die resilienten Fähigkeiten des Einzelnen für die ganze Gemeinschaft. Dadurch entsteht Bindung. Dieses Ereignis schafft eine *Team-Erfahrung*, die eine Gruppe resilienter macht. Ebenso tragen gemeinsame Rituale wie eben das Mittagessen dazu bei, ein Team resilienter werden zu lassen. Zudem ist der gemeinschaftlich bewältigte Praxisumzug eine *gemeinsame Story* (Narrativ), die das Team in seiner Resilienz stärkt: im Sinne von „gemeinsam sind wir stark“. (Sandberg & Grant, 2017)

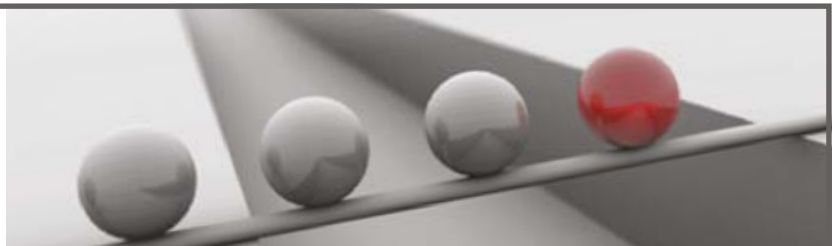
Während des Team-Coachings werden Stärken und Schwächen der Teammitglieder eruiert und ausgeglichen, indem die Aufgabenverteilung im Team – wann immer möglich – auf die Stärken und Vorlieben der Einzelnen abgestimmt wird. Z.B. wird der Telefondienst nun von jener Person übernommen, die gerne telefoniert und Termine vergibt. Weitere Möglichkeiten der Installierung von



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

Resilienz-fördernden Faktoren während des Praxisalltags werden erdacht und ausgearbeitet – z.B. ein Stimmungsbarometer, das jeder Mitarbeiter täglich am eigenen Spind mit seiner aktuellen Stimmung oder dem aktuellen Bedürfnis versieht („Heute brauche ich eine Extraportion Lob“ oder „Heute stehe ich unter Zeitdruck“). Gemeinsame Erlebnisse, Rituale, Erfahrungen, Ressourcen und Hoffnungen sowie der offene Umgang mit Bedürfnissen und gegenseitige Unterstützung etc. stärken ein Team für turbulente Zeiten. Oft ist dieser Umstand den Teammitgliedern jedoch nicht bewusst. Diese Erkenntnis kann im Coaching ans Tageslicht befördert und als *vorbeugende Ressource* angelegt werden.

Resilienz-Training als Tool im Coaching

Es kann vorkommen, dass Klienten ins Coaching kommen und dezidiert den Wunsch oder den Willen äußern, an der eigenen Resilienzfähigkeit arbeiten zu wollen, was durchaus als Wunschäußerung einer ersehnten Fähigkeit („Ich möchte resilient sein!“) verstanden werden könnte. Doch ist das *als alleiniges Anliegen* nur bedingt im Rahmen eines Coachings realisierbar, da eine solche Maßnahme der Resilienzförderung vorwiegend Fachberatung (Wissensvermittlung, was Resilienz ist) und Einübung (Training der Resilienzfähigkeiten) wäre. Hingegen wird Resilienz im Coaching-Prozess, verstanden als Maßnahme oder Tool, um den übergeordneten Anliegen des Klienten näher zu kommen, zu einem sinnvollen und zielführenden Bestandteil des Prozesses.

Zumal Coaching sehr gut geeignet ist, um die Resilienzfähigkeiten zu orten und bewusstzumachen. Diese werden dann im Rahmen des Prozesses *trainiert*. Das bedeutet gleichzeitig, dass der Coach für ein Resilienz-Training eine Art „Befähigung“ aufweisen sollte – in Form von Erfahrung, Ausbildung, Referenzen etc. Ebenso könnte das Thema Resilienz in Coaching-Ausbildungen als fixer Programmpunkt integriert werden und vermehrt mentale Übungen sowie Trainingseinheiten zur Resilienzförderung beinhalten. Gleichmaßen ergibt eine zusätzliche Ausbildung zum Resilienz-Trainer Sinn, die den Coach mit Wissen und Praktiken ausstattet. Auch die intensive Beschäftigung mit dem Thema Resilienz im Eigenstudium könnte eine wertvolle Zusatzausrüstung darstellen.

In den geschilderten Praxisfällen könnte der Coach sowohl mit Frau K. als auch mit dem Team folgendes Coaching-Tool einsetzen und anwenden. So kann sich ein Tool aus dem Coaching durchaus in eine Resilienzübung verwandeln. Nach der Eingangsfrage „Wie geht es Ihnen heute?“, wobei die Betonung auf „heute“ liegt, gilt es, Antworten auf drei Fragen zu finden (siehe auch Reidlinger & Hörburger, 2019), die täglich auch im Selbst-Coaching angewandt werden können (siehe Abb., S. 28).

Fazit

Coaching und Resilienzförderung liegen unterschiedliche Ansätze zugrunde, weshalb der Begriff des Resilienz-Coachings nicht selbster-

klärend ist. Die Bewusstmachung von Resilienzfaktoren und Sensibilisierung für das Thema im Zuge fragengeleiteten Coachings kann jedoch einen wertvollen Ausgangspunkt für die Einbindung Resilienz-stärkender Übungen in den Begleitungsprozess darstellen. Auch kann die Bewusstwerdung eigener Ressourcen eine *Stärkung des Selbstwirksamkeitsempfinden* des Klienten bedeuten, was ebenfalls eine gute Grundlage für einen gezielten Ausbau der Resilienzfähigkeiten durch Übungen darstellen und zugleich dem gesamten Coaching-Prozess zugutekommen kann.

Die Autorin



Foto: Barbara Nidetzky

Sylvie Reidlinger coacht und begleitet Menschen seit mehr als zehn Jahren als systemischer Business-Coach und Resilienz-Trainerin, wenn es um Entscheidungsfindung, Konflikte und den Umgang mit unabänderlichen Situationen geht. Die offene Fragestellung fasziniert sie, deshalb wurde das Formulieren neuer Coaching-Fragen und das Entwickeln neuer Coaching-Tools zu ihrer Passion.

www.coaching-fieber.com

Literatur

- » **Berndt, C. (2017).** *Resilienz*. München: dtv.
- » **Frankl, V. (2020).** *... trotzdem Ja zum Leben sagen*. München: Penguin.
- » **Filliozat, I. & De Coulon, J. (2021).** *Resilienz*. München: Scorpio.
- » **Flaßpöhler, S. (2021).** Verformung und Fortschritt. *Philosophie Magazin*, 56(2), S. 48–50.
- » **Lukas, E. (2020).** *Souveränität und Resilienz*. München, Wien: Profil.
- » **Reidlinger, S. & Hörburger, K. (2019).** Es ist, wie es ist – drei Fragen zur Tatsachenresilienz. *Coaching-Magazin*, 12(2), S. 37–40.
- » **Sandberg, S. & Grant, A. (2017).** *Option B*. Berlin: Ullstein.



Wie man das Unbewusste im Coaching erreicht – Teil 1

Hypnosystemische Ansätze geben Anleitung

Von Sybille Marx

Jeder Coach kennt es: Manchmal wissen Klienten ganz genau, was sie anders machen möchten – und landen doch wieder in alten Mustern, die in ihrer aktuellen Situation dysfunktional sind. Dies kann daran liegen, dass der Verstand einen mächtigen Gegenspieler hat: das Unbewusste. Wie es wirkt und wie es im Coaching-Prozess zur Ressource werden kann, beschreibt dieser Artikel. Eine Serie in zwei Teilen.

Coaching-Prozesse könnten ganz gradlinig verlaufen – wenn nur nichts Unvorhergesehenes passieren und Klienten einfach immer das tun würden, was sie auf bewusster Ebene tun wollen. Man würde mit ihnen das Ziel formulieren, sinnvolle Schritte für den Weg finden und Sitzung für Sitzung die Etappensiege feiern. Solche Bilderbuchprozesse gibt es, vor allem dann, wenn Klienten für ihre Anliegen einfach mehr Klarheit brauchen. Aber nicht wenige Menschen kommen gerade dann ins Coaching, wenn sie zwar wissen, wie es anders gehen könnte, aber unwillkürlich doch wieder in alten Mustern des Erlebens oder Verhaltens gelandet sind, also feststellen mussten, dass in ihnen noch andere Kräfte wirken als die, die sie bewusst und willentlich steuern.

Es ist insofern nicht nur das reflektierende Selbst des Klienten, das im Coaching angesprochen werden will. Auch sein Unbewusstes sitzt mit im Raum; jene Bereiche und Instanzen in ihm, die permanent im Hintergrund aktiv sind und den gesamten Organismus durchziehen. Wenn unbewusste Anteile des Klienten davon überzeugt sind, dass das Coaching-Ziel oder seine Teilziele nicht erreichbar seien oder der Preis zu hoch, werden sie gegen die Veränderung arbeiten. Auch andere unbewusste Überzeugungen können Mauern bilden, die den Raum des Möglichen einschränken und Schritte verhindern.

Coaches, die versuchen, solche „Widerstände“ zu bekämpfen, klagen über anstrengende Sitzungen, ausbleibende Erfolge und erleben sich letztlich als ähnlich machtlos wie der Klient sich selbst. Denn was unbewusst oder unwillkürlich geschieht, ist immer stärker und schneller als das, was bewusst und willentlich gewählt wird. Das betont etwa Gunther Schmidt (2019), Begründer des Hypnosystemischen Ansatzes. Jeder Mensch kennt das auch aus eigenem Erleben; wenn in einer Situation z.B. Wut oder Stresssymptome anspringen, obwohl man doch ganz gelassen bleiben wollte.

Im Coaching können wir unwillkürliches Erleben einfach als Hinweis darauf nehmen, dass im Klienten noch Kräfte oder Anteile wirken,

die bisher nicht im Blick waren. Und dann kommt es eben darauf an, diese Anteile respektvoll zu würdigen und auf kreative Weise einzuladen, ihre eindrucksvollen Kräfte anders einzusetzen als bisher – aus Sicht des Bewusstseins ziieldienlicher. Man bittet gewissermaßen zum Tanz. Vor allem hypnosystemische Ansätze bieten dafür eine gute Anleitung. Doch bevor wir uns diese Ansätze genauer anschauen, braucht es eine begriffliche Klärung: Was ist gemeint, wenn vom „Unbewussten“ gesprochen wird?

Was nennen wir „unbewusst“?

Der Hypnosystemiker Schmidt (ebd.) erklärt mit Verweis auf die Hirnforschung: Wir Menschen erzeugen unser Erleben autonom von innen heraus, jede Sekunde neu – und zwar immer abhängig davon, worauf unsere Aufmerksamkeit gerade gerichtet ist. „Wie ein Scheinwerfer geht die Aufmerksamkeit in die Flut von Informationen hinein“, sagt Schmidt. Also in die Flut von Klängen, Gerüchen, Bildern, Wörtern, taktilen Informationen usw. So konstruieren wir unser Erleben der Welt. Der weitaus größte Teil der Informationen wird unbewusst verarbeitet.

Zum Unbewussten in der menschlichen Innenwelt gehören also alte, aber auch immer neue Informationen, Bilder, Überzeugungen, Konzepte, Erfahrungen, Erinnerungen und ständig ablaufende Prozesse – die dauerhaft nicht vom analytischen Verstand bearbeitet werden, sondern versteckt, aus der Tiefe heraus, das Erleben und Verhalten des Klienten mitbestimmen können. Auch Körperprozesse zählen dazu. Denn „Erleben“ wird ganzheitlich hervorgebracht, bis in den Stoffwechsel, bis in die einzelnen Zellen hinein, wie Schmidt (ebd.) erklärt. Auch das kann jeder an sich selbst beobachten: Wenn wir innerlich mit etwas beschäftigt sind, was uns glücklich macht, haben wir nicht nur bestimmte Gedanken und Bilder im Kopf, sondern in unserem Körper laufen auch andere Prozesse ab, als wenn wir an etwas denken, das uns Angst macht. Blutdruck, Atmung, Körperhaltung, Verdauung, Mimik und viele andere Parameter gehen mit dieser veränderten Aufmerksamkeitsfokus-

sierung einher. Kurz gesagt: Erleben organisiert sich in Netzwerken. Und die meisten Parameter dieser Netzwerke wählen wir nicht bewusst-willentlich, sondern unbewusst oder auch unwillkürlich.

Fürs Coaching ist allerdings nicht nur die Frage relevant, was mit dem Unbewussten gemeint ist, sondern vor allem auch die Frage: Welche Auffassung vom Unbewussten, welche Haltung ihm gegenüber ist am nützlichsten für die Veränderungsarbeit?

Die meisten Menschen denken beim Begriff „Unbewusstes“ oder „Unterbewusstes“ vermutlich an Sigmund Freud (1856–1939) – jenen Wiener Arzt, der als erstes die Auswirkungen des Verdrängten auf menschliches Denken und Handeln untersuchte und im Bemühen um Heilung die Psychoanalyse begründete. Freud führte psychische Schwierigkeiten fast ausschließlich auf den unterdrückten Sexualtrieb und auf Traumata in der Kindheit zurück. Das Unbewusste, so könnte man zuspitzend sagen, erscheint bei ihm als Sitz des Verdrängten: schwer einsichtig, schwer zu erreichen, schwer kontrollierbar. Für die Veränderungsarbeit eine eher bedrohliche Größe.

Auf den US-Amerikaner Milton Erickson (1901–1980), den Begründer der modernen Hypnotherapie, geht ein völlig anderes Verständnis zurück. Erickson machte beeindruckende Erfahrungen mit der Annahme, dass Menschen mehr wissen und können, als ihnen bewusst ist, dass ihr Unbewusstes also ein Raum voller Ressourcen ist, eine unsichtbare Kraft. Unter anderem mit Trancen, Metaphern, Geschichten und geschickt eingestreuten Suggestionen regte er seine Patienten zur kreativen Lösungsfindung auf unbewusster Ebene an – mit oft verblüffenden Erfolgen. Für ihn war das Unbewusste eine Quelle von Möglichkeiten, eine Art Schatzkiste, aus der beide schöpfen können, der Klient wie der Therapeut. Ein lösungs- und ressourcenorientierter Coach, der den Klienten nicht nur auf bewusster, sondern auch auf unbewusster Ebene ansprechen will, findet darum bei Erickson und den in seiner Tradition stehenden Therapeuten und Coaches viel Ermutigung, viele

Anregungen – während er Freud in der Regel beiseitelassen kann.

Das Unbewusste als Ressource im Coaching

Wie aber wird das Unbewusste im Coaching als Ressource erlebbar? In diesem Artikel wird vom Unbewussten bisweilen personifizierend gesprochen: fast so, als sei es eine Person und habe einen eigenen Willen. Natürlich ist das keine ontologische Behauptung, sondern eine Metapher – aber eine durchaus nützliche. Denn diese Sprechweise stärkt die Vorstellung, man könne mit dem Unbewussten des Klienten in einen ziieldienlichen Dialog treten. Und diese Vorstellung wiederum fördert die Entwicklung und Nutzung von Interventionen, mit denen eben dies gelingt.

Immer dann, wenn ein Klient sich nicht wie erhofft in Richtung Ziel bewegt, sondern un-

willkürlich andere Wege geht, könnte man ja zunächst in Versuchung geraten, das Unbewusste als störrischen Esel zu empfinden, der sich gerade wieder grundlos in den Weg gestellt hat und weggeschoben werden muss. Ganz abgesehen davon, dass eine solche Haltung die Beziehungsebene zwischen Coach und Klient stören und den Klienten zu einer Person degradieren würde, mit der etwas nicht stimmt – sie wäre auch deshalb kontraproduktiv, weil das Unbewusste wie bereits erwähnt immer stärker und schneller ist als das Bewusst-Willentliche.

Warum das so ist, erklärt Schmidt (ebd.) mit Verweis auf die verschiedenen Bereiche unseres Gehirns: Das Stammhirn, der älteste Teil, auch „Reptiliengehirn“ genannt, ist für Grundfunktionen des Überlebens zuständig wie Atmung, Durchblutung usw. Das Zwischenhirn, der Hypocampus mit der Amygdala, kümmert sich um die Entwicklung der Emotionen und

trifft wichtige Vorentscheidungen. Der jüngste Teil, die Großhirnrinde, ist für bewusste willentliche Steuerung, für Kognitives zuständig. Während das Großhirn in kognitiv-logischen Konzepten denkt, denken das Stamm- und das Zwischenhirn anders – und wirken dabei nachweislich schneller als das Großhirn.

Wer das Unbewusste im Coaching wie einen Gegner bezwingen will, kann also nicht gewinnen und läuft Gefahr, den Klienten gegen sich aufzubringen. „Ja aber“, tönt es dann wahrscheinlich aus seinem Mund, und sämtliche Erklärungen und Interventionen, die zur Veränderung einladen sollen, scheinen an ihm abzuprallen wie an einer Mauer.

Tatsächlich ist es für alle Beteiligten weitaus fruchtbarer, wenn der Coach dem, was der Klient unbewusst oder unwillkürlich hervorbringt – z.B. Ängste, Zweifel, Hemmungen und andere „Ich-will-ja-aber-ich-kann-nicht“-



Eine wachsende Bewegung für Nachhaltigkeit – wir sind dabei!

Bei der Gemeinwohloökonomie stehen Solidarität, Gerechtigkeit, Fairness und Menschenwürde im Vordergrund. Ziel ist ein zukunftsfähiges und nachhaltiges Wirtschaftssystem mit konsequenten ethischen Richtlinien. Genau diese Werte vertreten wir als ICF Germany.

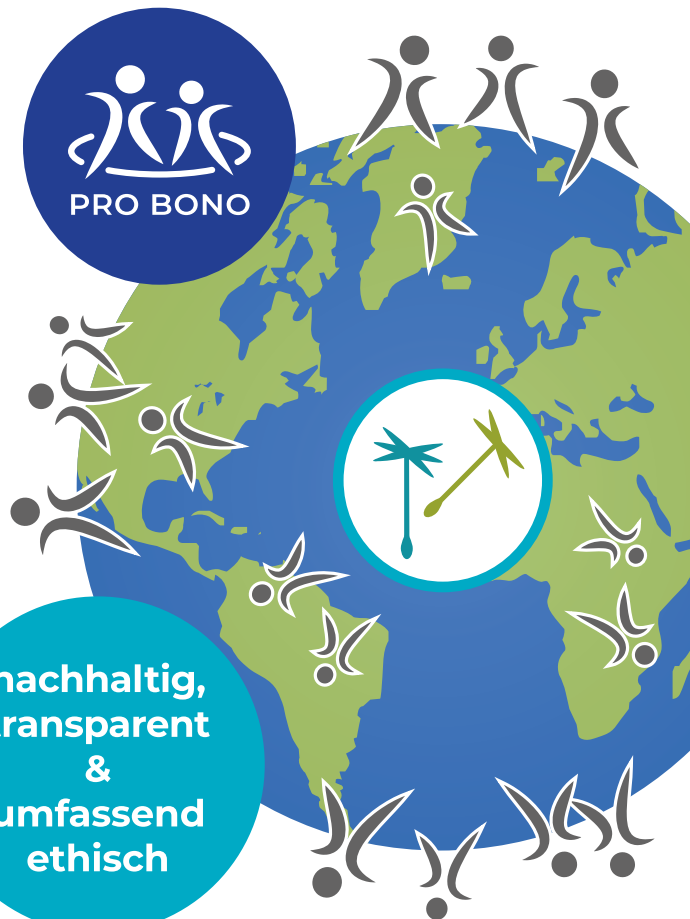
Deshalb sind wir nicht nur dabei, sondern jetzt auch zertifiziert!



Bilanzierendes
Unternehmen

kooperativ
&
zukunftsfähig

nachhaltig,
transparent
&
umfassend
ethisch



Zustände – mit Annahmen aus der Systemischen Therapie und der Gewaltfreien Kommunikation begegnet (Rosenberg, 2016). Dafür plädieren etwa Schmidt (2019) und der ebenfalls hypnosystemisch arbeitende Coach und Therapeut Stefan Hammel (2019). Demnach haben die unbewussten Anteile, die sich im unwillkürlichen Verhalten oder Erleben zeigen, immer *eine Funktion im System des Klienten* – nur vielleicht in einem Kontext, der gerade nicht erkennbar ist. Und sie haben ausnahmslos eine positive Absicht: Sie verfolgen das Ziel, *Grundbedürfnisse des Klienten* zu erfüllen oder zu verteidigen, auch dann, wenn ihr Verhalten aus der Perspektive des Großhirns sinnlos oder gar schädlich erscheint.

Kurz gesagt: Das Unbewusste wird dann zur Ressource im Coaching, wenn wir davon ausgehen, dass es erstens mächtig ist und zweitens immer positive Absichten für den Klienten hat – wenn auch nicht immer die besten Strategien. Diese These lässt sich gut anhand eines Vergleichs plausibel machen. So beschreibt etwa Hammel (ebd.) im Blick auf Allergien: Die Symptome, die das Unbewusste des Patienten über das Immunsystem hervorbringt, sind auf bewusster Ebene völlig unnötig und unnützlich, weil Pollen oder deren Allergene für den menschlichen Körper gar nicht gefährlich sind. Auf unbewusster Ebene aber, in der Logik des Körpers, ergibt die allergische Reaktion Sinn, weil das Immunsystem vermutlich in einer Überlastungssituation mit Pollenflug zu dem Schluss gekommen ist, die Allergene würden dem Organismus schaden. Der Schnupfen und die tränenden Augen sollen dieses „Gift“ wieder aus dem Körper spülen. Die allergische Reaktion ist demnach eine Schutzfunktion: positiv in der Absicht, ungünstig in ihrer Gesamtwirkung für den Betroffenen.

Der Hypnosystemische Therapeut Ortwin Meiss (2021) legt überzeugend dar, dass man selbst bei schweren Depressionen, die auf bewusster Ebene völlig dysfunktional und lebensfeindlich wirken, von einer positiven Absicht ausgehen kann. Ähnlich wie bei einem Burn-out sind Klienten in einem schwer depressiven Erleben kaum noch in der Lage, sich zu irgendwelchen Tätigkeiten aufzuraf-

fen. Ihre Energie scheint wie weggesperrt. Und genau hier liegt laut Meiss (ebd.) die positive Absicht des Unbewussten: Mit dem Symptom der Energielosigkeit schützt es den Klienten davor, weitere „Minusgeschäfte“ einzufahren, also permanent mehr zu geben als er nach eigener Einschätzung zurückbekommt. So bringt es den Klienten dazu, das Verhältnis zwischen Geben und Nehmen in seinem Leben in Balance zu bringen.

Betrachtet man das, was das Unbewusste im Klienten hervorbringt, als machtvoll und zugleich als gut in seiner Absicht, kann man jeden „Widerstand“, jede scheinbare Störung in einer Coaching-Sitzung oder im Veränderungsprozess als den Versuch des Unbewussten ansehen, auf etwas hinzudeuten, was jetzt vielleicht relevant wäre, und neugierig darauf sein, welche Botschaft ins Bewusstsein kommen will. Das Unbewusste arbeitet in diesem Fall wie ein Lotse, der das Segelschiff des Klienten sicher durch eine Meerengen voller Untiefen steuern will.

Zugleich ist deutlich geworden: Ein Klient kann in unbewussten Konzepten oder Überzeugungen feststecken, die in einem bestimmten Kontext vielleicht die bestmöglichen waren oder sind, aber mit leidvollen Nebenwirkungen einhergehen oder heute nicht mehr passen. Es ist im Coaching also nicht nur möglich, das Unbewusste als Ideengeber zu nutzen, sondern auch nötig, es für eine gewünschte Veränderung zu gewinnen und neue Einsichten in ihm zu verankern.

Unbewusstes auf die Ebene des Bewussten bringen

Manches, was Klienten unbewusst bestimmt, lässt sich in den Sitzungen relativ leicht auf die Ebene des Bewussten bringen und dort bearbeiten. Z.B. bemerken Klienten häufig ihre eigenen un- oder halbunbewussten Überzeugungen, Glaubenssätze und Konzepte nicht, doch der Coach kann sie aus den Erzählungen *heraus hören und aussprechen*. Etwa mit der Frage: „Kann es sein, dass Sie die unbewusste Regel im Kopf haben, niemanden enttäuschen zu dürfen?“ Liegen solche Überzeugungen

erstmal auf dem Tisch, kann man sie mit dem Klienten hinterfragen, im Blick auf ihre Auswirkungen diskutieren und Wege finden, um neue, ziieldienlichere Überzeugungen zu etablieren.

Wollen Klienten selbst aufdecken, was sie von innen heraus bestimmt, kann man ihnen auch das *Schreiben* empfehlen. So erklärt etwa Olaf Georg Klein (2018), philosophisch arbeitender Coach: Wer eigene Erlebnisse, Gedanken, Gefühle und Wünsche im Tagebuch festhält, kann beim Nachlesen aus der Außenperspektive meist gut erkennen, welche unbewussten Überzeugungen in seinem Text mitschwingen – und sich dann bewusst damit auseinandersetzen.

Der US-amerikanische Therapeut Ron Smothermon (2017) geht zudem davon aus, dass Menschen auf lange Sicht immer ungefähr das erreichen, was sie unbewusst intendiert haben – und nicht das, was sie bewusst anstrebten. Insofern zeigt auch der *Blick zurück auf den eigenen Lebensweg* die Einflüsse des Unbewussten wie Fußstapfen im Schnee.

Eine Frau, die beruflich immer wieder an der entscheidenden Prüfung scheitert, könnte z.B. vermuten, dass sie unbewusst nach dem Glaubenssatz lebt: „Ich darf nicht erfolgreich sein.“ Ein Mann, der immer wieder in depressiven Phasen landet, obwohl er weiß, wie er vorbeugen könnte, verbietet sich möglicherweise unbewusst, glücklich zu sein.

Erickson war überzeugt: Besonders empfänglich für Veränderungsanstöße wird das Unbewusste, wenn man mit *Trancen* arbeitet. Gemeint sind damit veränderte Zustände des Gehirns, wie sie unter Hypnose gezielt angeregt werden, wie wir sie im Alltag aber auch spontan erleben: etwa, wenn wir tief in ein Buch versunken sind oder in Tagträumen schwelgen. Die Aufmerksamkeit ist dann nach innen gerichtet und auf ein Thema fokussiert, anderes wird mehr oder weniger ausgeblendet.

Laut dem Schweizer Hypnotherapeuten Christian Schwegler (2017) gilt: Je tiefer die Trance, desto stärker der Ausblendungseffekt, desto realer das Erleben des Vorgestellten im

Körper. Suggestionen, Visualisierungen und körperliche Empfindungen werden in Trancezuständen also besonders intensiv erlebt und können dadurch leichter für Veränderungsprozesse nutzbar gemacht werden. Z.B. kann man Klienten in einer Trance erleben lassen, wie es ihnen gehen würde, wenn ihr Problem verschwunden wäre. Oder wie es sich auf ihr Erleben auswirken würde, wenn sie eine Ressource aus einem bestimmten Kontext in einen gewünschten mitnähmen. Das Unbewusste koppelt dabei Gedanken an inneres Erleben – und bahnt damit Lösungswege an.

Eine formale Tranceeinleitung wie in der klassischen Hypnose ist für die Veränderungsarbeit im Coaching nicht nötig. Meist genügt es, einfach Fragen zu stellen, die die Aufmerksamkeit des Klienten nach innen lenken, in Richtung Lösung locken und vor allem auch das Kopfkino anspringen lassen. Kopfkino deshalb, weil im Unbewussten, wie Schmidt (2019) erklärt, alles räumlich und bildlich repräsentiert ist. Die Großhirnrinde denkt in logischen Begriffen, das Zwischen- und Stammhirn „denken“ räumlich und bildhaft. Will man sie bei der Lösungsanbahnung einbeziehen, muss man ihre Sprache sprechen.

Den Verstand nicht abwerten

Bei aller Bedeutung, die man dem Unbewussten im Veränderungsprozess einräumt, sollte man den Verstand nicht abwerten. Das betont etwa Schmidt (ebd.) und kritisiert an diesem Punkt den hochgeschätzten Lehrer Erickson. So ging Erickson davon aus, dass der Verstand die kreative Lösungsfindung des Unbewussten oft mit rationalen Einwänden und beschränkten Vorstellungen behindere und der Therapeut ihn deshalb ablenken müsse. Auch der Hypnosystemiker Hammel (2014) betont: Oft wirke in den Sitzungen das, was vom Therapeuten oder Coach gar nicht explizit, sondern zwischen den Zeilen gesagt wird – vermutlich, weil es unbewusst aufgenommen und nicht von den kritischen Instanzen des Bewusstseins hinterfragt werde.

Schmidt (2019) hält es dennoch für zieldienlicher – und auch achtungsvoller –, den

Verstand als gleichwertig zu betrachten und mit den anderen Anteilen des Klienten in eine *Kooperationsbeziehung* zu bringen. Dem, was Klienten unwillkürlich hervorbringen, begegnet er in den Sitzungen explizit wertschätzend. Praktisch alle Schritte, mit denen er das Unbewusste eines Klienten zu erreichen versucht, macht er zudem kognitiv nachvollziehbar.

In der Coaching-Praxis dürfte es sinnvoll sein, zumindest die zentralen Interventionen und Veränderungsschritte auch auf der bewussten Ebene zu thematisieren, weil Coaching immer auch darauf abzielt, den Klienten in die *Selbstreflexion* zu führen und seine *Selbststeuerungsfähigkeit* zu stärken. Nicht nur soll das Problem gelöst sein, die gewünschte Veränderung erreicht werden. Der Klient soll auch wissen, wie ihm das gelungen ist, um künftig in höherem Maße selbstbestimmt durchs Leben zu gehen.

Literatur

- » **Hammel, S. (2019).** *Lebensmöglichkeiten entdecken. Veränderung durch therapeutisches Modellieren.* Stuttgart: Klett-Cotta.
- » **Hammel, S. (2014).** *Therapie zwischen den Zeilen. Das ungesagte Gesagte in Psychotherapie, Beratung und Heilkunde.* Stuttgart: Klett-Cotta.
- » **Klein, O. G. (2018).** *Tagebuch schreiben.* Berlin: Wagenbach.
- » **Meiss, O. (2021).** *Hypnosystemische Therapie bei Depression und Burnout.* Heidelberg: Carl-Auer.
- » **Rosenberg, M. (2016).** *Gewaltfreie Kommunikation. Eine Sprache des Lebens.* Paderborn: Junfermann.
- » **Schmidt, G. (2019).** *Grundkurs Hypnosystemische Konzepte.* Mitschnitt vom 32. Metaforum Sommercamp in Albano/Italien. Müllheim: Auditorium Netzwerk.
- » **Schwegler, C. (2017).** *Grundkurs Hypnotherapie.* Abgerufen am 25.05.2022: <https://bit.ly/3XAY8PP>
- » **Smothermon, R. (2017).** *Drehbuch für Meisterschaft im Leben.* Bielefeld: Kamphausen.

Resümee und Ausblick

Inspiziert von Hypnosystemikern können wir das Unbewusste im Coaching als machtvolle Instanz ansprechen und als Ressource nutzen. Wir gehen dabei von Folgendem aus:

- » Das Unbewusste ist immer für den Klienten, nie gegen ihn.
- » Das Unbewusste weiß und kann Dinge, die der Verstand nicht weiß oder kann.
- » Das Unbewusste ist über Bilder und räumlich strukturiertes ansprechbar.
- » Das Unbewusste ist für Botschaften zwischen den Zeilen besonders empfänglich.
- » Veränderungsarbeit ist Arbeit mit dem Bewussten *und* dem Unbewussten.

Wie man das Unbewusste im Coaching als Zugpferd, kreative Kraft und Schatzkiste nutzt, wird in Teil 2 (Coaching-Magazin 2/2023) anhand von einzelnen Interventionen und Fallbeispielen geschildert.

Die Autorin



Foto: Gerrit Marx

Sybille Marx arbeitet als zweifach zertifizierter Coach in Greifswald an der Ostsee. Nach ihrem Germanistik- und Theologiestudium und 15-jähriger Arbeit als Journalistin hat sie 2017/18 eine Ausbildung zum Systemischen Coach an der Coaching-Akademie in Berlin absolviert. Psychologische und philosophische Grundlagen hat sie in einer Einzelausbildung beim Berliner Coach Olaf Georg Klein vertieft. Der Artikel basiert auf ihrer Abschlussarbeit.

www.coaching-in-greifswald.de



Der Umgang mit inneren Alarmen

Über die Wirkungsweise von Introvision-Coaching

Von Alice Dehner

Eine Präsentation steht an. Man ist bestens vorbereitet, fachlich wie sprachlich versiert und weiß, dass man die Situation hervorragend meistern wird. Dennoch meldet sich ein innerer Alarm, löst Unruhe oder gar Angst aus und fordert eine Vermeidungsreaktion ein. Ausschlaggebend für derart irrational erscheinendes Erleben sind in der Vergangenheit erworbene konditionierte Muster, denen auf der Verstandesebene nur schwer mit nachhaltigem Erfolg beizukommen ist. Introvision verspricht einen Ausweg, indem man die Alarme ins Leere laufen lässt und in der Folge löscht.

Praxisfall: Angst vor Ablehnung

Als Abteilungsleiterin macht Elke A. (Name geändert) ihren Job ausgesprochen gut. Sie ist kompetent, entscheidungsfreudig, kommuniziert gut mit Mitarbeitern und Kollegen und ist stolz auf das gute Betriebsklima in ihrem Team. Nun aber steht sie vor einer schwierigen Situation, die ihr regelrecht Magendrücken bereitet. Sie muss einen Mitarbeiter abmahnen. Dieses Gespräch schiebt sie seit einiger Zeit vor sich her. Im Coaching spricht sie darüber, wie schwer es ihr fällt, diese unangenehme Sache hinter sich zu bringen, und was sie sich alles einfallen lässt, um die Konfrontation mit dem Mitarbeiter zu vermeiden. Dabei berichtet sie, dass sie diese Maßnahme im Grunde für vollkommen richtig hält. Trotzdem konnte sie sich bislang nicht aufraffen, mit dem Mitarbeiter einen Termin zu vereinbaren. Sie versteht ihre eigene Reaktion nicht, spürt nur deutlich die innere Barriere.

Auf genaueres Nachfragen durch den Coach berichtet A., dass sie in einer Familie aufgewachsen ist, in der es absolut verpönt war, sich gegenseitig zu konfrontieren. Harmonie war das oberste Gebot, auf dessen Verletzung Liebesentzug folgte. So hatte sich bei ihr die Angst vor Ablehnung, sollte sie auf Konfrontationskurs gehen, ausgeprägt. Es wurde klar, dass ihr innerer Widerstand gegen das notwendige Gespräch weder daher rührte, dass sie gegen die Abmahnung war, noch daher, dass sie nicht gewusst hätte, wie ein solches Gespräch geführt wird. Das eigentliche Problem war ihre Angst vor Ablehnung – eine in der Kindheit erworbene Furcht, die als tiefeingegrabenes, *konditioniertes Muster* in ihr fortwirkte.

Diese Befürchtung war ihr wunder Punkt, sodass sie innerlich zusammenzuckte, wenn sie auch nur an das bevorstehende Gespräch dachte. Die unbewusste Angst war schneller da als ihre vernünftigen, rationalen Überlegungen und löste einen inneren Erregungszustand bei ihr aus, der mit sehr unangenehmen körperlichen Empfindungen und Gefühlen verknüpft war. Später mehr zu dem Fall.

Stress und innere Alarme

Die innere Erregung – sprich der Alarmzustand – in den Jemand wie im obigen Beispiel geraten kann, ist eine Stressreaktion, die in der Entwicklungsgeschichte der Menschheit eine überlebenswichtige Rolle gespielt hat. Hier kommt die Amygdala ins Spiel. Die Amygdala ist jener Teil des limbischen Systems, der Informationen aus dem Organismus und Botschaften von außen verarbeitet und sie bewertet, insbesondere Furchtzeize. Denn die von der Amygdala initiierte Ausschüttung von Stresshormonen, auch nach konditionierten Furchtzeizen, befähigt den Menschen, von Null auf Hundert Höchstleistungen zu erbringen, um zu fliehen oder zu kämpfen. (vgl. Introvision Association, 2022) Angesichts einer Bedrohung, wie sie beispielsweise ein wildes Tier darstellt, reagierte der Urmensch ohne zu überlegen und rannte weg, so schnell er nur konnte. In der sicheren Höhle angekommen, brauchte er zwar ein Weilchen, um sich von diesem Adrenalinschock zu erholen, hatte jedoch eine Sache eindrücklich gelernt: Sobald das bedrohliche Fauchen zu hören ist – rennen, was das Zeug hält. In seiner Zukunft löste dann schon die Andeutung dieses Geräusches den inneren Alarm und damit den Ausstoß von Stresshormonen aus.

Die Amygdala reagiert viel schneller als das Großhirn, in dem unsere Ratio angesiedelt ist. Sie entscheidet im Bruchteil von Sekunden, ob eine Gefahrensituation vorliegt, und alarmiert bei Bedarf andere Gehirnareale. (ebd.) Dieser Tatsache entsprechend springt ein innerer Alarm mitsamt seiner Wirkungen viel schneller an, als das Großhirn seine vernünftigen, sachlichen (Gegen-)Argumente – so berechtigt sie auch sein mögen – ins Spiel bringen kann. Der Alarm kann körperliche, mentale und emotionale Auswirkungen hervorbringen.

Auf der *Körperebene* z.B.:

- » Heftiges Atmen oder Atemnot
- » Druck auf Brust oder Magen
- » Herzklopfen, Herzrasen
- » Schweißausbrüche
- » Zittern oder Verkrampfungen

Auf der *mental*en Ebene z.B.:

- » Erinnerungen, die wachgerufen werden
- » innere Beschimpfungen

Auf der *emotional*en Ebene z.B.:

- » Weinen
- » Angstgefühle bis hin zur Panik
- » Wut

Dass unser Großhirn mit all seinem Wissen, seinen rationalen Argumenten in Stress- und Gefahrensituationen bei vielen Menschen oft nichts ausrichten kann, weil die Amygdala schneller reagiert, erklärt auch, weshalb eine *rein kognitive Aufarbeitung* belastender Erfahrungen meistens *keine dauerhaften Ergebnisse* hervorbringt. Das Verstehen allein hilft selten nachhaltig weiter – diese frustrierende Erfahrung haben schon viele Menschen gemacht, die sich immer wieder über sich selbst ärgern, weil sie „wieder einmal so irrational“ reagiert haben, obwohl sie es doch längst „besser wussten“. Nichts gegen das rationale Verstehen: Oft ist es für die betreffende Person schon eine erhebliche Erleichterung, wenn ihr klar wird, wie die eigenen Reaktionen mit der Lebensgeschichte zusammenhängen. Dieses Verständnis hilft dann oft auch, schneller wieder aus dem Alarmzustand herauszukommen. Aber wenn ein entsprechender Trigger vorhanden ist, springt der Alarm zunächst einmal an, mit allen Begleiterscheinungen. Dieser innere Stresszustand mit seinem Alarm zwingt den Menschen, sich auf eine ganz bestimmte Art und Weise schnell und entschlossen zu verhalten, selbst wenn es in seinen eigenen Augen gar keinen Sinn macht.

Löschung von Alarmen

Wenn ein Alarm keine Handlung mehr auslöst, dann braucht man ihn auch nicht mehr, er wird sinnlos. Der Experimentalpsychologe Prof. Dr. Martin Seligman hat sich Anfang der 1970er Jahre mit konditionierter Furcht bei Tieren befasst und dabei festgestellt, dass die Vermeidungskonditionierung – sprich der „Alarm“ – rasch erlischt, wenn den Tieren keine Möglichkeit geboten wird, ihr Vermeidungsverhalten auszuführen. Ratten lernten im Experiment, dass sie einen Stromschlag,



der kurz nach einem Summertone erfolgte, vermeiden konnten, wenn sie sofort bei Ertönen des Summers über eine Hürde in ihrem Käfig sprangen. Sie sprangen selbst dann noch über die Hürde, wenn der Stromschlag abgeschaltet war. Indem die Hürde durch eine Wand ersetzt wurde, unterband Seligman die neurotische Vermeidungsreaktion. In der Folge lernten die Ratten, dass der Stromschlag nach dem Ton ausblieb. Sie reagierten nicht mehr darauf – auch dann nicht, als die Mauer wieder durch die Hürde ersetzt wurde, die Reaktion also wieder möglich gewesen wäre. Die Furcht und damit die Vermeidungsreaktion waren erloschen. (LeDoux, 2006)

Damals hat man aus diesen Experimenten nicht die richtigen Schlüsse gezogen, weil man davon überzeugt war, dass man jeder menschlichen konditionierten Furcht über das kognitive Verstehen beikommen müsse. Jedoch ist die Brachialmethode der Dekonditionierung (a) nicht überall einsetzbar und (b) lässt sie den Betroffenen zu viele Möglichkeiten offen, eine innere Fluchtreaktion anzutreten – sie funktioniert nur in wenigen Fällen.

Erst viel später hat man vor dem Hintergrund dieser Erkenntnisse an der Universität Hamburg bei Personen einen Alarm ausgelöst, sie aber gleichzeitig dazu angeleitet, den Alarm nur zu beobachten und nicht zu handeln bzw. einzugreifen – mit dem Ergebnis, dass der Alarm (nach einiger Zeit) gelöscht wurde (Wagner, 2008). Das Leerlaufen eines Alarms funktioniert so auch beim Menschen. Dass

Alarme gelöscht werden hängt vermutlich damit zusammen, dass es dem Gehirn als energiebewusstem Organ schlicht zu anstrengend ist, einen funktionslosen Alarm – und Alarme an sich kosten viel Energie – aufrechtzuerhalten (vgl. Dehner, 2022).

Introvision

Am Fachbereich Pädagogische Psychologie der Universität Hamburg wurde die Introvision unter der Federführung von Prof. Dr. Angelika Wagner entwickelt. Am Anfang stand das Anliegen, Handlungsstrategien für die mentale Selbstregulation von Lehrern zu identifizieren (Wagner, 2008). Die ursprüngliche Versuchsanordnung bestand darin, dass man mit von Stress betroffenen Lehrern Videoaufnahmen ansah und sie gebeten hat, laut auszusprechen, was ihnen durch den Kopf geht, wenn sie die stressigen Situationen betrachten. Bei der Analyse dieser laut ausgesprochenen Gedanken, kamen die Forscher schließlich dahinter, dass „subjektive Imperative“ immer eine Rolle spielten (ebd.). Ein Imperativ ist hier ein Glaubenssatz, eine innere Stimme, die fordert, dass etwas auf gar keinen Fall passieren darf oder dass etwas auf jeden Fall passieren muss, damit belastende Ereignisse nie wieder eintreten (ebd.; Introvision Association, 2022). Imperative können sehr vielfältig sein und sind den Betroffenen manchmal nicht bewusst, sie lauten z.B.: „Ich darf auf gar keinen Fall scheitern. / Ich darf mich nicht in den Vordergrund drängen.“ Im oben geschilderten Fall von Elke A. lautete er: „Ich muss unbedingt für Harmonie sorgen.“

Der eigentliche Stress geht los, wenn eine zweite Stimme hinzukommt, die davor warnt, dass genau das, was man fürchtet, jetzt eintreten könnte. Diesbezüglich wird auch von *Subkognition* gesprochen (Wagner, 2008). An der Universität Hamburg hat man dafür ein Erklärungsmodell und ein zeitlich umfangreiches Verfahren entwickelt, um es den Betroffenen zu ermöglichen, ihre Imperative loszuwerden. Ulrich Dehner hat auf Basis dieser Forschung das *Introvision-Coaching* entwickelt, das Klienten (mit nicht therapiewürdigen Anliegen) eine schnellere Anwendung ermöglichen soll (vgl. Introvision Association, 2022).

Den stressauslösenden Satz ermitteln

Ein Alarm wird „installiert“, wenn der Mensch eine als bedrohlich empfundene, ängstigende oder in anderer Weise als extrem unangenehm erlebte Erfahrung macht. Ausgelöst werden diese Alarme im späteren Leben durch Situationen, die für die Betroffenen Anzeichen enthalten, dass genau das, was sie fürchten, jetzt eintreten könnte. Wenn der Imperativ also „Ich darf auf keinen Fall scheitern“ lautet, der Betroffene jedoch in einer Prüfungssituation fürchtet, dass genau das passieren und er durchfallen könnte, so springt bei ihm der Alarm an und er wird aufgeregt, bekommt Herzklopfen und es bricht der kalte Schweiß aus – oder wie immer die individuellen Stressreaktionen aussehen.

Um das zu vermeiden, geht die Person vielleicht ins Kino oder in eine Bar, versucht, sich mit positivem Denken zu beruhigen, macht Atemübungen oder schluckt Beruhigungspillen. All diese Vermeidungsstrategien bewirken jedoch, dass der Alarm aufrechterhalten bleibt. Im Introvision-Coaching geht es darum, den richtigen Satz herauszufinden, mit dem sich der Alarm triggern lässt. Denn mithilfe dieses stressauslösenden Satzes lernen Klienten, nicht mehr „über die Hürde zu springen“, sofern das Befürchtete ausbleibt.

Die weite Wahrnehmung einnehmen

Den stressauslösenden Satz zu ermitteln, ist einer der wesentlichen Bestandteile in einem

Coaching mit Introvision, denn wenn der Alarm nicht anspringt, kann er auch nicht gelöscht werden. Ein anderer, unabdingbarer Bestandteil besteht darin, zu lernen, die Haltung der *weiten Wahrnehmung* einzunehmen. Weite Wahrnehmung bedeutet in diesem Fall, sich *alle Reaktionen* anzuschauen, die der stressauslösende Satz in Gang setzt, und zwar ohne etwas verändern zu wollen, ohne zu bewerten, ohne darauf einzugehen und ohne sich von den Emotionen mitziehen zu lassen.

Da der Impuls, auf den inneren Alarm zu reagieren, für gewöhnlich ziemlich stark ist, ist es wichtig, den Klienten Hilfsmittel zu geben, die es ihnen ermöglichen, den Alarm auszuhalten, ohne dem eigenen Impuls zu folgen. Dieses Hilfsmittel ist die Technik der *Achtsamkeit* und zwar in dem Sinne, wie sie in dem von Prof. Dr. Jon Kabat-Zinn entwickelten „Mindfulness Based Stress Reduction“-Programm (MBSR) verwendet wird. Achtsamkeit ist damit eine Form der nicht wertenden, nicht eingreifen-

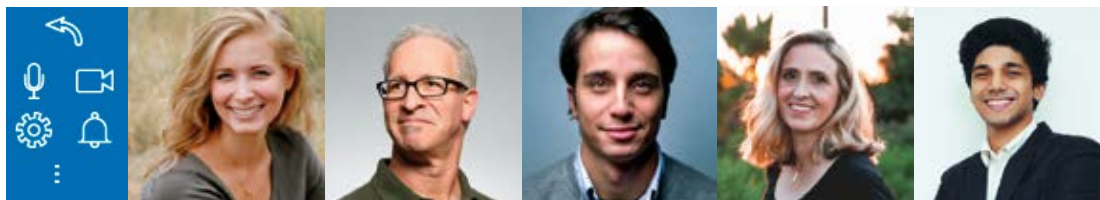
den, aufmerksamen Wahrnehmung (Lao et al., 2016), der reinen Beobachtung dessen, was sich körperlich, mental und emotional ereignet.

Da die wenigsten Klienten darin geschult sind, eine weite Wahrnehmung, wie sie für das Introvision-Coaching gebraucht wird, einzunehmen, führt der Coach zunächst ein paar vorbereitende Übungen mit den Klienten durch. Die Erfahrung hat gezeigt, dass das für gewöhnlich genügt, um die Klienten mit der Haltung der weiten Wahrnehmung vertraut zu machen. Ist das geschehen, werden sie vom Coach mit ihrem stressauslösenden Satz konfrontiert.

Dabei werden die Klienten mit Hilfe einer Anleitung – wie sie auch im MBSR üblich ist – während der gesamten Übung mit dem alarmierenden Gedanken begleitet. Die Anleitung hat sich sehr gut bewährt, um den Klienten zu helfen, auch angesichts eines starken Alarms in der weiten Wahrnehmung zu bleiben bzw. im-

mer wieder in diesen Zustand zurückzukehren. Die Klienten werden durch die Anleitung ständig daran erinnert, dass alles, was sich im Inneren ereignet, in Ordnung ist und sie es lediglich beobachten sollen. Damit gelingt es Klienten, innerhalb eines knapp zehnmütigen Settings Alarme zu reduzieren. Die Stärke des Alarms sollten sie auf einer Skala von eins bis zehn bewerten, um einen Maßstab zu haben, wie sich der Alarm während der Settings verändert. Die Settings werden in den Coaching-Sitzungen zwei oder dreimal wiederholt.

Um den Alarm weiter zu reduzieren, erhalten die Klienten die Hausaufgabe, täglich für etwa zehn Minuten so lange alleine zu üben, bis sie entweder bei „null“ auf der Skala angekommen sind oder die nächste Coaching-Sitzung haben. Um den Klienten das Üben zu Hause zu erleichtern, sollten die Anleitungen aus der Coaching-Sitzung als Video/Audio aufgenommen und zur Verfügung gestellt werden, denn es hat sich gezeigt, dass die Wirksamkeit der



CAI® World - Videoplattform für digitale Zusammenarbeit

Wertvolle Unterstützung für professionelle
Coachings, Führungswerkzeuge, Trainings und
Weiterbildungen.

Strukturiert und wissenschaftlich fundiert durch
Prof. Dr. Elke Berninger-Schäfer und das Karlsruher
Institut.

www.cai-world.com

Testen Sie kostenlos:

- 10 Formate
- 55 einzigartige Tools
- 11 verschiedene Editionen
- Ab 19,95€/Monat

Methode leidet, wenn Klienten ohne korrekte Anleitung arbeiten. Üblicherweise brauchen Klienten einen Zeitraum von ein bis drei Wochen mit täglichem zehnmütigen Üben, bis sich ihr Alarm aufgelöst hat.

Im Beispielsfall von Elke A. geschah etwas, das sehr selten vorkommt: Ihr Alarm löste sich schon während der Coaching-Sitzung auf. Der stressauslösende Satz, den sie mit dem Coach herausgearbeitet hatte, lautete: „Es kann sein, dass ich total abgelehnt werde.“ In der nächsten Coaching-Sitzung berichtete sie, dass sie die Abmahnung problemlos aussprechen konnte und darüber hinaus kurze Zeit darauf ein noch viel schwierigeres Gespräch zu bewältigen hatte, weil sie einen Mitarbeiter entlassen musste. Auch angesichts dieses Gespräches kam der alte Alarm nicht wieder, obwohl der Mitarbeiter alle Register zog, um die Situation so unangenehm wie möglich zu machen. Da die Entlassung gerechtfertigt war, konnte Elke A. ohne inneren Stress bei ihrer Haltung bleiben. Ihr Alarm war ganz offensichtlich gelöscht.

Praxisfall: Angst vorm Scheitern

Der Vorteil von Introvision-Coaching besteht u.a. darin, dass man sehr früh im Coaching-Prozess damit starten kann. Im Falle des Bankmanagers Alexander S. (Name geändert), der ins Coaching kam, weil sich bei ihm erste Anzeichen eines drohenden Burn-outs bemerkbar machten, wurde bereits in der ersten Sitzung mit der Introvision gearbeitet. Er hatte ein schwieriges Projekt zu bewältigen und verspürte plötzlich die Angst, dem nicht gewachsen zu sein. Obwohl er davon berichtete, schon Projekte erfolgreich durchgeführt zu haben, die in Bankkreisen deutschlandweit für Aufmerksamkeit gesorgt hatten, fühlte er sich diesmal sehr unsicher und gestresst. Er schlief schlecht, konnte nicht mehr abschalten und hatte an Wochenenden schon Ansätze von Panikattacken verspürt.

Im Coaching war es wichtig, ihn zunächst emotional zu stabilisieren, ehe man sich im Sinne eines üblichen Business-Coachings daran machte, auf die Schwierigkeiten des Projekts einzugehen. Bei der Problemanalyse

wurde schnell klar, dass es S. um die Angst vorm Scheitern ging. Ihm war auf der rationalen Ebene klar, dass ihm nichts passieren könne – er sagte wörtlich: „Meine Bank wird mich nicht rauswerfen, selbst wenn ich dieses Projekt total vermassle. Und selbst wenn doch, ich habe so viele Rücklagen, dass ich locker ein Jahr ohne Job durchstehen könnte. Und auch meine Frau würde in dem Fall hinter mir stehen und zu mir halten.“ Aus diesem Grund war er selbst ratlos und verstört, weshalb er einen solchen Stress erlebte.

Im Coaching wurde sein Alarm provoziert mit dem Satz: „Es kann sein, dass ich mit meinem Projekt total scheitere.“ Die Stärke des Alarms, den er zu Beginn mit „neun“ auf der Zehnerskala bezifferte, reduzierte sich schon während der Coaching-Sitzung auf „sechs“. Mit der Aufnahme der Anleitung durch den Coach übte er allein zu Hause täglich weiter und konnte bereits nach wenigen Tagen wieder besser schlafen und erlitt keine weiteren Panikattacken. Im Coaching konnte deshalb im Anschluss daran gearbeitet werden, was

das eigentliche Problem an seinem Projekt war und wie er damit umgehen konnte.

Fazit

Introvision-Coaching kann, wie der letztgenannte Fall illustriert, dem weiteren Business-Coaching den Weg ebnen. Angst ist, wie ein geläufiges Sprichwort sagt, kein guter Berater. Tatsächlich können im Inneren ablaufende Alarme den Blick auf die eigenen Ressourcen und Potenziale verstellen und Handlungsfähigkeit begünstigen. Sind die unwillkürlich ablaufenden Alarme jedoch abgestellt, ist es Klienten in der Folgezeit möglich, ressourcen- und mit einem verbesserten Selbstwirksamkeitsempfinden an ihrer weiteren Entwicklung zu arbeiten.

Die Autorin



Foto: Uwe Klössing

Dipl. Medienwirtin (FH) Alice Dehner ist seit 2006 zertifizierte Trainerin, Ausbilderin, Senior Coach (DBVC) und Geschäftsführerin im Familienunternehmen dehner academy GmbH in Berlin. Ihr Ziel ist es, Menschen zu helfen, sich zu entwickeln, Probleme zu überwinden und neue Blickwinkel einzunehmen, sei es bei Führungs- und Karrierefragen oder in der Kommunikation. Da ihr ein nachhaltiges Arbeiten wichtig ist, greift sie auf ein großes Repertoire an Methoden zurück.

www.dehner.academy
[www.coachdb.com/de/coach/
alice-dehner.html](http://www.coachdb.com/de/coach/alice-dehner.html)

Literatur

- » **Dehner, A. (2022).** Introvision-Coaching. Stress-Resilienz erhöhen. *RAUEN Coaching-Newsletter*, Oktober. Abgerufen am 28.11.2022: <https://bit.ly/3gMIYqt>
- » **Introvision Association (2022).** *Introvision-Coaching*. Abgerufen am 28.11.2022: <https://bit.ly/3Ucd2JV>
- » **Lao, S.-A.; Kissane, D. & Meadows, G. (2016).** Cognitive effects of MBSR/MBCT. *Consciousness and Cognition*. Abgerufen am 28.11.2022: <https://bit.ly/3ilOeSF>
- » **LeDoux, J. (2006).** *Das Netz der Persönlichkeit: Wie unser Selbst entsteht*. München: dtv.
- » **Wagner, A. C. (2008).** Gelassenheit und Handlungsfähigkeit durch Introvision als Methode der mentalen Selbstregulation – eine Einführung. *Gruppendynamik und Organisationsberatung*, 39(2), S. 135–149.

Glass of Success

Ein Coaching-Tool von Antje Heuser & Ralf Gasche



Kurzbeschreibung

Professionelle Coaches wissen, wie wichtig es für Klienten ist, sich auf ihre Ressourcen, Stärken, Potenziale und persönliches Wohlbefinden zu konzentrieren und sich nicht von negativen Wahrnehmungen dominieren zu lassen. Doch im alltäglichen Trubel von permanenter Erreichbarkeit und medialer Konzentration auf die negativen Nachrichten und Katastrophen dieser Welt treten persönliche Glücksmomente – egal ob klein oder groß – häufig in den Hintergrund. Hierdurch leiden persönliche private Situationen sowie geschäftliche Teamerlebnisse und Unternehmenskulturen nicht unerheblich.

Das Coaching-Tool „Glass of Success“ dient der *Verstärkung von Erfolgserlebnissen* und damit der *Förderung der Selbstwirksamkeit* sowie Selbstüberzeugung und -erwartung. Mit ihm können Erfolgsmomente gesammelt und nachhaltig erinnert werden: in Business-

Teams ebenso wie in privaten Kontexten (z.B. im Familien- und Freundeskreis oder in Sport- und Freizeitgruppen). Mit Hilfe des Tools werden Erfolge, Meilensteine, Freuden und Glücksmomente festgehalten, gesammelt und anschaulich visualisiert, sodass im Ausgleich zu den oft als drückend empfundenen, täglichen Stresssituationen und negativen Erlebnissen gleichwohl auch die positiven Erfahrungen lebendig bleiben und nicht verloren gehen. Damit lassen sich auf angenehme Weise förderliche Energien schaffen – für berufliche und private Teamerlebnisse.

Anwendungsbereiche

Das Tool bietet vielfältige Einsatzmöglichkeiten. Es kann sowohl im Einzel- als auch im Team- oder Gruppen-Coaching als unterstützende Maßnahme bei Zielerreichungsprozessen eingesetzt werden. Es hilft bei der Steigerung der Motivation bei Einzelleistungen oder kann generell zur Förderung eines guten Teamklimas

genutzt werden. Daneben eignet es sich auch zur Begleitung spezieller Situationen, z.B. in entscheidenden Projektphasen oder bei anstehenden Bereichsveränderungen. Das Tool unterstützt als verstärkende Erinnerung an das bereits Erreichte und wirkt insgesamt förderlich bei der Bewältigung von Veränderungen. Ebenso ist der Einsatz in einer neuen Teamkonstellation denkbar, um das Zusammenwachsen eines Teams zu fördern und eine motivierte Gemeinschaft zu entwickeln. Im privaten Umfeld kann das Tool als Visualisierung kleiner Schritte auf dem Weg zu einem gesteckten Ziel im Familien- oder Freundeskreis sehr nützlich sein. Das Tool kann sowohl im Präsenz- als auch Online-Setting eingesetzt werden.

Effekte

Die Anwendung des Tools ist unaufwändig und gleichzeitig sehr effektiv. Für die Umsetzung werden lediglich ein mittelgroßes Glas (z.B. für Bonbons) und kleine Zettel benötigt. Die

Zettel können bunt oder einfarbig sein, je nach Vorliebe des Klienten oder Teams. Sie sollten weder zu klein noch zu groß sein, sodass ein kurzer Satz gut lesbar ist, aber wenige Zettel nicht bereits das komplette Glas ausfüllen.

Durch die Wahl eines transparenten Glases machen sich kleinste Veränderungen schnell bemerkbar und alle Teammitglieder können sehen, dass ein neuer Zettel eingeworfen wurde. Das Signal ist in diesem Fall sehr deutlich: Offensichtlich gibt es jemanden, der etwas Positives erlebt hat und dies für so wichtig erachtet, dass er oder sie es teilen möchte. Hierdurch können sich zeitnah positive Assoziationen entfalten, auch ohne dass sofort gelesen werden kann, was auf dem jeweiligen Zettel steht. Füllt sich das Glas nach und nach mit den Zetteln der Teammitglieder, entsteht sukzessive eine gewisse Spannung und Neugierde auf die formulierten Erlebnisse und den Moment des gemeinsamen Teilens.

Das Glas mit seinen zunächst versteckten Feedbacks sorgt beim gemeinsamen Öffnen im Team-Meeting nachhaltig für positive Erinnerungen und schafft eine förderliche vorausgewandte Energie. Einer – wie sonst eher üblichen – Überbewertung negativer Dinge kann im Businessalltag damit nachhaltig entgegengewirkt werden. Ziel ist es, durch eine vermehrte Hinwendung zu positiv besetzten Erlebnissen eine aktive Verschiebung der Wahrnehmung nachhaltig in den Alltag zu implementieren und damit ein grundsätzlich positives Teamgefühl zu erzeugen. Die Beschriftung der Zettel beeinflusst den „neuen Blick“ auf die Realität im gemeinsamen Alltag nachhaltig. Dadurch kann im Laufe der Zeit durchaus eine Art positiver Wettbewerb innerhalb der Gruppe der Beteiligten entstehen. Die Wahl der Farbe muss keine besondere Bedeutung haben, kann aber für unterschiedliche Effekte genutzt werden. Bunte Zettel geben generell eine fröhliche Optik, doch auch mit einfarbigen Zetteln ist der Effekt des offensichtlichen „Wachstums von Erfolg“ offensichtlich. Bestimmte Farben können einzelnen Teammitgliedern zugeordnet werden, sodass schnell erkennbar wird, wer sich in welcher

Frequenz an der Sammlung beteiligt, oder bestimmte Themengebiete abbilden, die zuvor mit dem Team festgelegt wurden. Hierdurch kann eine förderliche Kraft entstehen, sich auf bestimmte, für ein Team wichtige Themen zu fokussieren.

Im Einzel-Coaching kann das Tool genutzt werden, um erzielte Erfolge und Fortschritte entlang des Prozesses festzuhalten, zu visualisieren und jederzeit in Erinnerung rufen zu können. Das hierdurch potenziell geförderte Selbstwirksamkeitsempfinden des Klienten ist eine *gute Voraussetzung für den Prozessverlauf*. So besteht ein Zusammenhang zwischen der Stärke einer Coaching-Beziehung und dem Selbstwirksamkeitsempfinden des jeweiligen Klienten (de Haan & Mannhardt, 2014).

Ausführliche Beschreibung

Das „Glass of Success“ kann in den unterschiedlichsten Bereichen eingesetzt werden und seine hilfreiche positive Wirkung entfalten. Die Vorgehensweisen sind grundsätzlich ähnlich, die unterschiedlichen Zielausrichtungen erfordern es jedoch, im Detail auf wichtige Anpassungen zu achten. In folgenden Feldern bietet sich der Einsatz an:

Im Coaching:

- » Einzel-Coaching
- » Team-/Gruppen-Coaching

Als Werkzeug für den Klienten:

- » zur Führung von Teams im beruflichen Umfeld
- » zur Anwendung im privaten Umfeld (Familie, Freunde, Sport)

Als Werkzeug für den Coach:

- » eigene Entwicklung
- » Selbst-Coaching

Anwendung im Coaching

Im *Einzel-Coaching* kann das Glas schwerpunktmäßig als Motivation zur individuellen Zielerreichung dienen. Nach der Definition eines Ziels oder von Teilzielen für einen größeren Prozess kann der Coach mit dem Klienten vereinbaren, immer dann einen Zettel zu schreiben, wenn etwas Positives im

Hinblick auf die Zielerreichung geschehen ist. Das kann ein erfolgreiches Meeting, ein gut gemeistertes Mitarbeitergespräch oder eine erfolgreiche Weiterbildung sein. Der Coach achtet darauf, dass auch die kleinen Dinge Beachtung finden: das Lob eines Kollegen, ein schöner Moment im Projekt, ein entspannter Abend. Selbst wenn es „nur“ ein Entschluss oder eine Entscheidung zu sein scheint, gilt der Grundsatz: Wenn der Klient das Gefühl hat, auf seinem Weg ein Stück weitergekommen zu sein, ist dieser Erfolg einen Zettel im „Glass of Success“ wert.

Dafür wird das Erreichte/Erlebte auf einen bunten kleinen Zettel geschrieben und in einem geeigneten Glas gesammelt. Der Vorteil gegenüber einer optisch verschlossenen Box liegt darin, dass es möglich ist, die Menge der Zettel wachsen zu sehen. Das regt an, bestätigt den bisherigen Weg und fördert die Vorfreude. In den Sitzungen unterstützt der Coach, indem er daran erinnert oder sich nach dem Füllstand des Glases erkundigt.

Ein wichtiger Schritt vor der Anwendung ist die Benennung des Glases. Der Name des Glases nimmt ein erfolgreich besetztes Bild oder eine stark positive Vorstellung aus der Welt des Klienten auf und nutzt ihn als zentrale Kraftquelle. Er sollte daher im ersten Schritt zusammen mit dem Klienten festgelegt werden. Der Coach unterstützt die Namensfindung und sucht zusammen mit seinem Klienten entsprechende Erfolgsmomente aus dessen Leben und seinem Erfahrungshintergrund, die als Basis für die Benennung des Glases dienen können. Je nach Identifikationsgrad des Klienten mit einem bestimmten Erlebnis bzw. einer bestimmten Vorstellung kann der Coach mehr oder weniger mit weiteren Anregungen und Ideen unterstützen oder auch Namen vorschlagen. Ob das Tool letztlich „Glass of Success“, „Motivationsglas“, „Mein Glas nach oben“, „Erfolgsglas“ oder ganz anders genannt wird, sollte maßgeblich durch den Klienten und seine Vorlieben und individuellen Motivatoren bestimmt werden.

Nach einem vorab definierten Zeitraum wird das Glas geöffnet, im Einzel-Coaching

gemeinsam mit dem Coach. Die Zettel werden laut vorgelesen und der Klient breitet die Zettel, seine persönlichen Erfolge, auf einem Tisch aus. Der Coach kann jetzt anleiten, das Geschriebene zu kategorisieren und eventuell Teilzielen zuzuordnen. Vielleicht spricht das Bild aber auch für sich und genügt als Motivation, den eingeschlagenen Weg weiterzuverfolgen. Um die *bewusste Wahrnehmung eigener Ressourcen* zu stärken, kann es in diesem Zuge sinnvoll sein, den Klienten fragengeleitet zur Reflexion anzuregen, wie die Erfolge realisiert wurden. Die ermittelten Ressourcen können ebenfalls schriftlich festgehalten werden – z.B. auf den entsprechenden Zetteln. Die gelesenen Zettel können zur nachhaltigen Unterstützung als Erinnerung aufbewahrt werden. Dabei kann es sich um eine gebastelte Collage oder ein beklebtes Album handeln oder die Zettel werden zur Aufbewahrung einfach in einen Umschlag gesteckt. Wichtig ist es, die erreichten Erfolge zu feiern und dem Klienten die Freude zu schenken, die er durch seine Leistung verdient hat.

Im *Team- und Gruppen-Coaching* kommt das Tool unter Berücksichtigung der dort vorliegenden Grundbedingungen und Erwartungen analog zur Anwendung. In Team-Coachings kann das Glas eingesetzt werden, um gemeinsam abgestimmte Ziele zu monitoren. Für das Erreichen geplanter Unternehmensziele oder anstehender Veränderungen, die ein Coach begleitet, kann das Glas als motivierende Unterstützung genutzt werden. Die Bezeichnung des Glases sollte gemeinsam aus dem Team heraus erfolgen. Auch hier kann die Teamhistorie eine unterstützende Rolle spielen, indem z.B. prägende Erinnerungen an gemeinsame Teamerlebnisse den Namen maßgeblich prägen. Der Schwerpunkt des „Glass of Success“ im Team-Coaching liegt in der Hervorhebung der einzelnen kleineren und größeren Teamerfolge. Im Gruppen-Coaching kann das Tool eine eigene Finesse entfalten, da hier nicht ein Team in einem Gesamtprozess begleitet wird, sondern die einzelnen Teilnehmer der Gruppe in der Regel Individualziele verfolgen. In dem der Coach

den Gruppenmitgliedern die Möglichkeit der Erfolgsbegleitung mit einem jeweils eigenen Erfolgsglas anbietet, erfährt einerseits jedes Gruppenmitglied eine individuelle Bestärkung auf seinem Weg, andererseits kann eine gemeinsame Betrachtung der jeweiligen Erfolgsschritte mit den entsprechenden Emotionen gleichzeitig eine motivierende Wirkung auf die gesamte Gruppe und alle beteiligten Individuen entfalten. Im Gruppen-Coaching – das ist der wesentliche Unterschied zum Team-Coaching – liegt der Schwerpunkt somit auf der Begleitung der erfolgreichen Schritte der einzelnen Beteiligten in ihren jeweiligen individuellen Coaching- bzw. Entwicklungsprozessen.

Nach einem gemeinsam vorab abgestimmten Zeitraum wird das Glas im Beisein aller geöffnet. Wichtig ist hier eine Moderation des Coachs, denn die Zettel dürfen keinesfalls bewertet oder gar kleingeredet werden – im Gegenteil. Jeder Erfolg, jede Freude trägt zum Gesamtziel bei und darf vom Team bzw. von

der Gruppe gefeiert werden. Wenn das Glas geöffnet wird, können die Freude bzw. der Stolz noch einmal „erlebt“ werden. Das steigert die Wahrnehmung und Wertschätzung der eigenen Leistung. Das Team wird motiviert, nachhaltig am Ball zu bleiben. In der weiteren Verwendung der gelesenen Zettel lässt der Coach der Kreativität der Gruppe freien Lauf. Auch hier kann es eine Collage sein, die im Büro aufgehängt wird, oder ein Foto der Zettel, das auf ein T-Shirt gedruckt wird. Vielleicht ist das erreichte Ziel aber selbst so einschneidend, dass die Zettel nicht aufbewahrt werden müssen.

Sehr hilfreich und wichtig ist es, im Einzel- oder Team-Coaching eine prominente Platzierung des Glases zu schaffen. Es darf nicht versteckt in einem Schrank stehen, dann gerät es, wie leider so viele positive Kleinigkeiten des Alltags, in Vergessenheit. Ob auf dem Schreibtisch oder an der Kaffeebar, das Glas sollte gut zu sehen und die Zunahme der bunten Zettel gut zu beobachten sein.

Anwendung als Werkzeug für den Klienten

Können Coach und Klient im Sinne der herausgearbeiteten Ziele einen hilfreichen Einsatz des „Glass of Success“ im Führungs- oder privaten Bereich des Klienten identifizieren, empfiehlt es sich, das Glas und seine vielfältigen Möglichkeiten zunächst durch den Klienten selbst testen zu lassen. Hat dieser genug Erfahrung und Vertrauen im Umgang mit diesem Werkzeug entwickelt und hält den Einsatz in seinem Umfeld für hilfreich, kann ihn der Coach in den Umgang einweisen und geeignete Rahmenbedingungen definieren.

Im familiären Bereich kann das Glas dazu dienen, beispielsweise an Silvester die schönen gemeinsamen Erlebnisse des Jahres noch einmal zu erinnern. Falls es im Sinne des Coaching-Prozesses für den Klienten hilfreich ist, seine Familie – und damit sich selbst – im Schaffen eines gemeinsamen positiven Lebensgefühls zu unterstützen, sollte der Coach das Tool zur Verfügung stellen.



Abb.: Glass of Success, Foto: Antje Heuser

Anwendung als Werkzeug für den Coach

Die erfolgreiche Anwendung des „Glass of Success“ wird gefördert, wenn der Coach im Vorfeld selbst mit dem Glas experimentiert und die Wirkung persönlich erlebt. Der Einsatz für die eigene Weiterentwicklung und Selbstreflexion persönlicher und/oder unternehmerischer Ziele eröffnet dem Coach die Möglichkeit, die eigene positive Ausrichtung und Ausstrahlung spürbar zu beeinflussen.

Voraussetzungen

Sollte das Glas zur Unterstützung von Zielen eingesetzt werden, ist es sinnvoll, im Vorfeld Teil- oder Kollektivziele zu erarbeiten, um eine gute Basis zur Verfügung zu haben. Welchen Weg der Coach mit seinen Klienten hier wählt, ist für die unterstützende Wirkung des Tools unerheblich. Der Coach sollte aber bei Bedarf Beispiele für beschriebene Zettel benennen können und darauf achten, möglichst viel kreativen Freiraum zu belassen, um den Findungsprozess des Klienten nicht durch gut gemeinte Vorgaben zu beeinflussen.

Persönliche Hinweise

Wie jeder Einzelne seine Erfolge individuell und persönlich betrachtet und einordnet, wird beim gemeinsamen Lesen der Zettel deutlich. Teilweise ist es durchaus überraschend, welche Inhalte und Wertungen Klienten wählen. Dies unterstreicht die individuell sehr unterschiedliche Motivation und Ausrichtung dessen, was als positiv oder negativ wahrgenommen wird.

Die geschriebenen Zettel geben oft einen klaren Hinweis auf die persönlichen Stärken und Vorlieben des Klienten. Ist der Klient kommunikationsstark, werden seine Erfolge häufig auch in diese Richtung weisen. Es ist hilfreich, dem Klienten hinsichtlich seiner Stärken Feedback zu geben und ihn zu unterstützen, diese klar für sich zu erkennen. Sie sind tragende Säulen und Ressourcen, die ihm bei jeglicher Zielerreichung und in vielen Lebenslagen helfen können, sich

stabil weiterzuentwickeln und seinen Weg zu gehen. Darüber hinaus ergibt sich hieraus oft ein weiterer Erkenntnisgewinn, um neue und bisher nicht erkannte Ziele für sich zu erarbeiten.

Technische Hinweise

Der Zeitbedarf für die Nutzung des Tools ist gering. Für die Besprechung der Erfolgsettel sollten ein bis zwei Stunden eingeplant werden.

Literatur

» Haan, E. de & Mannhardt, S.M. (2014). Wirkungsvolles Executive-Coaching – Worauf kommt es an? *Coaching-Magazin*, 7(4), S. 35–39.

Die Autoren



Foto: Sandra Seifen

Antje Heuser ist Führungsexpertin und systemischer Business-Coach. Praxis- und Führungserfahrung sammelte sie in Konzernen und mittelständischen Unternehmen im In- und Ausland. Heute ist sie selbständige Unternehmerin. Sie berät und coacht Führungspersönlichkeiten und Unternehmen mit Schwerpunkt auf Strategieentwicklung und Kulturwandel und gibt branchenübergreifend Trainings zum Thema Führung und Leadership.

www.heuser-coaching.com
www.coachdb.com/de/coach/antje-heuser.html



Foto: Valéry Kloubert

Ralf Gasche ist Gründer und Inhaber von Gasche Excellent Leadership, einem Unternehmen für Business-Coaching, Leadership, Mentoring und Beratung sowie einer angegliederten Ausbildungs-Akademie mit anerkannten nationalen und internationalen Zertifizierungen. Ralf Gasche verfügt über mehr als 40 Jahre Expertise in den Bereichen Coaching und Leadership, zu der auch seine Erfahrung als ehemaliger BKA-Beamter und Terrorismusexperte maßgeblich beiträgt. Sein aktuelles Buch „Chefsache Coaching“ ist im Februar 2022 erschienen.

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



Coaching-Verhalten in der Führungsarbeit

Hohle Phrase oder Game Changer?

Von Harald Korsten

Sollten Chefs coachen? Diese Frage wird durchaus kontrovers diskutiert. Feststehen dürfte, dass Führungskräfte, die im engeren Wortsinne Coaches ihrer Mitarbeitenden sein wollen, potenziell vor einem Dilemma stehen: Der Anspruch, Führungs- und Coach-Rolle gleichzeitig auszuüben, kann konfliktrichtig sein. Wer jedoch beim Ausüben der Führungsrolle eine coachende Haltung einnimmt, kann – wie in vorliegendem Artikel argumentiert wird – die Entwicklung seiner Mitarbeitenden fördern und zugleich eigener Überlastung vorbeugen.

In diesem Beitrag werden folgende Positionen vertreten: (a) Coaching verkommt zu einem inflationär verwendeten Buzzword, was der Akzeptanz von Coaching abträglich ist – generell und ebenso als Führungsverhalten. (b) Falsche Meinungen zu Coaching stimmen überein mit einem antiquierten Führungsverhalten. Coaches sind u.a. keine Ratgeber, im Gegenteil. (c) Wer Führungskräften Coaching-Verhalten abspricht, redet einem Führungsverständnis das Wort, das weder den Geführten noch den Führenden nutzt. (d) Coaching-Verhalten ist der entscheidende Paradigmenwechsel im Führungsverständnis und ein echter Spielveränderer.

Inflation und Missverständnis

„Coaching ungleich Beratung? Wie kommen Sie denn darauf? Da lesen Sie mal im Duden nach“, meinte der Operations Manager eines Zuliefererwerks. Tatsächlich beschreibt der Duden „Coach“ als „männliche Person“ (!), die Klienten berate und betreue. Coaching-Ratgeber finden sich digital und in Buchform zuhauf, im Wortsinne auch auf Wühltischen. „Coaching“ wird zu sämtlichen Lebenslagen angeboten wie Achtsamkeit, Einstieg, Ausstieg, Gelassenheit, Wut, Nachhaltigkeit, Konsum, Krisen, Glück, Geld, Luxus, Bescheidenheit, Zufriedenheit, Ehrgeiz, Jugend, Alter

usw., dazu selbstredend für fast alle Hobbys, Sportarten und Fitnessprogramme.

Viele Berater, Trainer, Referenten, Sportlehrer, Dozenten, Fachexperten und sonstige Ratgebende aller Art nennen sich „Coach“ oder werden so genannt – der Trend scheint ungebrochen. Die inflationäre Verwendung des ungeschützten und verschwommenen Begriffs provoziert zunehmend spöttische und sarkastische Reaktionen, z.B. auf Businessplattformen. Gar pauschale Ablehnung, etwa wenn externe Leadership-Trainer gebeten werden, den Begriff „Coaching“ zu vermeiden, da dieser im Unternehmen mittlerweile mit Schaumschlägerei gleichgesetzt werde.

Zurück auf Anfang

Mit dem Büchlein „Coaching for Performance“, das nach wie vor viele Regalmeter Coaching-Lektüre überflüssig macht, führte Sir John Whitmore den Begriff „Coaching“ 1992 im arbeitsweltlichen Kontext ein und beschrieb Sinn und Zweck. Für einige Jahre war die Hoffnung groß, diese Coaching-DNA schützenswert festschreiben zu können: Coaching ist konsequente Hilfe zur Selbsthilfe. Coaches sorgen dafür, dass Klienten messbare Ziele, passende Lösungen und konkrete Maßnahmen zu ihren Themen eigenständig und systematisch erarbeiten.

Nun werden professionelle Coaches auch noch mit einem überwunden geglaubten Phänomen aus den eigenen Reihen konfrontiert: Manche Kollegen lehnen strikt ab, Führungskräfte im Coaching-Verhalten zu trainieren. Hierzu sei doch eine mindestens zweijährige Ausbildung notwendig. Zudem wollten Chefs ja immer ihre Vorstellungen durchsetzen und würden Coaching-Kompetenz zur Manipulation missbrauchen, so häufig angeführte Argumente. Tatsächlich kann eine Führungskraft nicht im engeren Sinne als Coach ihrer Mitarbeitenden fungieren – dies würde zu Rollenkonflikten führen. Einige Coaches ignorieren jedoch beharrlich, dass Coaching-Verhalten – verstanden als Führungsstil und -haltung – selbstverständlich einer *fördernden Führungsarbeit* und der *Entwicklung der Mitarbeitenden* zugutekommt. Andererseits scheinen ihre pauschalen Vorurteile nicht weit weg von so mancher Führungsrealität zu sein, wie die folgenden „meistgestellten Fragen“ vermuten lassen.

FAQ zum Coaching-Verhalten – und die Antworten

Szenario: Startphase eines zweitägigen Trainings zum fördernden Führungsverhalten. Nach der ersten Stunde sind Sinn und Zweck des Coachings (konsequente Hilfe zur Selbsthilfe) geklärt. Anschließend stellen Führungskräfte meist diese Fragen. Sie sind



symptomatisch für das zu diesem Zeitpunkt noch vorherrschende Führungsverständnis.

Frage: Wie verwenden wir die Coaching-Technik optimal, um unsere Vorgaben durchzusetzen? Coaching-Verhalten ist keine zu erlernende Technik, sondern eine *Haltung*. Sie versagt als Machtinstrument völlig. Auch bei hinterlistiger, manipulativer Vortäuschung, weil diese meist rasch durchschaut wird.

Frage: Wenn ich jemanden coache, der auch coachen kann – dann merkt der das doch? „Tja, Pech gehabt, da kommst Du nicht weiter!“, antworten andere Teilnehmende auch noch. Coaching wird also als Methode oder Technik gesehen, die Vorteile verschafft und die es zu nutzen gilt. Es geht jedoch um konsequente Förderung, wie Fujio Chō, früherer CEO bei Toyota und Architekt des Toyota Way, 2008 in einer Videobotschaft an die Belegschaft auf den Punkt brachte. Er sagte sinngemäß:

Liebe Mitarbeitende, wo immer Ihr auch seid auf unserem Planeten, in Produktion, Verwaltung oder Autohäusern: Verbessert Eure Arbeit kontinuierlich. Lasst Euch hierbei nicht beirren, handelt mutig und entschlossen.

Liebe Führungskräfte. Eure bedeutendste Aufgabe ist es, die Euch anvertrauten Mitarbeitenden zu respektieren und ihre Eigenständigkeit zu fördern. Das ist der Kern unserer Philosophie und unseres Erfolges. Nur wenn Ihr dabei erfolgreich seid, stehen Euch weitere Türen offen.

Wer also coachen kann und Unterstützung braucht, ist hocheifrig über Gesprächspartner, die keine ungebetenen Ratschläge geben, sondern zuhören, (nach-)fragen und gelegentlich zusammenfassen. So werden Sackgassen, Scheuklappen oder der Wald vor lauter Bäumen erkannt. Bis dahin versperrte Wege können in der Folge beschritten werden, was wirklich und nachhaltig hilft.

Frage: Coachen? Was sollen wir denn noch alles machen? Diese Frage wird meist mit allgemeinem Kopfnicken begleitet und der geäußerten Überzeugung, das sei doch eine

Aufgabe für die Personalabteilung. Keineswegs. Mitarbeiterentwicklung ist eine *zentrale Führungsaufgabe*.

Wer Ratschläge gibt, übernimmt Verantwortung. Chefs, die mal wieder die Unselbständigkeit von Mitarbeitern beklagen bis hin zum beliebten Spruch „Ich bin von Idioten umzingelt!“, scheinen diese Tatsache nicht auf ihre Führungsrolle zu beziehen. Ihre ständigen Vorgaben, Ratschläge und Anweisungen führen zu Unselbständigkeit und mangelndem Engagement.

Derart Geführte bleiben oft in einer unmotivierten Verantwortungslosigkeit. Derart Führende beklagen meist zu viel „Workload“, weil Mitarbeiter wegen jeder Kleinigkeit auf der Matte stünden oder Anweisungen falsch ausführten, weshalb sie ja ständig eingreifen müssten. Diese Chefs erkennen nicht, dass sie ihre *Überlastung selbst produzieren*, Tag für Tag. Die einzige Möglichkeit, um aus diesem Dilemma herauszukommen, ist strikt förderndes Verhalten. Von selbst drauf kommen lassen, statt ständig Vorgaben zu machen. Was kann einer Führungskraft Besseres passieren, als sich auf zunehmend eigenständig agierende Mitarbeitende verlassen zu können? Förderer belohnen sich selbst, da sie nach einigen Monaten konsequentem Coaching-Verhalten erfahrungsgemäß ...

- » ... deutlich entlastet sind von Kontroll-, Prüf- und Nachbesserungsaufgaben und über spürbar mehr Zeit verfügen, da zunehmend bestärkte Mitarbeiter (und auch Kollegen) immer seltener auf ihrer Matte stehen.
- » ... deutlich entscheidungsfähiger und -sicherer werden, da förderndes Verhalten qualitativ bessere Entscheidungsgrundlagen generiert.

Frage: Da gibt es doch gar keine Messgrößen – wie soll denn überprüft werden, ob Coaching-Verhalten wirkt? Selbstverständlich kann der Erfolg klar evaluiert werden. Gemessen werden vor allem:

- » Fluktuation, Krankheitsstände und Bewerbungen im Vergleich zu „ungeförderten“ Fachbereichen,

- » Entlastung der Förderer von positionsfremden Tätigkeiten,
- » Durchlaufzeiten und die Qualität von Arbeitsergebnissen,
- » Mitarbeiter- und Kundenzufriedenheit.

Frage: Was machen Sie, wenn jemand gar nicht gecoacht werden will? Diese Frage setzt eine anzukündigende Maßnahme voraus. Coaching-Verhalten dagegen ist *tägliche Normalität*. Förderer fragen viel, fragen nach, fassen gelegentlich zusammen und praktizieren, was viele verlernt haben: zuhören. Sie lassen systematisch Ziele, Lösungen und Maßnahmen erarbeiten. Hinweise, Vorgaben und Anweisungen, z.B. beim Anlernen oder wenn der Gesprächspartner partout nicht weiter weiß, rücken wohllosiert in den Hintergrund, denn sie wissen: Nur wer eigenständig Themen bearbeiten, Ideen entwickeln und eigene Probleme lösen kann, übernimmt Verantwortung für Ergebnisse und lernt aus diesen Erfahrungen. Nur wer lernt, wird besser. Echte Förderer sind aufmerksam und interessiert, sie erreichen letztlich alle Gesprächspartner. Ihr Verhalten ist ein echter „Game Changer“.

Der Autor



Foto: privat

Harald Korsten M.A. ist Leadership-Trainer und Executive-Coach in Großunternehmen, Lehrbeauftragter für Strategie und Change Management an der FHDW und Geschäftsführer der motiv Gesellschaft für Innovation, eines Verbundes renommierter Managementtrainer und -trainerinnen.

www.motiv-gfi.de



Drei Gedächtnisse und ihre Bedeutung für wirksames Coaching

Das Erlebnis-, Verhaltens- und Körpergedächtnis

Von Dr. Alica Ryba

Wer sich die Frage stellt, was Coaching wirksam macht, wie also z.B. eine nachhaltige Veränderung zu erzielen ist, kann neurowissenschaftliche Aspekte nicht unbeachtet lassen. Neurowissenschaftlich fundiertes Coaching arbeitet auf drei Gedächtnisebenen, genauer gesagt auf den Ebenen des Erlebnis-, des Verhaltens- und des Körpergedächtnisses. Worin die jeweilige Bedeutung der einzelnen Gedächtnisebenen für das Coaching liegt, erläutert der vorliegende Beitrag.

Wenn Coaching wirkt, dann verändert sich das Gehirn der Klientinnen und Klienten. Plakativ formuliert könnte man fragen: Wo sitzen die Probleme im Kopf und was genau ändert sich dort eigentlich? Die Art, wie wir die Welt wahrnehmen und in ihr handeln, wird entscheidend durch unsere verschiedenen Gedächtnisse geprägt. Ohnehin wäre ein Mensch ohne Gedächtnis ziemlich hilflos. Es ermöglicht uns einen Zugriff auf unsere Vergangenheit und unsere Lernprozesse. Daher ist es wichtig, sich als Coach mit den Gedächtnissen und ihrer Funktionsweise auseinanderzusetzen.

Üblicherweise werden in Lehrbüchern zwei Arten von Langzeitgedächtnissen voneinander unterschieden, die beide aus neurowissenschaftlicher Sicht zum Vorbewussten gezählt werden: das *deklarative* und das *prozedurale* Gedächtnis (Squire, 1987) bzw. das *explizite* und *implizite* Gedächtnis (Schacter, 1996). Stark vereinfacht könnte man auch von einem *Wissens-* und einem *Verhaltensgedächtnis* sprechen. Das deklarative Gedächtnis bezieht sich auf Inhalte, die verbalisiert werden können und damit zum *bewussten/expliziten* Wissen zählen. Auf das prozedurale Gedächtnis trifft dies nicht oder nur teilweise zu, es ist daher *implizit*.

Das limbische System gilt als Sitz unserer Persönlichkeit und die Hirnvorgänge, die hier subcortical (außerhalb der Großhirnrinde) ablaufen, sind unbewusst. Sie bestimmen jedoch maßgeblich unser Erleben und Verhalten. Eine Doktorarbeit (Ryba, 2018) hat gezeigt, dass der Körper einer der wichtigsten „Zugänge“ zum Unbewussten ist, weil Körpersignale wie z.B. die nonverbale Kommunikation vom limbischen System gesteuert werden. Somit kann neben dem Wissens- und dem Verhaltensgedächtnis als drittes Gedächtnis die *körperliche Ebene* betrachtet werden, die eine Art *unbewusstes* Gedächtnis darstellt. Im Folgenden werden die drei Gedächtnisse und ihre Relevanz für das Coaching vorgestellt.

Bedeutung des deklarativen Gedächtnisses

Das *deklarative Gedächtnis* (explizites „Wissensgedächtnis“) wird strukturell unterteilt in das episodische Gedächtnis, das Faktengedächtnis (reines Wissen ohne Emotionen) und das Vertrautheitsgedächtnis (Objekt/Ereignis bekannt vs. unbekannt). Für Coaches ist besonders das Erste interessant, welches sich in das autobiografische Gedächtnis und das Quellengedächtnis untergliedert. Beide Gedächtnissysteme sind mit Emotionen verbunden. Das Quellengedächtnis ermöglicht die spätere Einschätzung der Glaubwürdigkeit einer Quelle, weil es Informationen darüber speichert, wann, wo, wie und von wem etwas gelernt wurde. Viel wichtiger für Coaches ist jedoch das autobiografische Gedächtnis. Dieses bezieht sich auf eigene Erlebnisse und die von nahestehenden Personen. Es kann daher auch als *Erlebnisgedächtnis* bezeichnet werden. Für Coaches ist es von besonderer Bedeutung, da es in der Beratung häufig um Erfahrungen beruflicher oder privater Art geht, die Klientinnen und Klienten in der Vergangenheit gemacht haben und welche in der Gegenwart die Zielerreichung im Coaching beeinflussen.

Die Inhalte des deklarativen Gedächtnisses werden in der kognitiven und limbischen assoziativen Großhirnrinde gespeichert (Roth & Strüber, 2014). Sie sind demnach bewusstseinsfähig und verbalisierbar. So können sich Coaches von ihren Klientinnen und Klienten sprachlich ihre autobiografischen Erlebnisse und Erfahrungen berichten lassen (Erlebnisgedächtnis). Die meisten Coaching-Methoden arbeiten mit dem deklarativen Gedächtnis, also dem Vorbewussten, auf einer sprachlichen und manchmal vielleicht auch bildlichen Ebene. Da Bilder im deklarativen Gedächtnis gespeichert werden, zählen sie zum Vorbewussten und nicht zum Unbewussten – das Unbewusste ist wirklich unbewusst.

Spannend ist, dass die Inhalte des deklarativen Langzeitgedächtnisses einer zunehmenden „Datenkompression“ unterliegen. Das bedeutet, sie werden im Laufe der Zeit immer kompakter gespeichert und dann auch in dieser komprimierten Weise erinnert (ebd.). Die Datenkompression wird unterbrochen, wenn

Inhalte aufgefrischt werden. Geschieht dies nicht, werden sie immer weiter komprimiert, bis die Inhalte schließlich kaum noch erinnert werden können, wenngleich sie noch vorhanden sind. So braucht es z.B. aktive Erinnerung, um Details eines lange zurückliegenden Erlebnisses abzurufen, und in manchen Fällen können sie ohne Unterstützung von anderen gar nicht mehr abgerufen werden. So kann es im Coaching vorkommen, dass selbst prägende Ereignisse nur mühevoll erinnert werden können und es sehr viel Geduld braucht, um den Prozess des Erinnerns zu unterstützen.

Praxisbeispiel

Häufig sind sich Klientinnen und Klienten nicht darüber im Klaren, welche Auswirkungen ihre vergangenen Erfahrungen auf ihr aktuelles Verhalten haben. In folgendem Beispiel aus der Coaching-Praxis der Autorin legt die Führungskraft ihren Mitarbeitenden gegenüber eine „Stellt Euch nicht so an“-Haltung an den Tag. Die Gründe für diese Haltung sind der Führungskraft nicht präsent. Sie kann nur wahrnehmen, dass sie diese Haltung hat und „wehleidige“ Mitarbeitende bei ihr ein Gefühl der Genervtheit auslösen. Ziel des Coachings ist es, einen empathischeren Führungsstil zu ermöglichen. Im Laufe des Prozesses wird deutlich, dass die Eltern der Führungskraft es sehr schwer hatten. Die Mutter zeigte sich zudem anderen gegenüber derart empathisch, dass sie selbst im Leid versank. Dies hat schließlich dazu geführt, dass die Führungskraft für sich beschlossen hat, lieber Abstand von Emotionalitäten zu nehmen und sich nur dann empathisch zu zeigen, wenn das Leid ihrer Einschätzung nach „wirklich gerechtfertigt“ ist, also mit dem Leid der eigenen Eltern „mithalten“ kann. Erst dann ist es der Führungskraft möglich, Mitgefühl zu zeigen.

Für die weitere Bearbeitung des Themas im Coaching ist die Herausarbeitung dieser biografischen Hintergründe ein wichtiger Schlüssel. Es reicht allerdings nicht aus, diese Zusammenhänge bewusst zu machen, denn dies allein führt nicht zur Änderung.

Verknüpfungen von Erlebnissen mit Emotionen lösen

Warum? Kognitives Verstehen findet in der Großhirnrinde statt. Die für die Verhaltensänderung wichtigen Emotionen werden allerdings von der Amygdala (Teil des limbischen Systems) verarbeitet. Relevant für Coaches ist nun die Erkenntnis, dass der Hippocampus den Prozess der Speicherung und des Abrufs der jeweiligen Erinnerungen des deklarativen Gedächtnisses organisiert (ebd.). Er steht nicht nur mit den corticalen, sondern auch mit den subcorticalen limbischen Zentren (insb. Amygdala und Nucleus accumbens) in Verbindung, welche die Emotionen und Motivationen bestimmen (Roth & Ryba, 2016). Im Erlebnisgedächtnis werden somit Erfahrungen mit der Gefühlslage abgespeichert, die in der jeweiligen Situation vorlag. Im Hippocampus findet also eine Verknüpfung von Sach- und Kontextinformationen mit *Emotionen* statt unter dem Einfluss der Amygdala! Ein Coach kann seine Klientinnen und Klienten nun dabei unterstützen, diese Verknüpfungen von Erlebnissen mit Emotionen zu lösen bzw. zu lockern, wenn diese einschränkend sind. Dies geschieht über den Prozess des Erinnerns.

Beim Erinnern werden Inhalte aus dem deklarativen Gedächtnis in das sogenannte Arbeitsgedächtnis „geladen“. Dieses verarbeitet aufgenommene Informationen kurzfristig und ist letztlich für unseren Strom des Bewusstseins verantwortlich. Inhalte, die sich im Arbeitsgedächtnis befinden, unterliegen einem *Zustand erhöhter Plastizität*. Sie werden also empfänglich für Umstrukturierungen, z.B. im Zusammenhang mit neuen Erfahrungen. Dabei können kognitive, sensorische oder emotionale Aspekte verstärkt oder abgeschwächt werden. Nützlich hierfür sind Kontrastierungsmethoden, welche eine negative Erfahrung mittels Problemaktualisierung in das Arbeitsgedächtnis „laden“ und dieser dann neue Ressourcen und positives Lösungserleben gegenüberstellen. Im Beispiel mit der Führungskraft ist ein wichtiger Teil des Problems die Erfahrung, dass die eigene

Mutter aufgrund ihrer Empathie selbst gelitten hat. Empathisches Verhalten wird also u.a. mit einem Gefühl von Überforderung verknüpft. Hier geht es dann darum, diese negative Verknüpfung zu lösen und stattdessen positives Lösungserleben zu aktivieren, damit ein empathischerer Führungsstil möglich wird.

Bedeutung des prozeduralen Gedächtnisses

Im *prozeduralen Gedächtnis*, vereinfacht als Verhaltensgedächtnis zu verstehen, werden neben den Ergebnissen klassischer Konditionierung (Assoziationslernen) und Priming (Bahnung durch gelernte Zusammenhänge/Assoziationen) vor allem Fertigkeiten und Gewohnheiten gespeichert. Die beiden letzten Punkte sind für Coaches besonders wichtig und werden daher nun genauer beleuchtet.

Fertigkeiten

Bei den *Fertigkeiten* bzw. automatisierten Handlungsabläufen, die ein Mensch erlernt hat, kann es sich um kognitive Fähigkeiten wie das Sprachverstehen handeln oder auch um motorische Fähigkeiten wie das Autofahren. Eine Person hat meist ein Bewusstsein dafür, über welche Fähigkeiten sie verfügt. Schwieriger sprachlich zu beschreiben sind jedoch die Umsetzungsdetails, d.h.: Normalerweise weiß ein Mensch nicht mehr genau, wie er etwas tut. Dies liegt daran, dass das Gehirn zunächst viel Konzentration braucht, um eine neue Fertigkeit zu lernen, die Ausführungssequenz jedoch mit zunehmender Automatisierung von der assoziativen Großhirnrinde immer weiter in das Striatum (Teil der Basalganglien) und das Kleinhirn „absinkt“ (Roth & Strüber, 2014). Diese subcorticalen Bereiche des Gehirns verfügen nicht über Sprache. Der Vorteil ist, dass die Handlung nun ohne bewusstes Nachdenken abgerufen und umgesetzt werden kann. Diese Komplexitätsreduktion hat jedoch den Nachteil, dass die Fertigkeit nicht mehr ohne Weiteres sprachlich beschrieben werden kann.

Über welche Fähigkeiten eine Klientin oder ein Klient verfügt oder nicht verfügt, kann für bestimmte Problemstellungen im Coaching sehr wichtig sein, z.B. für die Frage, welche Führungs- und Kommunikationsfähigkeiten jemand mitbringt und welche noch aufgebaut, verändert oder erweitert werden müssen. Die oben beschriebene Führungskraft, die ihren Mitarbeitenden gegenüber empathischer agieren soll, verfügt grundsätzlich über diese Fähigkeit, setzt sie aber nur selten ein. Im Coaching geht es dann darum, die Auftrittswahrscheinlichkeit zu erhöhen und die Fähigkeit ggf. zu erweitern durch Kommunikationstechniken wie „Aktives Zuhören“ usw. Anders würde es aussehen, wenn die Fähigkeit überhaupt nicht vorhanden wäre, denn dann müsste diese erst geduldig aufgebaut werden. Keinerlei Erfolgsaussichten für ein positives Coaching-Ergebnis wären dann gegeben, wenn bei der Führungskraft eine schwerwiegende Empathiestörung vorläge, weil diese mit Coaching-Methoden nicht bearbeitet werden kann. Zum Abschluss sei noch darauf hingewiesen, dass Fertigkeiten nicht plötzlich verschwinden, aber im Laufe der Zeit langsam abnehmen, wenn sie nicht regelmäßig geübt werden. Hier gilt das Prinzip: Use it or lose it.

Gewohnheiten

Gewohnheiten bilden sich oft unbemerkt aus. Sie entwickeln sich durch eine Art operanter Konditionierung, also Verstärkungslernen. Demnach wird ein bestimmtes Verhalten bei positiven Konsequenzen verstärkt und bei negativen vermindert. Eine Routine entwickelt sich durch die mehrfache Wiederholung einer Handlung, die eine positive Konsequenz hatte oder half, eine negative Folge zu vermeiden. Ist die Gewohnheit etabliert, führt sie zu einem Wohlgefühl, weil bei ihrer Ausführung endogene Opioiden (Neuropeptid mit einer Wirkung ähnlich eines Opiats, also vor allem Schmerzlinderung) ausgeschüttet werden (ebd.). Für Coaches ist die Erkenntnis spannend, dass das Gehirn Gewohnheiten als belohnend empfindet, selbst die Schlechten! Dies erklärt nämlich, warum es Menschen so schwer fällt, ihre schlechten Gewohnheiten wider besseren Wissens abzulegen. Wichtig

ist auch der Punkt, dass es hier nicht nur um Handlungsgewohnheiten geht, sondern auch um Denk- und Gefühlsgewohnheiten. Diese werden nämlich auch mit zunehmender Wiederholung automatisiert und entziehen sich immer mehr unserem Bewusstsein. Daher bemerken Klientinnen und Klienten es nur selten, wenn sie in bekannten Bahnen denken und fühlen, und noch dazu werden sie dafür belohnt. Erst wenn ein hoher Leidensdruck besteht oder die Befriedigung wichtiger Grundbedürfnisse in Aussicht gestellt wird, besteht hier eine *Änderungsmotivation*. Diese sollte der Coach im Blick haben, sonst kämpft er gegen Windmühlen.

Die meisten Inhalte des prozeduralen Gedächtnisses werden nach intensiven und häufigen Wiederholungen im Striatum (Teil

der Basalganglien) und Kleinhirn gespeichert (ebd.). In den Basalganglien findet eine Datenkompression oder Konsolidierung statt. Damit werden die Inhalte zunehmend veränderungsresistent. Ein „Überlernen“ oder Neulernen ist jedoch möglich, wenngleich meist mit steigendem Aufwand, also vor allem durch intensives Üben. Aus diesem Grund ist es wichtig, dass Coaches das geduldige Einüben neuer Fähigkeiten und Gewohnheiten mit ihren Klientinnen und Klienten trainieren.

Bedeutung des Körpergedächtnisses

Das *Körpergedächtnis* repräsentiert die unbewussten Anteile von Psyche und Persönlichkeit. Körper und Psyche bilden eine Einheit. Diese vollzieht sich durch das Zusammenwir-

ken des sensomotorischen Rückkopplungssystems (Haltungen und Bewegungen), des vegetativen Systems (Lebenserhaltungssystem mit Sympathikus und Parasympathikus) und des hormonalen Systems (Ausschüttung von Botenstoffen). Alle drei werden wesentlich vom limbischen System gesteuert.

Ein wahrgenommenes Ereignis wird vom limbischen System bewusst (limbischer Cortex) oder unbewusst (Amygdala, Nucleus accumbens) bewertet. Je nachdem, wie diese Bewertung ausfällt, werden bestimmte Stoffe (endogene Opiode, Serotonin, Dopamin, Cortisol, Vasopression, Cholecystokinin) ausgeschüttet, die entweder als angenehm-lustvolle oder unangenehm-abstoßende Gefühle erlebt werden. Begleitet wird dies von Körperreaktionen wie z.B. veränderter



Körperhaltung, Atmung, Änderung des Muskeltonus und nonverbaler Reaktionen in der Mimik, Gestik, Stimme und den Blickbewegungen. Der unbewusste emotionale Zustand eines Menschen drückt sich auf diese Weise über den Körper aus. Die Beobachtung dieser nonverbalen Signale ist für Coaches bedeutsam, weil diese Rückschlüsse auf die unbewussten Anteile der Psyche der Klientinnen und Klienten erlauben, welche von diesen eben nicht sprachlich berichtet werden können. Im oben genannten Beispiel mit der Führungskraft wurde bereits angesprochen, dass es für Klientinnen und Klienten häufig schwierig ist, sich an prägende Ereignisse zu erinnern. Die Erkenntnis, dass empathisches Verhalten mit einer emotionalen Überforderung verknüpft ist, konnte über den Körper gewonnen werden. Erst als die Führungskraft sich mit ihren Körperempfindungen verbunden hat – in diesem Beispiel war es ein Ziehen im Bauch – kam die Erinnerung, dass die Mutter in ihrem Mitgefühl ertrunken ist.

Im therapeutischen Bereich geht die Arbeit mit dem Körpergedächtnis noch weiter. Wilhelm Reich, der Begründer der Körperpsychotherapie und ein enger Schüler Freuds, hat die Beobachtung gemacht, dass mit einem Konflikt körperliche Erregung einhergeht, die sich in (chronischen) muskulären Verspannungen niederschlagen kann. Dieses Phänomen hat er als Charakter- und Muskelpanzer bezeichnet. Ziel seines Ansatzes war somit die Lösung der vegetativen „Energi-

en“ aus den Muskelverkrampfungen. Sein Schüler Alexander Lowen hat zahlreiche bioenergetische Übungen entwickelt, um ein unwillkürliches Zittern zu ermöglichen, welches die affektiv-muskulären Blockaden lösen soll. Eine andere Schülerin Reichs, Gerda Boyesen, hat die biodynamische Massage entwickelt. Nach ihrer Auffassung staut sich die affektive „Energie“ nicht nur in den Muskeln, sondern auch im Bindegewebe und in den Eingeweiden.

Aus wissenschaftlicher Sicht gibt es hier noch viel zu erforschen. Fest steht jedoch, dass der Einbezug des Körpergedächtnisses für Coaches vor allem deswegen wichtig ist, weil er einen Zugang zu unbewussten Persönlichkeitsanteilen liefert. Die Arbeit mit dem Körper geht jedoch tief. Hier braucht es von Seiten der Coaches neben einer Offenheit für solche Prozesse auch eine fast schon „therapeutische“ Kompetenz, um adäquat die aufkommenden Themen halten und situativ angemessen bearbeiten zu können. Dies lohnt sich, da dann nicht nur an der Oberfläche gearbeitet wird, sondern eine größere Nachhaltigkeit in der Tiefe erreicht werden kann.

Fazit

Die Berücksichtigung des Erlebnis-, Verhaltens- und Körpergedächtnisses ermöglicht es Coaches, gezielter zu intervenieren, weil Probleme mit den passenden Interventionen auf der Ebene bearbeitet werden können, auf

der sie abgespeichert sind. Coaches sind somit eingeladen, ihren Toolkoffer dahingehend zu checken, welche Methoden sie für die Arbeit auf den jeweiligen Gedächtnisebenen mitbringen, um ihre Wirksamkeit zu erhöhen.

Die Autorin



Foto: Studioline, Hamburg

Dr. phil., Dipl. Kffr. Alica Ryba, Senior Coach (DBVC), Coaching-Ausbilderin und Fachbuchautorin. Sie ist Entwicklerin des Scientific 3 Mind Coachings®, eines neurowissenschaftlich fundierten Coaching-Ansatzes, der integrativ auf drei Gedächtnisebenen interveniert. Bei Prof. Dr. Dr. Gerhard Roth hat sie zum Thema Coaching und die Rolle des Unbewussten promoviert. Ryba ist Inhaberin des Instituts für wissenschaftliches Coaching in Hamburg und bildet dort fortgeschrittene Coaches weiter.

www.alica-ryba.de
www.coachdb.com/de/coach/alica-ryba.html

Literatur

- » **Roth, G. & Ryba, A. (2016).** *Coaching, Beratung und Gehirn. Neurobiologische Grundlagen wirksamer Veränderungskonzepte.* Stuttgart: Klett-Cotta.
- » **Roth, G. & Strüber, N. (2014).** *Wie das Gehirn die Seele macht.* Stuttgart: Klett-Cotta.
- » **Ryba, A. (2018).** *Die Rolle unbewusster und vorbewusst-intuitiver Prozesse im Coaching unter besonderer Berücksichtigung der Persönlichkeitsentwicklung des Klienten.* Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.
- » **Schacter, D. L. (1996).** *Searching for Memory. The Brain, the Mind, and the Past.* New York: Basic Books.
- » **Squire, L. R. (1987).** Memory and the Brain. In S. L. Friedmann, K. A. Klivington & R. W. Peterson (Hrsg.), *The brain, cognition and education* (S. 171–202), Orlando: Academic Press.



Wandel gestalten

Veränderungsprozesse auf individueller und organisationaler Ebene

Von Dr. Christopher Rauen & Andreas Steinhübel

Ohne Veränderung herrscht Stillstand. Dies gilt sowohl für die individuelle als auch die organisationale Ebene. Nicht zu unterschätzen ist jedoch der Umstand, dass Wandel oft Widerstände auslöst. Wie kann man Menschen erfolgreich im Veränderungsprozess mitnehmen und den Widerständen sinnvoll begegnen? Neben weiteren Aspekten spielt die Würdigung des bisher Erreichten hierbei eine wichtige Rolle.

Der Begriff „Change“ ist in aller Munde. Die Ergebnisse der Coaching-Marktanalyse 2022 (Rauen et al., 2022) zeigen, dass Changemanagement, wenngleich man es vor allem mit Organisationsentwicklung assoziieren mag, ein relevantes Coaching-Thema darstellt. So landet es im oberen Mittelfeld des im Coaching abgedeckten Themenspektrums. Ein Grund hierfür dürfte darin bestehen, dass Veränderungsprozesse nicht nur Organisationen betreffen, sondern auch die einzelnen Personen in ihnen. In Folge 13 des Podcasts „Business-Coaching and more“ sprachen Dr. Christopher Rauen (CR) und Andreas Steinhübel (AS) über das Thema Wandel und die Frage, wie Veränderungsprozesse auf individueller sowie organisationaler Ebene gelingen und was hingegen zu vermeiden ist. Eine Zusammenfassung der wichtigsten Inhalte des Gesprächs.

Wandel ist kein Selbstzweck

AS: Change, Transformation, Transition: Wir könnten noch einige Buzzwords finden, die das Thema Wandel beschreiben. Stattdessen möchten wir uns aus psychologischer Sicht mit den Fragen befassen, was Wandel im organisationalen Kontext bedeutet und wie Menschen auf dem Weg der Veränderung in Unternehmen „mitgenommen“ und gut begleitet werden können.

CR: Das Thema Wandel hat zwei Komponenten. Zum einen kann es sich um die Veränderung eines Individuums handeln. Zum anderen geht es um Changemanagement, also um Wandel auf organisationaler Ebene. Meiner Ansicht nach – diese Meinung mag pointiert sein – will niemand wirklich Wandel. Veränderung ist kein Selbstzweck. Was Menschen tatsächlich möchten, ist *Stabilisierung auf einem höheren Niveau*. Hierfür nehmen sie den Wandel höchstens eine Zeit lang billigend in Kauf. Weil das gerne ausgeblendet und der Wandel zu einer Art Selbstzweck verklärt wird, scheitern viele Veränderungsprojekte – sowohl individuelle als auch organisationale. Ich plädiere daher dafür, sich zu Beginn eines Veränderungsprozesses immer bewusst-

zumachen, dass es gar nicht in erster Linie um Wandel geht, sondern um die Stabilisierung. Mit dem Ziel, ein verbessertes Niveau zu erreichen, sind Menschen auch bereit, den Wandel temporär mitzutragen und an sich sowie der Organisation zu arbeiten. Aber ich sage es noch einmal: Niemand will den *dauerhaften* Wandel. Sowohl Menschen als auch Organisationen wären mit permanenter Veränderung überfordert.

AS: In Organisationen erlebe ich einen unglaublichen Hype um Veränderung und Geschwindigkeit. Ich plädiere sehr für eine gute *Balance* aus einerseits Stabilisierung, Routinen, Strukturierung, Würdigung von Tradition sowie Erfahrungswerten und andererseits der Gestaltung von Verbesserungen. In Veränderungsprozessen richte ich den Fokus immer wieder auf die Frage: Was machen wir eigentlich zwischendurch, um uns zu stabilisieren und zu vermeiden, dass wir uns selbst und die Organisation überfordern?

Um diese Notwendigkeit zu verdeutlichen, arbeite ich gerne mit einer Anekdote: Wenn wir uns vorstellen, wir laden Menschen zu einer Vollversammlung ein und inszenieren diese mit ernsten Gesichtern. Auf einer Bühne sitzt der Vorstand und sagt: „Wir haben eine Nachricht. Wir müssen uns dem Wandel stellen. Sie werden alle mehr Geld bekommen bei weniger Arbeit.“ Ich gehe jede Wette ein, dass es selbst in diesem Szenario Menschen gäbe, die sagen: „Auf gar keinen Fall, nicht mit uns!“

Wandel erzeugt Abwehr. Zudem kostet er zunächst Geld, Zeit und Nerven. Es ist wichtig, offen darüber zu sprechen und diese Herausforderungen auch einzuplanen. Ich begleite momentan ein Change-Projekt, in dem ein neues IT-System eingeführt wird. Das alte System lief rund, man war routiniert im Umgang mit ihm und kannte die Ecken und Tücken. Das neue System wurde vom Hersteller als schlanker und effizienter angepriesen. Was passiert? Die Menschen sind noch nicht so gut in der Lage, die neue IT-Oberfläche zu bedienen, machen mehr Fehler, die Kosten gehen in die Höhe. Dies gilt es, von vornherein einzuplanen. Es muss klar sein, dass es Zeiten geben

wird, in denen mehr Fehler vorkommen und in denen Schulungen notwendig werden, bevor ein höheres Level erreicht wird, das dann wiederum stabilisiert werden muss. Ich stelle mir hier ganz bewusst eine Sinuskurve vor, die im Grunde aussieht, wie auch unser Leben verläuft. Wir haben mal Phasen von Langeweile und Stabilisierung, dann intensive Phasen von Aufregung und Neugestaltung.

Das Bisherige würdigen

CR: Du hast ein wichtiges Stichwort genannt: Tradition. Ich habe die Erfahrung gemacht, dass viele Veränderungsprozesse *Kränkungen* beinhalten, weil mit Traditionen gebrochen wird. Es kommen dann häufig Sätze auf wie: „War denn bis jetzt alles schlecht? Müssen wir auf einmal alles anders machen? Ist das jetzt nicht mehr gut genug?“ Aussagen wie diese werden selten offen ausgesprochen, aber man hört sie „hintenrum“. Es fehlt dann an der Würdigung des bisher Erreichten und der Leistungen, die eine Organisation dorthin gebracht haben, wo sie aktuell steht. Viele Menschen, die in den Organisationen tätig sind und diese Leistungen erbracht haben, fühlen sich dann nicht mehr ausreichend gesehen. D.h., Wandel braucht immer die Würdigung des Bisherigen. Sonst kommt es zu Kränkungen, die das Umsetzen der angestrebten Veränderung erschweren werden.

Etwas Vergleichbares sehe ich auf individueller Ebene. Wenn eine Person keinen guten inneren Anschluss an ihr bisheriges Leben findet und sich stattdessen einredet, dass alles schlecht war und sich gänzlich ändern muss, scheitern ihre guten Veränderungsvorsätze mit hoher Wahrscheinlichkeit, weil zu viele innere Konflikte produziert werden. Was sie bisher getragen hat, ist ja mit einer funktionierenden Logik verbunden. Daher empfehle ich auch in der Perspektive der Eigenveränderung immer, sich bewusstzumachen, dass nicht alles negativ war. Jede Entscheidung, die die Person getroffen hat, hat sie doch dorthin geführt, wo sie steht. Bleibt diese Würdigung aus, gehen innere Anteile in Revolte und sagen: „Jetzt erst recht nicht!“ Und dann wird es nichts mit der Veränderung.

Dasselbe gilt für Organisationen: Dort gehen dann Mitarbeiter mehr oder weniger offen in die Abwehrhaltung, was die Veränderung untergräbt. Wird offen gegen den Wandel revolviert, gibt es Möglichkeiten, damit umzugehen. Verdeckter Widerstand ist gefährlicher. Aus psychologischer Perspektive ist die Frage sehr spannend, wie es gelingt, Widerstände sichtbar und damit besprechbar werden zu lassen und zu verhindern, dass sie verdeckt wirken. Ich erlebe häufig, dass auf offenen Widerstand mit der Haltung reagiert wird, er müsse bezwungen, überwunden oder gar bekämpft werden. Mit dieser Einstellung bewirkt man aber nur, dass der Widerstand und das Beharrungsvermögen in den Untergrund gehen. Daran scheitert eine Vielzahl von Veränderungsprojekten. Hast Du ähnliche Erfahrungen gemacht?

AS: Absolut. Diskutieren und integrieren, nicht ignorieren. Das ist bedeutsam und ich würde sogar ein Stück weiter gehen und sagen: Es gibt keinen echten Wandel ohne Anteile von Widerstand, weil dem Bisherigen immer eine *Emotionalität* innewohnt. Wird diese mit Füßen getreten, kommt dies einer Entwürdigung gleich. Ich teile daher Deine Ausführungen bezüglich der Haltung, mit der Widerständen oftmals begegnet wird.

Hierzu möchte ich exemplarisch ein – leider reales – Beispiel anführen, das mir in der Beraterbranche begegnet ist: Im Zuge eines Change-Projekts in einem Unternehmen stieß der Change-Berater auf Widerstand und sagte sehr deutlich, dieser müsse gebrochen werden. Es müsse „auch mal Blut fließen“.

Diesbezüglich kann ich nur deutlich anmerken: Diese Haltung entspricht nicht unserem, vom Coaching geprägten Verständnis von Wandel! Wandel ist Entwicklung, Wachstum und hat viel mit kreativer Neugier zu tun. Menschen entwickeln sich von Geburt an kontinuierlich weiter. Wir alle haben eine individuelle Tradition von Wandel. Es erbost mich geradezu, wenn Menschen in Schubladen gesteckt werden wie: Der will nicht. Die kann nicht mehr. Der ist zu alt. Menschen ernst zu nehmen und einzubinden, halte ich hingegen für einen ganz wesentlichen basalen Aspekt.

Auf individueller Ebene kann mit dem inneren Team gearbeitet und gefragt werden: Was sind innere Anteile, die angesichts des Wandels „Hurra!“ rufen? Welche Anteile freuen sich auf die Veränderung? Welche inneren Stimmen sind zurückhaltender und noch nicht bereit, den Schritt zu gehen? Welche inneren Kritiker sind besorgt? Es gilt dann, diese Anteile zu integrieren, um die bestmöglich passende Weiterentwicklung und Lösung zu finden. Ich bin ein großer Verfechter kreativer Veränderungsprozesse, aber auch davon, Dinge Schritt für Schritt anzugehen, da wir Menschen und Organisationen sonst überfordern. Ich werde oft gefragt, wie lange ein Change-Prozess dauern wird. Unabhängig davon, was ich antworte, ist die Reaktion immer dieselbe: „Geht das schneller?“ Die drei wesentlichen Faktoren, die es braucht, um Wandel erfolgreich zu ermöglichen, lauten jedoch *Würdigung, Einbinden und Ernstnehmen*.

Die Haltung: Keine Führung über Angst

CR: Die Klammer für all das ist die Haltung der Protagonisten gegenüber dem Wandel. Wenn es heißt, Widerstand müsse „gebrochen“ werden und es müsse „Blut fließen“, wird über Angst geführt. Und das ist eine Katastrophe, denn so wird man Veränderungsprozesse vor die Wand fahren. Diese brutale Sprache ist Ausdruck eigener Hilflosigkeit. Wenn Führungskräfte versuchen, Widerstände mit Gewalt zu unterbinden, bedeutet dies nur, dass sie nicht wissen, wie man mit ihnen konstruktiv umgehen kann. Eine solche Grundhaltung, die Angst produziert, ist kontraproduktiv. Als Psychologen wissen wir ja, was Angst mit Menschen macht. Werden sie dadurch wandelbarer? Nein. Angst macht Menschen weder leistungsfähiger noch trägt sie dazu bei, sich dem Wandel zu öffnen. Die Mitarbeiter verschließen sich eher noch mehr. Aufgrund des Zwangs tun sie dann vielleicht so, als würden sie mitmachen. Tatsächlicher Wandel findet dann aber natürlich nicht statt.

Ich kann nur empfehlen, bei Veränderungsprojekten, ganz gleich, ob sie groß oder klein sind, immer die dahinterliegende Haltung zu

hinterfragen. Das gilt auch für die individuelle Ebene. Habe ich eine positive Haltung zum Wandel oder muss ich mich zu der Veränderung zwingen? Dazu gehört auch die Frage, ob ich über die nötigen Führungs- bzw. Selbstführungskompetenzen verfüge, um Wandel zu ermöglichen.

Machen wir uns nichts vor – natürlich braucht Wandel einen gewissen Druck, aber zu viel Druck erzeugt Angst und diese führt nicht zu einer positiven Weiterentwicklung. Die Frage, wie man mit sich selbst und anderen umgeht, ist in Entwicklungsvorhaben also äußerst wichtig. Das bedeutet in der Konsequenz, dass viel mit den Führungskräften gesprochen werden sollte, die den Wandel in der Organisation umsetzen, um sie für die Haltungsthematik zu sensibilisieren und mit ihnen zu erörtern, wie sie konstruktiv mit Personen umgehen, die nicht von Beginn an voll mitziehen.

AS: Druck kann zwar die Veränderungsbereitschaft erhöhen, verringert aber aus meiner Sicht deutlich die Veränderungsbefähigung. Die Arbeit mit Angst, Druck und markigen Sätzen – es werden ja manchmal kriegerische Analogien genutzt – kann sicherlich kurzfristig einen kleinen Ruck erzeugen, ist aber als Instrumentarium der Gestaltung von Veränderungsprozessen nicht geeignet.

Das Thema Haltung umfasst auch die Frage, wie einem Menschen begegnet wird, der eine andere Idee von Veränderung hat. Oft wird einfach behauptet, eine Person sei nicht dabei, mache nicht mit oder befinde sich im Widerstand. Man könnte aber auch erörtern, worin ein anderes Bild von Wandel besteht und wie ein gemeinschaftlicher Prozess gestaltet und moderiert werden könnte, in dem sich beide Wege vielleicht sogar ergänzen. In meine Coachings kommen viele Unternehmerinnen und Unternehmer und sagen: „Ich habe doch gar keine Wahl. Wenn wir uns nicht ganz schnell radikal ändern und arbeiten wie die Konkurrenz, werden wir weggeputzt. Der Druck des Marktes ist zu stark.“ Hier kann es darum gehen, Denkangebote zu unterbreiten, wie andere Modelle von Wandel aussehen könnten.

CR: Verantwortungsträger geben den Druck, den sie nachvollziehbarer Weise verspüren, häufig weiter. Die Mitarbeiter spüren den Druck dann ebenfalls, fühlen sich dadurch aber nicht befähigt, mit der Situation konstruktiv umzugehen. Wenn die Führungskräfte unter einem Druck stehen, den sie nur noch nach unten weitergeben können, ohne ihn zu etwas Konstruktivem zu transformieren, leben sie nicht vor, wie es gelingen kann, den Herausforderungen des Marktes gerecht zu werden. Das ist ein Problem.

Meine Aufgabe sehe ich daher darin, den Führungskräften und Inhabern aufzuzeigen, wie sie selbst mit dem Druck umgehen können, ohne ihn eins zu eins weiterzureichen. Für viele ist genau dies der erste Weg, bedingt durch die Angst, die anderen zögen nicht mit, wenn man keinen Druck auf sie ausübt.

Das Bedürfnis, den Druck weiterzugeben, ist zwar menschlich nachvollziehbar, aber man muss das vom Ergebnis her denken und erkennen, dass zunächst die Selbstführungskompetenz gesteigert werden sollte, um mit dem Druck umzugehen zu lernen und ihn so zu transformieren, dass ein echter Change-Prozess initiiert werden kann. Den Ausgangspunkt sollte dabei vorzugsweise ein *positives Szenario* darstellen. Nur etwas Negatives abwenden zu wollen, genügt nicht. Muss eine Marktveränderung z.B. zwingend als Bedrohung empfunden werden oder bietet diese auch Chancen? Im Coaching geht es darum, einen angstfreien Raum zu schaffen, um offen über die Sorgen der Klienten und mögliche Lösungswege sprechen zu können. Das sollte auch der Ansatz guter Führungskräfte bei der Mitarbeiterführung sein. Sie müssen die Gedanken der Mitarbeiter aufnehmen – auch

die Bedenken – und diese *in etwas Positives überführen*, denn es wäre natürlich zu kurz gesprungen, würden sie beim Reden über Ängste stehenbleiben. Wenn es ihnen gelingt, das Positive, das in einer Veränderung steckt, sichtbar zu machen, sind die Menschen auch bereit, den Weg mitzugehen. Die Mitarbeiter einfach „domptieren“ zu wollen, ist die falsche Haltung. Die Spitze einer Organisation hierfür zu sensibilisieren, sodass eine konstruktive Haltung vorgelebt werden kann, gehört meines Erachtens zur Rolle eines Coachs. Aus meiner Erfahrung ist das immer ein kleines Kulturentwicklungsprojekt.

Schnelle Effekte oder substanzieller Wandel?

AS: Ja, letztlich reden wir über *Kulturentwicklung*. Ganz bewusst frage ich Klienten immer,



ob sie einen schnellen Wandel für eine ganz konkrete Situation oder eine Weiterentwicklung ihrer Organisation erreichen wollen, die eine Kultur von Würdigung, Wertschätzung und neugieriger Gestaltung einer möglichen Zukunft beinhaltet. Damit sind wir auch bei der Einladung, Möglichkeiten zu entdecken und sich eine andere Zukunft vorzustellen, der man dann Schritt für Schritt entgegengehen kann, ohne etwas über das berühmte berüchtigte Knie brechen zu müssen. Hierdurch erhält Wandel aus meiner Sicht einen ganz anderen, positiv konnotierten Anstrich, weil er die Chance bietet, substantiellen Wandel zu erreichen, anstatt auf schnelle Effekte zu zielen.

CR: Als Analogie ziehe ich gerne den Jo-Jo-Effekt heran. Man kann eine Crash-Diät machen und vorübergehend abspecken. Zunächst sind viele Menschen mit dem Ergebnis, das die Waage anzeigt, zufrieden. Wir wissen aber, was danach passiert. So wird kein nachhaltiger Wandel erzeugt. Für diesen wäre es notwendig, die Ernährungsgewohnheiten nach und nach grundsätzlich umzustellen und Sport zu treiben. Ähnlich ist es im Coaching. Die Klienten haben Druck und möchten hier und jetzt etwas verändern. Die Aufgabe eines Coachs ist es dann aber, Verständnis zu äußern und zugleich darauf hinzuweisen, dass über Nachhaltigkeit nachzudenken ist, damit es nicht zu einem Jo-Jo-Effekt kommt, der in der Organisation letztlich zu einem Ergebnis führt, das schlimmer ist als der Ist-Zustand.

Ich glaube, dass viele Veränderungsvorhaben auch daran scheitern, dass in zu kurzer Zeit zu ehrgeizige Ziele erreicht werden sollen. Um Überforderung zu vermeiden, bin ich eher ein Fan kleinerer Ziele, die aber umsetzbar und

realistisch sind und Erfolgserlebnisse produzieren. Auf diesen aufbauend kann dann der nächste, vielleicht schon etwas größere Schritt gegangen werden. Das ist ein pragmatisches Modell, mit dem man einen Spagat schafft: Es werden schnell kleine sichtbare Erfolge erreicht, die positive Erfahrungen schaffen und dazu motivieren, nach einer erfolgten Stabilisierung die nächsten Ziele anzugehen. So besteht dann auch die Chance, eine nachhaltige Veränderung umzusetzen.



Der monatlich erscheinende Podcast „Business-Coaching and more“ ist auf allen gängigen Podcast-Portalen abrufbar. Eine Übersicht aller Folgen finden Interessierte hier:

www.rauen.de/podcast



Die Autoren



Foto: die lichtbildmanufaktur

Dr. Christopher Rauen, Dipl.-Psych., Senior Coach (DBVC), Geschäftsführer der Christopher Rauen GmbH, Initiator und langjähriger Vorsitzender des DBVC und Lehrbeauftragter an mehreren Universitäten. Er ist Leiter der RAUEN Coaching-Ausbildung, Autor mehrerer Fachbücher und Herausgeber des „Handbuch Coaching“, der Buchreihe „Coaching-Tools“, des „Coaching-Magazins“, des „Coaching-Newsletters“ und des Online-Portals „Coaching-Report“. 2019 wurde Dr. Christopher Rauen in London von Marshall Goldsmith als erster Deutscher mit dem „Leading Global Coaches Award“ ausgezeichnet.

www.rauen.de

www.coachdb.com/de/coach/christopher-rauen.html



Foto: Oliver Pracht

Andreas Steinhübel ist Diplom-Psychologe, Senior Coach (DBVC), Systemischer Organisationsberater (WIBK), Inhaber der Steinhübel Coaching GmbH, Lehrbeauftragter, Fachbuchautor und seit 1995 als Coach und Trainer aktiv. Im Rahmen der RAUEN Coaching-Ausbildung qualifiziert er seit 2002 zusammen mit Dr. Christopher Rauen Coaches nach dem integrativen Ansatz. In der Steinhübel-Akademie bietet er Weiterbildungen in Organisationsentwicklung und Führungskompetenzen an.

www.steinhuebel.de

www.coachdb.com/de/coach/andreas-steinhuebel.html

Literatur

» Rauen, C.; Barczynski, D.; Ebermann, D.; Plath, A. & Tanzil, I. (2022). RAUEN Coaching-Marktanalyse 2022. RAUEN Coaching. Abrufbar unter: www.rauen.de/cma

Logbuch Gewohnheiten nachhaltig verändern. Die Technik des Rückfallmanagements.

Rezension von Torsten Ferge

Die Lieblingsserie meiner Kindheit begann meist mit einem Eintrag des Captains in sein Computerlogbuch. Mit einem Log, einem Holzklotz, wurde lange Zeit die Geschwindigkeit in der Segelschiffahrt bestimmt und im Logbuch notiert. Heutige Changelogs geben bei einem Softwareupdate Auskunft über Veränderungen der Version. Im „Logbuch Gewohnheiten nachhaltig verändern. Die Technik des Rückfallmanagements“ beschreibt Axel Koch einen Ansatz zur Verhaltensänderung, die der Coach mit dem Klienten implementieren kann. So ist dieses Logbuch im Grunde genommen ein Leitfaden zur Selbstoptimierung.

Der promovierte Diplom-Psychologe Koch ist Dekan der Fakultät für Wirtschaftspsychologie der Hochschule für angewandtes Management in Ismaning und dort auch Professor für Training und Coaching. Sein erstes Sachbuch „Die Weiterbildungslüge“ (2008) hat er unter einem Pseudonym veröffentlicht. Damit löste er ein breites Medienecho aus. Auf der Basis wissenschaftlicher Erkenntnisse entwickelte er die „Transferstärke-Methode“ (2018). Koch verfolgt einen systemischen Ansatz und beschäftigt sich mit persönlichen Veränderungsprozessen sowie nachhaltiger Personalentwicklung. Praktisch fließen diese Erkenntnisse in seine Coaching- und Personalentwicklungsmaßnahmen ein.

Das Logbuch hat das Format eines iPads; die 106 Seiten sind im Softcover gebunden. Gerahmt werden die sechs kurzen Kapitel von Vor- und Nachwort. Dazu gibt es Downloadhinweise und ein Literaturverzeichnis. Die vorgestellten Inhalte werden grafisch unterstützt: Ein einladender Comic im Vorwort und als Schmankerl zwischendurch, ein farbig animiertes Neuron sowie Schaubilder ergänzen den Text und erleichtern den Zugang visuell. Jeder Schritt der Methode wird von einer Übung plus Fallbeispiel begleitet, die grafisch

abgesetzt sind. Sprachliche Nähe schafft der Autor durch das trauliche „Du“. Eine Vorlage zum Download greift die Methodik auf und erleichtert dem Leser den Brückenschlag zu eigenen Veränderungsprojekten.

Das Buch trägt sein Programm und Ziel im Titel. Nach dem Einstieg beschreibt der Autor Faktoren für Veränderungserfolge wie Zielklarheit oder ein unterstützendes Umfeld. Im folgenden Kapitel legt Koch die Theorie des Rückfallmanagements auf zehn Seiten dar. Direkt im Anschluss wird der Transfer konkretisiert. Gerade einmal fünf Schritte bräuchte demnach ein Coach. Anhand von Leitfragen wird man vom alten Verhaltensmuster über eine Kette von Vorboten und einem Gedankenstopp hin zum neuen Muster geführt. Die Klientin bzw. der Klient kann die Veränderung in ihrem oder seinem Alltag ausgestalten und im Coaching reflektieren. Besonders hilfreich dafür ist das über 20-seitige Kapitel zu typischen Fehlerquellen bei der Handhabung und der Umgang damit. Und Koch rät zum wohlwollenden Umgang mit Rückschlägen beim

Klienten. Bei Koch fällt die lockere Sprache auf. So heißt es direkt im Vorwort: „Bin ich zu doof dazu?“ Eine Frage, die sich fast jeder im Hinblick auf eigene Veränderungsprojekte im Stillen schon einmal gestellt haben mag. Und schon bist „Du“ abgeholt. Hier lächeln sich wissenschaftliche Fundierung und eine praxisnahe Alltagssprache freundlich, ja partnerschaftlich an. In Kombination mit den grafischen Elementen fühlt sich das Buch sehr zugänglich und gehirnfreundlich an. Zumal die knapp einhundert Seiten rasch gelesen und erfasst sind. Nur die Übersetzung in die eigene Coaching-Praxis braucht dann doch etwas mehr: Vertiefung, Anpassung von Fragen an den jeweiligen Fall sowie Übersetzung in den Alltag des Klienten.

Fazit: Die Frage, wie sich unwillkürliches Erleben bewusst beeinflussen und verändern lässt, treibt viele Coaches sowie Klientinnen und Klienten um. Hier gibt es mit der Technik des Rückfallmanagements ein erprobtes Instrument. Der Übertrag in die Coaching-Praxis ist einfach. Nun heißt es, um mit dem Captain der anfangs erwähnten Serie zu sprechen: „Engage!“

Torsten Ferge
www.ferge-coaching.de

Bei amazon.de bestellen:
[www.amazon.de/exec/obidos/
ASIN/3407368003/cr](http://www.amazon.de/exec/obidos/ASIN/3407368003/cr)

*„Veränderung passiert nicht deshalb schneller, nur weil Du es mit Gewalt willst. Lass Dir also Raum und Zeit.“
(Axel Koch, S. 103)*



Koch, Axel (2022).
Logbuch Gewohnheiten nachhaltig verändern. Die Technik des Rückfallmanagements.

Weinheim: Beltz
ISBN: 978-3-407-36800-3
106 S., 24,95 €

New Work Utopia. Zukunftsvision einer besseren Arbeitswelt.

Rezension von Jan-Christoph Horn

Kann man für die Utopie einer anderen Lebens- und Arbeitswelt den Kopf verlieren? Man kann, wie Carsten C. Schermuly mit seiner Widmung des Buches an Thomas Morus markiert. Dieser, so führt der Autor aus, war englischer Politiker des 16. Jahrhunderts, der in einer erzählerischen Abhandlung die Insel „Utopia“ und auf dieser eine andere Weise des Lebens und Arbeitens darstellte, was als massive Systemkritik verstanden wurde. U.a. deswegen wurde Morus geköpft.

Wer sich herauswagt und die Dinge mal anders denkt, riskiert also etwas. Die Beschreibung einer Utopie – eines Ortes, dessen Wirklichkeit lediglich angenommen wird – ist nicht nur unverfänglich, weil die Reaktionen darauf in der „echten“ Welt erfolgen.

Es ist ein kluger und gelungener Schachzug des Autors, das Prinzip einer utopischen Beschreibung für das, was New Work sein möchte, zu übernehmen. Es gibt genügend hochglanzbrotschierte Selbstdarstellungen von Unternehmen, die sich als New-Work-Unternehmen sehen. Es gibt auch genügend Methoden- und Strategieratgeber, die den ultimativ-erfolgreichen Weg dorthin zu zeigen meinen.

Das schmale, gut zugängliche, flüssig geschriebene Buch stellt das utopische Unternehmen Stärkande vor und arbeitet 22 Axiome durch, die dort Anwendung finden. Und dies auf eine narrativ so gelungene Weise, dass man kaum glauben mag, dass das alles nur ausgedacht ist. Die einzelnen Kapitel – z.B. über sinnstiftende Teamarbeit, Organisation als Kommunikation, Führung als Leadership, transparente Bücher und Gehälter etc. – sind kompakt und erschließen sich aufgrund ihres konkreten Bezugs auf Stärkande gut.

Der Vorteil der Utopie ist die Annahme einer anderen Realität, ohne den Weg dorthin be-

gründen zu müssen. Stärkande ist einfach so, wie es ist. Punkt. Spannungen in Übergängen vom „Jetzt“ werden genauso wenig thematisiert wie die Verheißung des „Dort“ überzeichnet wird. Das ist für einen unverstellten Blick auf das gemeinte Normale sehr hilfreich.

Wie bei Morus geht es bei alledem nicht einfach um einen Traum. Der Buchuntertitel „Zu-

„Ich schaue mich in der Organisationslandschaft des 21. Jahrhunderts um und sehe die Diskrepanz zwischen dem, was an New Work möglich wäre, und der Praxis.“ (Carsten C. Schermuly, S. 152)

kunftsvision“ passt deswegen nicht so recht. Eine Utopie verweist nicht auf eine vor uns liegende Zukunft, sondern stellt andere Basisprämissen als gegeben dar. Wie bei Morus’ „Utopia“ verbindet sich die Utopie von New Work mit einem (wirtschafts-)politischen Anspruch: New Work ist nicht nur funktionieren-

der Trend, sondern eine gesamtgesellschaftliche Ausrichtung. Das schwedische Wort „Stärkande“ (deutsch: stärkend, bekräftigend, unterstützend) – der Familienname der Gründerinnen – signalisiert das. Auch das macht diese Einführung bemerkenswert.

Das Buch bietet mannigfaltige Reflexionsimpulse für New Work. So ist z.B. interessant, dass die Unternehmensfelder von Stärkande aus Selbstbedarf entstanden sind: Was stellen sich uns für unternehmerische Herausforderungen und können wir daraus ein Geschäftsfeld machen? Statt Ablendung also konsequentes Insourcing. Interessant ist auch, dass organisationales Lernen keines der Axiome ist, sondern in die Rahmenhandlung verlegt ist. Stärkande verändert sich kontinuierlich, das muss nicht extra betont werden.

Fazit: Das Buch ist eine durch und durch empfehlenswerte Einführung in New Work. Es gesellt sich gut zu den New-Work-Klassikern von Frédéric Laloux sowie Bernd Oestereich und Claudia Schröder. Empfehlung!

Jan-Christoph Horn
www.jc-horn.de

Bei amazon.de bestellen:
[www.amazon.de/exec/obidos/
ASIN/3648159348/cr](http://www.amazon.de/exec/obidos/ASIN/3648159348/cr)



Schermuly, Carsten C. (2022).
New Work Utopia. Zukunftsvision
einer besseren Arbeitswelt.

Haufe: Freiburg
ISBN: 978-3-648-15934-7
167 S., 29,95 €

Mini-Handbuch Diversity. Impulse für die Beratungspraxis.

Rezension von Dr. Friederike Höher

„Auch Beratung findet nicht außerhalb gesellschaftlicher Machtverhältnisse statt.“ (S. 181) Die Bereitschaft, sie kritisch zu reflektieren, ist eine Voraussetzung für die gewinnbringende Lektüre dieses Buches. Wer Rezepte und Tools für den Umgang mit dem strittigen Modethema „Diversity“ erwartet, wird nicht abgeholt. Stattdessen bringt es Coaches dazu, sich als Teil der gesellschaftlichen Machtverhältnisse zu verstehen und sich, implizit in der eigenen Haltung und/oder explizit in der Kommunikation, entsprechend zu positionieren. Das ist anstrengend, wie auch das Lesen des Textes in seinem Bemühen einer niemanden diskriminierenden Schreibweise. Aber: Wir Coaches sind offen für neue Sichtweisen, können sprachlich pacen, ohne zu bewerten, und sind der Allparteilichkeit verpflichtet. In diesem Sinne sollten wir auch diesem klugen Buch ohne Vorurteile folgen und die Anstrengung, eigene Vorannahmen zu hinterfragen, annehmen. Es öffnet den Horizont für Hypothesenbildungen jenseits des „business as usual“.

Susanne Lummerding und Sybille Wiedmann stellen mit ihrer klar machtkritischen Position Bezüge zu Menschenrechten, Emanzipationsbewegungen und aktuellen Positionen in der Diversity-Szene her. Für die kommunikative Praxis werden typische Dilemmata aufgegriffen, die auftreten, wenn Diskriminierung zum Thema wird: Wie kann man z.B. Kategorien wie „Mann“, „Frau“ oder „Alter“ benennen, ohne zugleich der Gefahr zu unterliegen, Klischees zu reproduzieren, wie „Mann“ oder „Frau“ oder „Führungskraft“ „ist“ oder sein soll? Wie kann man das Prozesshafte und Kontextuelle in der Konstruktion von Unterschieden zum Ausdruck bringen, ohne zu belehren? Wie kann man unter Berücksichtigung der kolonialen Vergangenheit über „Schwarze“ oder Migrationshintergrund sprechen, ohne in alte Fallen zu tappen? Jede/r professionell Beratende, in deren Praxis Diskriminierung zum

Thema wird, kennt diese Zwickmühlen. Einen Königsweg gibt es auch in diesem Buch nicht.

*„In professionellen Kontexten wie Beratung und Bildung bedeutet Diversity daher immer auch, sich explizit und bewusst mit Diskriminierung auseinanderzusetzen – auch wenn es leichter scheint, über ‚Vielfalt‘ zu sprechen als über Diskriminierungsschutz.“
(Susanne Lummerding & Sybille Wiedmann, S. 8)*

Die Autorinnen sind in Organisationsentwicklung, Supervision und Wissenschaft verankert und geben ermutigende Tipps, wie z.B.: Eigenbezeichnungen der Betroffenen verwenden, Diskriminierungserfahrungen kommunizierbar machen und ernst nehmen, Fehlerfreundlichkeit auch gegenüber sich selbst sowie Nicht-Wissen zugestehen, Dekonstruktion dichotomer Kategorisierungen und vieles mehr. Es ist wohlthuend, dass sie jede Zuweisung einer subjektiven Schuld einzelnen Akteuren und Akteurinnen gegenüber ablehnen, denn sie, wie wir alle, sind in gegebene Machtverhältnisse eingebunden. Darin gibt es keinen diskriminierungsfreien Raum! Es geht also nicht um persönliche

Schuld, sondern um Verantwortung im Hier und Jetzt in der Beratung und im Coaching. Der Text ist durch Orientierung gebende Kästen, in denen die wesentlichen Punkte nochmals als Aufzählung aufgelistet sind, aufgelockert. Das ist meist redundant, für Schnelllesende jedoch ein Angebot. In weiteren Kästen finden sich kluge Reflexionsfragen. Die auf diese Weise vor systemischem Hintergrund differenziert abgehandelten Themen sind: Diversity als Konzept und in machtkritischer Prozessbegleitung, Dominanz- und (intersektionale) Machtverhältnisse, Diskriminierung und Antidiskriminierung. Erfahrungsberichte gelungener Interventionen wären hilfreich gewesen, fehlen aber. Interventionen beschränken sich fast ausschließlich auf die vielen Reflexionsfragen. En passant lernen die Lesenden, wichtige Begriffe der Diversity-Szene zu verstehen und einzuordnen und gewinnen dadurch Sprachfähigkeit und Sicherheit.

Fazit: Dieses kluge Buch ist wegen der Aktualität der Thematik in jedem Fall zu empfehlen. Bitte unbedingt lesen, gerade weil es vertraute Denkmuster infrage stellt und verunsichert.

Dr. Friederike Höher
www.friederike-hoehler.de

Bei amazon.de bestellen:
[www.amazon.de/exec/obidos/
ASIN/3407367457/cr](http://www.amazon.de/exec/obidos/ASIN/3407367457/cr)



Lummerding, Susanne & Wiedmann, Sybille (2022).
Mini-Handbuch Diversity. Impulse
für die Beratungspraxis.

Weinheim: Beltz
ISBN: 978-3-407-36745-7
216 S., 24,95 €

So finden Sie den passenden Coach. Der Wegweiser zum Erfolg – Antworten, die das Internet nicht gibt.

Rezension von Björn Rohde-Liebenau:

Wussten Sie, dass es viel mehr weibliche als männliche Coaches gibt? Und dass die Auswahl in Ihrer Region vielleicht richtig eng wird, wenn Sie einen hauptberuflichen Business-Coach mit mehr als zehn Jahren Berufserfahrung suchen? Diese und viele weitere Informationen liefert der Marktüberblick, den Martin Pichler, ehemals Chefredakteur der Zeitschrift „Wirtschaft + Weiterbildung“, gibt. Seine sieben Regeln für die Coach-Auswahl sind nicht alle leicht umzusetzen, solange man die Coaches nicht kennt – etwa wenn er postuliert, die Chemie müsse stimmen. Gemeint ist die Passung im Verhältnis des Coachs zum Klienten und zum beauftragenden Unternehmen. Folgerichtig empfiehlt die siebte Regel, sich von Regeln zu emanzipieren. Und die Suchergebnisse nicht durch den Fokus auf eine bestimmte Methode zu stark einzuengen, sondern methodische Flexibilität als Qualitätskriterium zu verstehen.

Coaching (auch) über das Internet zieht sich als neuer Standard durch das Buch. Dennoch, ebenso wie das Buch Antworten verspricht, die das Internet nicht gibt, bleibt der Autor skeptisch gegenüber rein digitalen Methoden und ist sich sicher, dass der Interaktionspartner Mensch im Coaching unverzichtbar bleiben wird. Für die Vorauswahl und Übersicht werden zahlreiche Schritte vorgeschlagen, die kumulativ überfordern würden. Beherrigen Leser aber auch nur zwei oder drei, kommen sie zu einem professionellen Auswahlprozess, z.B.:

- » sich Coaches empfehlen lassen
- » mit ihnen Kontakt aufnehmen, ihren Auftritt und ihre Reaktionen bewerten
- » ein Kennenlerngespräch führen und es auswerten

Andere vorgeschlagene Methoden sind internetbasiert, werden hier aber um zahlreiche

Zugangspunkte und Quellen ergänzt. Selbst-Coaching und angeleitete Selbstreflexion, KI-basiertes Coaching und Internetplattformen werden benannt und erläutert. Wird anfangs Coaching vorgestellt, so endet das Buch nahe am Einstieg mit Auftragsklärung und Vertrag. Wer den ganz knappen Überblick benötigt, findet im Anhang einige Listen: Datenbanken, Verbände und Provider – zwar im Internet zu finden, hier aber übersichtlich zusammengestellt.

„Es braucht Coaches, die ein integratives Verständnis von veränderungswirksamen Faktoren haben und alle Möglichkeiten des Intervenierens situationsgerecht und gemäß ihrem individuellen Stil einsetzen können.“ (Martin Pichler, S. 13)

Fazit: Ein aufschlussreiches Buch für Coaches, weil es beschreibt, wonach Unternehmen als Auftraggeber suchen, was sie erwarten und wie

sich Coaches positionieren sollten, um diese Erwartungen zu erfüllen. Für den systematischen Aufbau eines größeren Coaching-Pools ebenso gut geeignet wie für die umfassende Suche nach einem passenden Coach.

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

Bei amazon.de bestellen:
[www.amazon.de/exec/obidos/
ASIN/3593515431/cr](http://www.amazon.de/exec/obidos/ASIN/3593515431/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@coaching-magazin.de oder rufen Sie uns an unter 0541 98256776.

Wir freuen uns auf Sie!



Pichler, Martin (2022).
So finden Sie den passenden Coach. Der Wegweiser zum Erfolg – Antworten, die das Internet nicht gibt.

Frankfurt: Campus
ISBN: 978-3-593-51543-4
240 S., 25,00 €

Schwertl & Partner
Beratergruppe Rhein-Main **SP**



WEITER BILDUNG BUSINESS COACHING

Start: 19.-20.05.2023
in Offenbach/Main

Jetzt
buchen und
Frühbucher-
Rabatt über
500 Euro*
sichern!

Schwertl & Partner bietet systemische Business- Coaching Weiterbildung.

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

*300 Stunden (22 Euro/h)
Frühbucherrabatt: 500,- Euro

DBVC
anerkannt



**Schwertl & Partner
Beratergruppe
Rhein-Main**
Am Knuss 16
63605 Langenselbold
Mobil: 0171-2638016
office@schwertl-partner.de
www.schwertl-partner.de
Imagefilm:
YouTube Schwertl

Mit uns lernen, wo das Herz für Coaching schlägt.

**management
forum wiesbaden**
wolfgang schmidt



Coachingausbildung 2023
Gruppe 48 Start am 24. März
Gruppe 49 Start am 20. September

**Weiterbildungen für
qualifizierte Coaches 2023**
Segeln: Coaches und Führungskräfte
an Bord vom 06. - 13. Mai
2-Tages-Seminar Agiles Arbeiten
am 25./26. Mai
Ausbildung zum Teamcoach
Start am 02./03. November

Aus- und Weiterbildung zum Thema Coaching

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

Eine vom DBVC zertifizierte
Weiterbildung.

IOBC

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



Infoabend
14.03.23
unverbindlich
via Zoom

Die RAUEN Coaching-Ausbildung - Ihr Weg zum professionellen Coach

Unverbindlicher & kostenfreier Infoabend
(via Zoom, 14.03.2023, 18:15 Uhr)
weitere Termine: www.rauen.de/ca



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

artop
INSTITUT AN DER HUMBOLDT-UNIVERSITÄT BERLIN

Aktuelle Angebote der
artop-Akademie:

**Selbstversuche -
Erfahrungsraum für
Coaches und Berater:innen**

▶ Start: 28.02.2023

**Visualisierung in
Präsenz-Workshops**

▶ 24. - 25.03.2023

**Grundlagen der
Mediation**

▶ 15. - 17.05.2023

Ausbildung Moderation

▶ Start: 09.10.2023



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



**Perspektiven und Karriere-
möglichkeiten gesucht?**

Werden Sie Coach!

**Lehrgang
Coaching Mentoring**



**Ausbildungsorte:
Basel, Bern, Luzern,
Olten, Winterthur,
Zürich oder digital**



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

**Hier könnte
Ihre Anzeige
stehen**

Bewerben Sie jetzt Ihre
Coaching-Ausbildung effek-
tiv und kostengünstig im
Coaching-Magazin.

1/8 Seite ab 190,00 Euro

1/4 Seite ab 390,00 Euro

1/2 Seite ab 790,00 Euro

Weitere Informationen
finden Sie unter
www.coaching-magazin.de

INSTITUT
pop

**Wir bringen Coaching
und Psychoanalyse
zusammen**

Weiterbildung zum Coach



Wir sind als Weiterbildungsanbieter
vom DBVC + IOBC anerkannt

**Fortbildung für
zertifizierte Coaches**

Wir bilden Coaches
professionell + zertifiziert aus

POP Consulting

Wir beraten + schulen
Führungskräfte und Manager

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

d

dehner academy



Die dehner academy ist Preisträger des
„Deutschen Bildungs-Award 2022“ als
Gesamtsieger Weiterbildung zum Coach.

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

COACHING AUSBILDUNG

- » Sie sind Berater*in / Trainer*in und wollen sich **als Coach professionalisieren** und so beruflich sowie persönlich weiterentwickeln?
- » Sie wollen Ihre wertvolle Erfahrung als Führungskraft in **der Rolle des Mentors** weitergeben?
- » Sie wollen lernen, Menschen besser **weiterzuentwickeln**?

Praxisnah und integrativ

Die berufsbegleitende Weiterbildung ist für alle selbständigen und angestellten Berater und Trainer sowie Personaler und Führungskräfte, die die gelernten Inhalte in Coaching-Prozessen unter Supervision umsetzen wollen und bereit sind, sich auch auf Selbsterfahrung und persönliche Entwicklung einzulassen.

Unsere Ausbildung, die wir in Berlin und Konstanz anbieten, ist von den Coaching-Verbänden **DBVC** (Deutscher Bundesverband Coaching) und **IOBC** (International Organization for Business Coaching) **zertifiziert**.

dehner.academy/coaching-ausbildung

Rang	www.coaching-report.de/literatur	www.amazon.de
1	 <p>50 Coachingkarten Online-Coaching Sawatzki, Dennis; Hoffmann, Andreas; Lambeck, Benjamin & Mundelsee, Lukas Beltz, 49,95 €</p>	 <p>The Coaching Habit Bungay Stanier, Michael Box of Crayons, 13,40 €</p>
2	 <p>Coaching-Tools Rauen, Christopher (Hrsg.) managerSeminare, 49,90 €</p>	 <p>Menschen beim Wachsen begleiten: Coaching mit Impulsen aus der Positiven Psychologie. 75 Karten Blickhan, Daniela Junfermann, 35,00 €</p>
3	 <p>Coaching-Tools II Rauen, Christopher (Hrsg.) managerSeminare, 49,90 €</p>	 <p>Basiswissen Systemisches Coaching Amecke, Michelle Michelle Amecke, 14,95 €</p>
4	 <p>Coaching: Mit Arbeitsmaterialien und Fallbeispielen Rauen, Christopher Hogrefe, 26,95 €</p>	 <p>Beratung ohne Ratschlag: Systemisches Coaching für Führungskräfte und BeraterInnen Radatz, Sonja Verlag Systemisches Management, 48,54 €</p>
5	 <p>Handbuch Schlüsselkonzepte im Coaching Greif, Siegfried; Möller, Heidi & Scholl, Wolfgang (Hrsg.) Springer, 89,99 €</p>	 <p>Systemische Fragetechniken trainieren Jungschmid, Anne-Sophie Anne-Sophie Jungschmid, 14,99 €</p>
6	 <p>Coaching-Tools III Rauen, Christopher (Hrsg.) managerSeminare, 49,90 €</p>	 <p>Agile Spiele und Simulationen: Praxiserprobte Games für Agile Coaches und Scrum Master Bleß, Marc & Wagner, Dennis O'Reilly, 29,90 €</p>
7	 <p>Coaching: Innovative Konzepte im Vergleich Rauen, Christopher Hogrefe, 36,95 €</p>	 <p>Systemisches Fragen: Professionelle Fragekompetenz für Führungskräfte, Berater und Coaches Patzek, Andreas Springer, 14,99 €</p>
8	 <p>metaFox ‚Gefühlswelten‘ Coaching Karten – 52 Postkarten für Coaching und Therapie metaFox, 39,95 €</p>	 <p>Lösungen mit dem Systembrett Breiner, Georg & Polt, Wolfgang Ökotopia, 29,00 €</p>
9	 <p>Storytelling im Coaching: Der rabenschwarze Rucksack und andere Geschichten für Coach und Coachee Seewald, Cornelia EHP, 19,99 €</p>	 <p>Einführung in das systemische Coaching Radatz, Sonja Carl-Auer, 16,95 €</p>
10	 <p>Einführung in das systemische Coaching Radatz, Sonja Carl-Auer, 16,95 €</p>	 <p>Coaching: Miteinander Ziele erreichen Fischer-Epe, Maren Rowohlt, 14,00 €</p>

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: 74,80 €
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-Quellennachweis: Titelseite © Davide Angelini | S. 9 © Fotokvadrat
S. 4, 21 © Andrii Yalanskyi | S. 26 © ImMairPhoto | S. 4, 31 © sun ok
S. 4, 36 © ArtFamily | S. 38 © fran_kie | S. 41 © Prathankarnpap | S. 5, 45,
46 © Monkey Business Images | S. 5, 48 © Natali_Mis | S. 51 © pogonici |
S. 5, 53, 56 © Peshkova | 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 Wie-
dergabe 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 be-
hält 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: Laut einer Studie (siehe Ru-
brik Szene, S. 6) ist „Managerial Coaching“
im Kommen. Führungskräfte, die mittels
Coaching-Haltung und -Techniken führen?
Das wird nicht jedem Coach schmecken ...

RAUEN: Ja, sicherlich. Man muss auch klar sa-
gen, dass es deutliche Unterschiede zwischen
Coaching und Führung gibt. Es ist daher wich-
tig, genau zu erklären, was damit gemeint ist.
Interessant finde ich es z.B., wenn eine Füh-
rungskraft Führungskraft bleibt, aber Elemente
der Prozessberatung in ihre Arbeit integriert.

EBERMANN: Wer Führungskraft und Coach
seiner Mitarbeitenden sein möchte, steht vor
einem Rollenkonflikt. Wer sie jedoch mit der
fördernden Haltung eines Coachs zu eigen-
ständigem Handeln anleitet, kann so falsch
nicht liegen. Nur ist man dann immer noch
Führungskraft und kein Coach. Diese Rollen-
klarheit muss in der Praxis gegeben sein.

RAUEN: Hinzu kommt, dass Führung ein
„Schlechtwetterberuf“ ist: Ob man wirklich
gut darin ist, zeigt sich erst, wenn die Rahmen-
bedingungen anspruchsvoll geworden sind.
Da fällt dann doch so manche Führungskraft
in „bewährte“ Muster zurück. Wie gebe ich Ent-
scheidungen, die mir vorgegeben wurden, an
meine Mitarbeiter weiter? Geht das mit einer

„soften“ Haltung überhaupt? Oder muss man da
nicht hart und bereit sein, streng durchzugrei-
fen? Oder anders gefragt: Was bleibt vom „Ma-
nagerial Coaching“ übrig, wenn es ernst wird?

EBERMANN: In diesen Momenten zeigt sich
wohl, ob die „Coaching-Haltung“ wirklich ver-
innerlichte Haltung oder nur modische Atti-
tude ist. Ein „Heute so, morgen so“ dürfte in
vielen Teams jedenfalls zu Irritationen führen
und nicht gerade Vertrauen fördern.

RAUEN: Richtig, da zeigt sich, ob jemand ein
paar Coaching-Techniken gelernt oder eine
Einstellung angenommen hat, die über das Üb-
liche hinaus geht. Und das spüren Mitarbeiter,
da geht es um Echtheit. Am Ende dreht es sich
also wieder mal um Werte wie Vertrauenswür-
digkeit, Integrität, Authentizität, aber auch um
Kompetenzen wie Durchsetzungsfähigkeit,
Zielorientierung und Leistungsbereitschaft.

EBERMANN: Letztlich bedarf es auch einer
Unternehmenskultur, die dazu ermutigt, die
coachende Haltung einzunehmen. Einzel-
kämpfer werden es schwer haben, wenn Druck
„von oben“ kommt.

RAUEN: „Managerial Coaching“ benötigt
eben auch „Managerial Culture“. Möglich ist
das, aber beileibe keine Selbstverständlichkeit.



Team- entwicklung vertuscht Führungs- schwäche!

- » Sie wollen motivierte Mitarbeitende?
- » Sie wollen Leistungsbereitschaft?
- » Sie wollen resiliente Teams?
- » Sie wollen Identifikation?

Hören Sie auf mit Team- entwicklung und anderen Pseudomaßnahmen.

Denn Mitarbeitende vertrauen Führungskräften,
die mit den Herausforderungen unserer Zeit
umgehen können.

Stärken Sie die Führung, damit Ihre Organisation zukunftssicher ist.

Mit uns werden Führungskräfteentwicklung,
Leitbildoperationalisierung, Executive Coaching
oder Training on the Job zu wirkungsvollen
Bausteinen auf dem Weg zu **starken
Führungskräften** mit **erfolgreichen Teams**.



Lassen Sie uns sprechen

 **+49 2772 5820-10**

Susanne Wagner
Consulting & Strategieberatung



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