

Coaching Magazin

ISSN 1866-4849

Wissen will frei sein

Danke

für Ihre Fairness!

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

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

www.coaching-magazin.de/abo



Praxis erleben | Wissen erweitern

Coaching Magazin

ISSN 1866-4849

Auf der Suche nach Spitzenleistung

Ein Coaching-Tool
zur Potenzialanalyse | S 40

Pro & Kontra

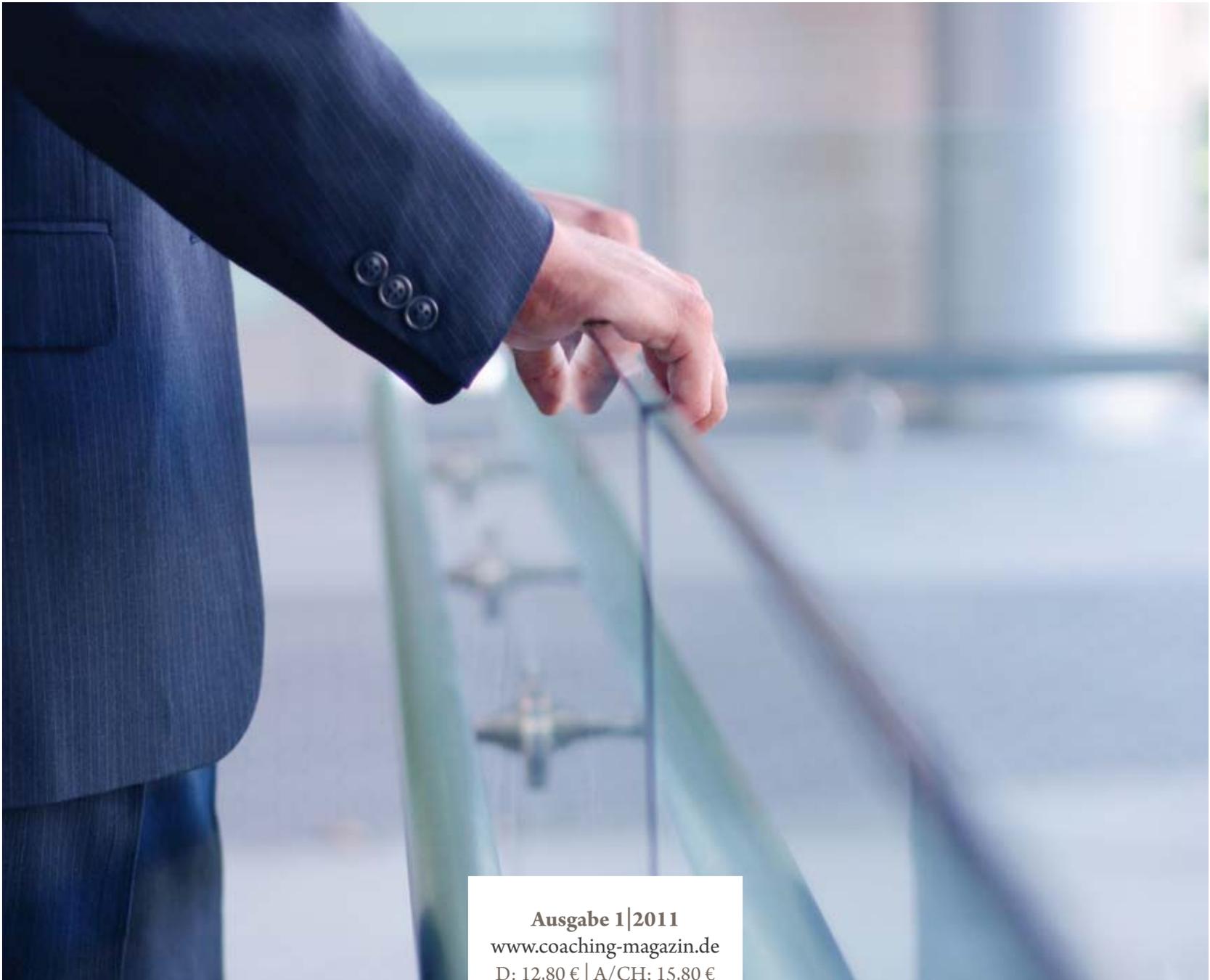
Psychodiagnostische
Kompetenz von Coaches? | S 44

Ethik

Verantwortung im
Top-Executive-Coaching | S 54

Vielleicht wird der Beruf des Coachs irgendwann überflüssig.

Dr. Peter Szabó im Interview | S 12



Ausgabe 1 | 2011

www.coaching-magazin.de

D: 12,80 € | A/CH: 15,80 €

RAUEN
Datenbank



Die RAUEN-Datenbank mit geografischer Suche

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

www.rauen-datenbank.de

Aufnahmebedingungen und Tarifübersicht finden Sie unter:
www.rauen.de/aufnahme

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

Christopher Rauen GmbH
Geschäftsbereich Datenbank
Tel.: +49 541 98256777
Fax: +49 541 98256779
E-Mail: db@rauen.de
Internet: www.rauen.de

Editorial



Foto: W. Schott

„Verantwortung ist ein Muskel, den man trainieren muss!“, meint unsere Autorin Dr. Ulrike Wolff – und das ist nur bedingt witzig zu verstehen. Denn leider müssen wir viel zu oft registrieren, dass Wirtschaftsführer und Politiker sich zwar als Virtuosen der Sprechmuskulatur gebärden, mit der Verantwortungsübernahme aber nicht immer angemessen hinterher kommen.

Und das fällt immer mehr Menschen auf. Und sie reagieren enttäuscht. Offenbar scheinen in den Unternehmen noch zu viele zu denken, den Wunsch nach Nachhaltigkeit könne man mit Greenwashing bedienen. Doch das ist mehr als zu kurz gesprungen: Nicht nur die junge Generation durchschaut das leichtfertige Spiel. Da werden sich noch etliche verwirrt die Haare raufen und diverse Rechnungen glattstellen müssen. Denn die Zeiten ändern sich. Und das ist spannend. Auch fürs Coaching – und für Coaches. Ich persönlich freue mich schon auf fallbezogene Explikationen, Repliken oder Diskurse aus dem Kollegenkreis zum Themenkreis, den Frau Dr. Wolff hier mit Emphase und kenntnisreich beleuchtet hat.

Das Thema Ethik taucht dieses mal auch in unserer Forschungsrubrik auf: Umgang mit Dilemmata im Coaching. Und ein weiteres Thema zieht sich durch das Heft: Psychodiagnostik. Sowohl in den Rubriken „Konzeption“, „Tool“, aber auch in der „Kontroverse“ geht es um die Fragen: Was sind Chancen und Risiken des Diagnostikeinsatzes im Coaching? Und welche Anforderungen sollen wir an Coaches diesbezüglich stellen?

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

Ihr



Thomas Webers
(Chefredakteur)

– Editorial –

Das Erste | S 3

– Szene –

Stärken stärken und in sich neue Bilder finden | S 6
1st International Congress of Coaching Psychology | S 7
Kulturelle Unterschiede in der Beratung | S 7
3. Schweizerischer Beratungs- & Coaching-Tag | S 8
2. Beratungswissenschaftliches Symposium | S 8
4. Berliner Coachingtag | S 8
2. LOCCS-Symposium | S 9
Auszeichnung fürs Lebenswerk | S 9

– Verbandslandschaft –

QRC: Website-Relaunch und mehr | S 10
Ausschreibungsplattform des dvct | S 10
DCV „Statt im eigenen Saft zu schmoren“ | S 10
DGSv mit neuem Vorstand | S 10
Internationaler Deutscher Trainingspreis des BDVT | S 11
DBVC-Vorstandswahlen | S 11
ICF-Jahreskonferenz 2011 | S 11
DFC meldet 100 Mitglieder | S 11

– Interview –

mit Dr. Peter Szabó | S 12

– Konzeption –

Einsatz von psychologischen Tests im Rahmen von Coaching | S 20

– Praxis –

Internes Coaching bei SAP | S 24
Coaching bei Burn-out | S 29

– Spotlight –

Career-Coaching – eine neue Business-Disziplin
auf dem Vormarsch! | S 34

– Coaching-Tool –

Auf der Suche nach Spitzenleistung | S 40



Foto: Felix Wey

– Interview –

mit Dr. Peter Szabó

Vielleicht wird der Beruf des Coachs irgendwann überflüssig: Weil es so einfach und nachvollziehbar geworden ist. | S 12



– Konzeption –

Einsatz von psychologischen Tests im Rahmen von Coaching

Der Einsatz von psychologischen Testverfahren kann das Coaching sinnvoll unterstützen, wenn die Fragestellung des Klienten einen Einsatz von Tests nahelegt und der Coach geübt in der Interpretation und Vertiefung der Testergebnisse ist. | S 20

– Praxis –

Internes Coaching bei SAP

| S 24



– Praxis –

Coaching bei Burn-out

| S 29





– Spotlight –
**Career-Coaching – eine
neue Business-Disziplin
auf dem Vormarsch!**

Die Lebensläufe werden bunter und weisen vermehrt „Brüche“ auf, die sich flugs als Chancen darstellen und nutzen lassen. Das sind neue Herausforderungen – auch fürs Coaching, nicht zuletzt für Coachs selber. | S 34



– Wissenschaft –
**Wenn es nicht mehr passt ...
Inkongruenz als Ergebnisindikator von Coaching**

Wenn die eigenen Handlungsressourcen nicht mehr ausreichen, um Bedürfnisse und Realität in Übereinstimmung zu bringen, entstehen Spannungen. Gelingt ein Coaching, sollte sich die Spannung verringern – oder gar verschwinden. | S 46



– Philosophie/Ethik –
**Das Thema
Verantwortung im
Top-Executive-Coaching**
Verantwortung ist ein Muskel,
den man trainieren muss.
| S 54

– Pro + Kontra –

Psychodiagnostische Kompetenz von Coachs? ...
... Professionelles Coaching erfordert
vielfältige Verstehensmuster | S 44
... Eine Methode für den 80-Prozent-Fall | S 45

– Wissenschaft –

Wenn es nicht mehr passt ... Inkongruenz
als Ergebnisindikator von Coaching | S 46

– Forschung international –

Schlüsselerlebnisse im Coaching-Prozess | S 50
Ethik: Umgang mit Dilemmata im Coaching | S 52

– Philosophie/Ethik –

Verantwortung ist ein Muskel, den man trainieren muss | S 54

– Rezensionen –

The global business guide | S 60
Soforthilfe bei Stress und Burn-out | S 61
Facilitative Coaching | S 62

– Top 10 Coaching-Bücher –

| S 64

– Conrad Coach –

Mission impossible | S 65

– Dialog –

Impressum | S 66
Das Letzte | S 66

Stärken stärken und in sich neue Bilder finden

Ende Oktober fand in Heidelberg der 2. Kongress „Mentale Stärken“ statt.

Bernhard Trenkle, der Leiter des Milton-Erickson-Instituts in Rottweil, brachte nach 2007 zum zweiten Mal rund 50 hochkarätige internationale Experten aus verschiedensten Bereichen zu einem interdisziplinären Kongress zusammen, der über 1.300 Gäste begeisterte. Trainer, Coachs und Therapeuten unterschiedlicher Ausbildung referierten im prächtigen Rahmen der alten Stadthalle Heidelbergs über die Leistungsförderung in Sport, Schule, Rehabilitation, Musik, Politik und in Unternehmen: Jan Blecharz, der den Weltklasse-Skispringer Adam Malysz betreute, Bruno Hambüchen, der Mental-Coach von Fabian Hambüchen, Ortwin Meiss, Mental-Coach für viele Fußball-Bundesligaklubs, Kris Klajs, der Coach von Lech Walensa, Eberhard Hauser, Coach für Entscheidungsträger aus dem Wirtschaftsleben, und andere widmeten sich hauptsächlich einem gemeinsamen Thema: „Stärken stärken“ und „in sich neue Bilder finden“.

Referenten und Tagungsteilnehmer vereinte der Glaube, dass jeder die Ressourcen in sich hat, die er braucht, um seine Probleme zu lösen. Der Besucher lernte auf unterschiedliche Weise, dass er weder das Opfer seiner Vergangenheit noch der scheinbar äußeren Zwänge seiner Gegenwart sein muss, sondern „selbstwirksam“ sein Schicksal autonom gestalten kann. Der Mensch muss nicht seinen eigenen Einbildungen über die Zukunft erliegen, sondern kann sich mithilfe professioneller Unterstützung aus scheinbar ausweglosen „Problemtrancen“ befreien.

„Wenn etwas nicht funktioniert, probiere einfach etwas anderes“, so ein gemeinsames Credo der Referenten. Jeder kann seine eigene „Wirklichkeitskonstruktion“ infrage stellen. So wird der Fokus der Wahrnehmung auf die Stärken gelenkt, dort, wo die Ausnahmen vom Problem und die Ressourcen sind, wo man etwas gut macht(e): einfach mehr davon!

So zeigte Ortwin Meiss am Beispiel von Oliver Kahn eindrucksvoll, wie weit so eine Wirklichkeitskonstruktion führen kann. Der anfänglich von Bananenwürfen und Affengeräuschen motivierte Bayern-München-Torwart konnte nach seinem Imagewechsel mit den Umarbungen und dem Beifall seines Publikums gar nicht mehr umgehen und verlor auf diese Weise sogar vorübergehend seine Motivation. Die Gelegenheit für einen guten Mental-Coach zur „Umprogrammierung“.

Sich zu dem „inneren Kritiker einen Gegenspieler zu schaffen“, sich positive Bilder von sich selbst vorzustellen, diese größer werden zu lassen und das „Lachen dazu anzuwärmen“, ist der Beratungsansatz von Bernhard Jacob und Markus Bach in ihrem „Marte-Meo-Coaching“. Mit einer Videokamera fangen sie in Beratungssituationen gelungene Kommunikationssequenzen ein, verstärken in einer detaillierten Interaktionsanalyse positive Beispiele und „schenken“ so mit kraftvollen Bildern und „guten Gesichtern“ ein unterstützendes Update der eigenen Persönlichkeit.

Auch Gunther Schmidt bewies sehr anschaulich, wie nützlich eigene Bilder bei Vorträgen sein können. Der Pionier des hypno-systemischen Beratungsansatzes löste sein Problem, dass er eigentlich vor so vielen Menschen gar nicht reden kann, indem er sich eine Familienfeier vorstellt, auf der er locker und ungezwungen aus seinem Berater- und Therapeutenleben erzählt. Er machte das in seinem Vortrag so humorvoll und geistreich, dass der anwesende Kabarettist Eckart von Hirschhausen bestimmt die eine oder andere Pointe in sein nächstes Programm übernehmen wird. Ja, auch das war auffällig: Auf diesem Kongress wurde sehr viel gelacht. Das schaffte Leichtigkeit und ebenso die demütige Einsicht von Gunther Schmidt, dass man doch immer nur mit „der neugierigen Haltung des Feldforschers im Meer der Ungewissheit surfe“.

Das Lachen als wahrlich mitreißender Beratungsansatz beherrschte auch Ben Furman in Vollendung. Als Moderator einer eigenen Talkshow im finnischen Fernsehen und als einer der Direktoren des Helsinki-Kurzzeitthe-

rapie-Instituts konnte er sehr humorvoll mit seinem Ansatz als Unternehmensberater überzeugen. Da Menschen das „blamestorming“ lieben, also eher dazu neigen sich gegenseitig anzuklagen, lädt er zu einem wertschätzenden Umgang mit Kollegen ein. Zuhören können, verstehen und sich entschuldigen lernen, das versöhnt und bringt Konstruktives.

Es gab aber auch Strategie-Beratungstipps auf diesem Kongress. Der Executive-Coach Eberhard Hauser ermutigte zu mehr Selbstbewusstsein im Umgang mit der Chefetage. Dort fühle man sich gar nicht so mächtig, eher als Gefangene der eigenen Situation. Die Mächtigen lebten in einer sehr begrenzten Welt, hätten wenig Spaß und fühlten sich meist einsam.

Um überhaupt einen Auftrag zu bekommen und dann eine konstruktive Lernatmosphäre herzustellen, dürfe man den Inszenierungen der Macht nicht erliegen, müsse den Entscheidern auf Augenhöhe begegnen und innerlich unabhängig bleiben. Mächtige seien nur in einem bestimmten Kontext mächtig. Macht sei auch nur – was wieder zu einem der Hauptthemen des Kongresses zurückführte – ein Aushandlungsprozess in einer gemeinsamen Wirklichkeitskonstruktion.

Bei diesen anspruchsvollen „Beschleunigern“ sollte man aber auch keine Zeit vergeuden, mit guter Vorbereitung über das Unternehmen Klartext reden, ihnen neue Anregungen bieten und gleich etwas direkt Verwertbares mitbringen. Entschiedenheit im Auftritt, Klarheit in der Analyse und mindestens eine neue Erkenntnis werden so zu einer unbedingten Voraussetzung eines guten Executive-Coachings.

Coachs, Trainer, Lehrer, Psychotherapeuten, Eltern und Rehabilitationsexperten konnten sich auf diesem Kongress aus über 80 Veranstaltungen viele Anregungen für ihren Alltag und ihre berufliche Praxis mitnehmen. Jeder wird nun auf seine Weise seinen „Lösungsraum“ suchen und nach Wittgenstein den jetzt weniger lapidar erscheinenden Satz im Hinterkopf tragen: „Die Welt des Glücklichen ist

eine andere als die des Unglücklichen“. (Malte Petry)

www.mentalestaerken.de

1st International Congress of Coaching Psychology

Gelungener Auftakt einer weltumspannenden Serie von Kongressen.

Die Coaching-Psychologie ist weltweit im Vormarsch. Das wurde am 1. Internationalen Coaching-Psychologie-Kongress vom 14. bis 15. Dezember 2010 an der City University London/UK sehr deutlich. Speziell beeindruckte die rund 250, vorwiegend aus der Praxis stammenden Kongressteilnehmenden das breite Angebot von über 80 Beiträgen, vortragen von mehr als 40 Referentinnen und Referenten aus aller Welt.

Coaching Psychology ist im Selbstverständnis der Special Group in Coaching Psychology (SGCP), einer Untergruppe der British Psychological Society (BPS), Wissenschaftsdisziplin und Profession zugleich. Vicky Ellam-Dyson, die Kongressvorsitzende, und Professor Stephan Palmer (City University London/UK), ließen keinen Zweifel aufkommen, dass die Coaching-Psychologie eine klare Vision verfolgt: Coaches und an Coaching interessierten Personen soll der Nutzen von Psychologie für wirksames Coaching nahe gebracht werden. Damit steht der Anspruch in Verbindung, Psychologie nicht (mehr) nur als Grundlage für Psychotherapie zu sehen, sondern vielmehr auch als Wissenschaftsdisziplin, die der Arbeitswelt einen direkten Nutzen stiften kann und will.

Diese Vision soll in einer weltweiten Kampagne verbreitet werden, in der nationale Akteure (Coaching-Psychologen, Verbände, Universitäten etc.) – im Rahmen global stattfindender Kongresse im Jahr 2011 – in eine internationale Coaching-Psychologie-Gemeinschaft zusammengeführt werden. Der Kongress in London war dazu der Auftakt. Weiterhin ge-

plant sind in diesem Jahr unter der Dachmarke „1st International Congress of Coaching Psychology“ von den bislang zwölf nationalen Komitees folgende Veranstaltungen:

- » 26./27. Mai 2011, Johannesburg (Südafrika) – „The Southern Hemisphere Event“
- » 18. Juni 2011, Dublin (Irland)
- » 11. Oktober 2011, Barcelona (Spanien)

Wenn am 1. Coaching-Psychologie Kongress im Dezember in London etwas kritisiert werden kann, so die etwas knappe Tagungsdokumentation, die häufig wechselnde Kongressmoderation sowie der etwas gar enge Fokus auf Psychologie.

Alles in allem war der Besuch des 1. Internationalen Coaching-Psychologie Kongresses aber sehr lohnenswert. Insbesondere beeindruckte die Vielfalt an (wissenschaftlich fundierten) Beiträgen, die austauschfreudigen Teilnehmenden und Referierenden aus aller Welt, die selbstverständliche Nähe von Praxis und Forschung sowie die Marktplatzstimmung, die in den Pausen aufkam, als sich Coaches, respektive Coaching-Psychologinnen und -Psychologen, Forschende sowie Vertreterinnen und Vertreter von Coaching-Unternehmen und Coaching-Verbänden, begegneten. (Robert Wegener)

www.coachingpsychologycongress.org

Kulturelle Unterschiede in der Beratung

Im Auftrag der Deutschen Gesellschaft für Supervision (DGsv) wurden im Sommer 2010 insgesamt 815 sozialwirtschaftliche Organisationen (Rücklaufquote: 27 %) und 595 gewerbliche Unternehmen (Rücklaufquote: 15,3 %) in Berlin zum praktischen Einsatz von Supervision, Coaching und Teamentwicklung befragt.

Der Fragebogen basierte auf einer bereits bei der Vorläuferstudie in Unterfranken 2008 eingesetzten Fassung, die lediglich geringfügig modifiziert wurde. Die Befragung wurde

durch in Berlin tätige Berater initiiert, durch das Bamberger Wirtschafts- und Sozialforschungsinstitut Modus durchgeführt und von Professorin Dr. Doris Rosenkranz (Fachhochschule Würzburg-Schweinfurt) wissenschaftlich begleitet.

Der kulturelle Unterschied besteht nach wie vor, so das Fazit der Initiatoren: Gewerbliche Unternehmen und sozialwirtschaftliche Organisationen folgen auch in ihrer Beratungspraxis verschiedenen Zielen, nehmen verschiedene Orientierungen ein und handeln verschieden. Einige ausgewählte Ergebnisse:

- » **Beratungsanlässe:** Als wichtigster konkreter Anlass für Supervision wurde von den Non-Profit-Organisationen zu mehr als 59 Prozent Supervision „als fester Bestandteil der Konzeption“ genannt. Von den Profit-Unternehmen wurde zu etwa 73 Prozent die Weiterqualifikation der Mitarbeiter, gefolgt von der Unterstützung der Unternehmensentwicklung mit 48 Prozent genannt.
- » **Beratungsziele:** Als wichtigstes Ziel der Supervision wurde von Non-Profit-Organisationen zu 61 Prozent die „Kompetenzverbesserung in der Arbeit mit den Klienten“ angegeben. Als wichtigstes Ziel der Supervision in Profit-Organisationen wurden zu 48 Prozent die „Entwicklung von Führungskompetenz“ angegeben.
- » **Auftragsvolumen:** Neun Prozent der Non-Profit-Organisationen haben ein Budget für Supervision von bis zu 1.000 Euro pro Jahr. Weitere 27 Prozent geben zwischen 1.000 und 3.000 Euro pro Jahr für Supervision aus. 37 Prozent der Unternehmen geben pro Jahr für Coaching und andere Beratungsformate bis zu 1.000 Euro aus. Weitere 16,5 Prozent geben zwischen 1.000 und 3.000 Euro pro Jahr für Supervision aus.
- » **Qualitätssicherung:** Die Non-Profit-Organisationen geben als Erfolgskriterium an, wenn „die Mitarbeiter eine Verbesserung der Zusammenarbeit erkennen“ (96 %). Die meisten Unternehmen geben als Erfolgskriterium an, wenn „die Führung eine Verbesserung der Zusammenarbeit erkennt“ (44 %). (tw)

www.dgsv.de

3. Schweizerischer Beratungs- und Coaching-Tag

Beratungskonzepte: Markenzeichen, Mythen oder Makulatur?

Beratungsausbildungen lehren die Notwendigkeit von durchdachten und begründbaren Konzepten – in der Praxis fragen die Kunden eher selten danach. In der Literatur sind wirksame Methoden und Settings für unterschiedliche Beratungsanliegen zu finden – in der Praxis dominieren Mischformen.

Konzept oder Kundenwunsch: Woran orientieren wir uns als Beraterpersonen? So formulierte der Berufsverband für Supervision, Organisationsberatung und Coaching (BSO) den Aufhänger des 3. Schweizerischen Beratungs- und Coaching-Tags, der Anfang November in Zusammenarbeit mit der Beratergruppe reflect-on in Bern stattfand und rund 70 Personen anlockte. Auf dem Programm standen drei Keynotes:

- » Im ersten Referat nahm Rolf Kuhn, Europäische Stiftung für Interdisziplinäre Studien (EGIS), Bezug auf die drei „M“ im Tagungstitel und fügte noch ein viertes hinzu: die Moral. In seinen Ausführungen entwickelte er das Beratungskonzept als „Regieassistenz“.
- » Matthias Mölloney, Inhaber der Beratungsfirma peopleXpert, stellte die These auf, dass erfolgreiche Beratung eine konsequente Kundenorientierung voraussetzt. Er gebrauchte das Bild des Bergsteigers (Kunde), der eine Begleitung sucht.
- » Inés Röhliberger, Leiterin der Fachstelle „Change und Projektmanagement“ im Personalamt des Kantons Bern, ließ die Teilnehmer an ihrer Sicht als „Einkäuferin“ von Beratungsdienstleistungen teilhaben. Für sie ist das Konzept das „Was“ in der Beraterrolle, das dem „Wie“, der Methode, übergeordnet ist.

Der Cartoonist Pfuschi brachte jeweils im Anschluss an ein Referat das Gehörte präzise und

lustvoll „auf den Strich“. Einige seiner Live-Cartoons können auf der Website der Tagung bewundert werden – zudem stehen dort auch Tagungsdokumente zum Download bereit. Der 4. Schweizerische Beratungs- und Coaching-Tag soll 2011 – wieder im November – stattfinden. (Susanne Fasel)

www.beratungstag.ch

Vertrauen ...

Das 2. Beratungswissenschaftliche Symposium tagte an der Universität Kassel.

Während des 2. Beratungswissenschaftlichen Symposions am 5. und 6. November 2010 waren die Teilnehmenden aus Wissenschaft, Organisationsberatung, Supervision und Coaching eingeladen, sich dem Phänomen des Vertrauens zu nähern. Vertrauen wurde als soziales Bindemittel sichtbar, das es besonders Organisationen in hochkomplexen und dynamischen Umfeldern erlaubt, Risiken einzugehen und eine hohe Leistungsbereitschaft ihrer Mitglieder erwarten zu können.

Das Symposium bot durch Vorträge, Workshops und diverse Diskussionsgelegenheiten den Teilnehmerinnen und Teilnehmern die Chance, sich ein eigenes, umsichtig reflektiertes Verständnis des Phänomens zu machen. Bei diesem Vorhaben galt es, philosophische, soziologische, psychologische und ökonomische Sichtweisen auf Vertrauen miteinander in Beziehung zu setzen. Während beim ersten Symposium 2008 unter dem Titel: „Wovon wollen wir sprechen?“ die Differenzen zwischen den verschiedenen Beratungsformaten sehr deutlich wurden, zeigte diesmal das Thema „Vertrauen“ als Querschnittsthema jeder beraterischen Bemühung die Umrisse „desselben Bootes, in dem alle Anwesenden sitzen“ recht deutlich auf.

Neben den inhaltlichen Diskussionen waren indes die Dynamiken während des Symposions von besonderem Interesse. Einerseits spiegelten sich Aspekte des Phänomens Ver-

trauen auch in der Zusammenarbeit der Teilnehmenden: Unterschiede mussten überwunden werden und es galt, durch das Eingehen von Diskussionswagnissen neue Sichtweisen zu erarbeiten. Andererseits wurde durch den Verlauf der Veranstaltung aber auch deutlich, dass für das Projekt „Beratungswissenschaft“ einige zentrale Fragen zur Klärung anstehen:

- » Welches ist die Vision einer Beratungswissenschaft? Was ist das „Mehr“ oder „Anders“, das diese Betrachtungsweise gegenüber etablierten Perspektiven auf Beratungsthemen erbringen soll?
- » Wie soll die Vielfalt der Teilnehmerinnen und Teilnehmer genutzt werden, um neuartige Erkenntnisse zu generieren?
- » Ziehen alle Veranstalter und Unterstützer am gleichen Strang, wenn es um die Erwartungen an eine Beratungswissenschaft und mithin auch an diese Symposien geht?

Durch den Verlauf des Symposions war somit erkennbar, dass die Entwicklung eines beratungswissenschaftlichen Diskurses noch am Anfang steht. Es stellt sich daher die Frage, welche Diskursstruktur sich zukünftig wohl als geeignet erweisen wird, die vorhandenen Differenzen des Feldes zu überspannen. Wie es also gelingen kann, die verschiedenen disziplinären Herkünfte, die Unterschiede in der Nähe zu Praxis oder Wissenschaft, aber auch das breite Set von Arbeitskontexten und Beratungsformaten zu integrieren. (Dr. Michael Scherf)

4. Berliner Coachingtag

Für alle, die sich professionell für Coaching interessieren, ist der „Berliner Coachingtag“ ein wichtiges Forum, das am 18. März 2011 zum vierten Mal stattfinden wird.

Coaching hält sich gern vornehm zurück. Unausgesprochen gilt in der Branche ein Werbeverbot. Das Geschäft läuft über Empfehlung, heißt es. Der Klient sucht den Coach, nicht umgekehrt. „Ist das wirklich so?“, fragen die Veranstalter um Professor Dr. Wolfgang Scholl

(Humboldt-Uni) und Dr. Thomas Bachmann (artop GmbH).

Daher lautet das Motto in 2011: „Bitte keine Werbung einwerfen! – Die Inszenierung einer Profession“. Der Berliner Coachingtag fragt, wie Coaching zum Kunden kommt, macht die Bestandsaufnahme, diskutiert und wagt einen Blick in die Zukunft: Welche Trends gibt es, sich über Inhalte und Methoden zu differenzieren, Persönlichkeit zu inszenieren, Transparenz herzustellen, Angebote zu vermitteln, Leistungen vergleichbarer zu machen, über Qualität zu informieren, Qualität (en) zu diskutieren?

Zu den Referenten gehören unter anderem Peter-Paul Gross (Marburger Coaching-Marktstudie) sowie Coaching-Nestor Dr. Wolfgang Looss. (tw)

www.berliner-coachingtag.de

2. LOCCS-Symposium

Nach dem erfolgreichen Auftakt im Mai 2010 geht „The Linguistics of Coaching, Consulting and Supervision“ (LOCCS) als interdisziplinäre Plattform im Mai 2011 in München (LMU) in die zweite Runde.

Das 2. LOCCS-Symposium wird konkretes Beratungshandeln anhand von Beispielen aus Forschung und Praxis diskutieren und beleuchten. Die Veranstalter bieten einen interdisziplinären Blick auf unterschiedliche Beratungssettings und stellen das Potenzial verschiedener Untersuchungsmethoden zur Diskussion. Neben der Präsentation neuester Erkenntnisse aus der interdisziplinären Beratungsforschung soll so vor allem Raum zur Reflexion bezüglich der Arbeit als Beratende und Forschende und der gemeinsamen Ziele geschaffen werden; auch soll diskutiert werden, wie Beratungsprozesse für die gemeinsame Bearbeitung von Forschung und Praxis archivierte und zugänglich gemacht werden können. Zum Thema werden Beratungsprozesse aus den Bereichen Coaching, Supervision und Be-

ratung interdisziplinär und mithilfe authentischen Datenmaterials „in Aktion“ beleuchtet. Dabei interessiert die Forscher:

- » Was passiert eigentlich in einer solchen Beratungsinteraktion?
- » Wie werden Prozesse und Sitzungen begonnen und wie beendet?
- » Wie wird Kontakt hergestellt und damit die interaktionale Grundlage der Beratungsleistung geschaffen?
- » Wie entwickeln sich Themen?
- » Wie werden Anliegen und Ziele in den Beratungsprozess eingebracht, interaktiv definiert und bearbeitet?
- » Welche Rolle spielen dabei Emotionen und wie werden sie bearbeitet?
- » Welche Chancen und Herausforderungen bergen die neuen Medien für Beratung und Beratungsforschung?
- » Wie gestalten sich virtuelle Beratungsprozesse im Gegensatz zur Face-to-Face-Beratung?

Geplant sind Keynote-Vorträge von

- » Prof. Dr. Harald Geißler (Hamburg),
 - » Dr. Elaine Cox (Oxford),
 - » Dr. Astrid Schreyögg (Berlin) und
 - » Prof. Dr. Wiltrud Gieseke (Berlin)
- sowie Workshops und Vorträge. (tw)

www.loccs.uni-muenchen.de

Auszeichnung fürs Lebenswerk

„Life Achievement Award“ der Weiterbildungsbranche für den Begründer des hypnosystemischen Ansatzes: Dr. Gunther Schmidt.

Seit 1980 hat der Facharzt für Psychotherapie und diplomierte Volkswirt an der Verbindung systemischer Modelle mit den Konzepten Erickson'scher Hypnotherapie gearbeitet. Daraus entwickelte er ein ganzheitliches Beratungskonzept, das er für die Organisationsberatung und das Coaching anwendbar gemacht hat. Als Berater, Ausbilder und Coach ist er mit seinen hypno-systemischen Modellen in-

ternational tätig. Für diese Leistungen wird Dr. Gunther Schmidt mit dem „Life Achievement Award der Weiterbildungsbranche“ ausgezeichnet.

Der Preis ehrt das Lebenswerk eines Trainers, Autors, Speakers, Wissenschaftlers oder einer Bildungsorganisation. Er ist die höchste Würdigung in der Branche und wird 2011 zum fünften Mal vergeben. Vor Dr. Gunther Schmidt erhielten Nikolaus B. Enkelmann, Prof. Dr. Lothar Seiwert, Prof. Dr. Friedemann Schulz von Thun und Prof. h.c. Wolfgang Mewes die Auszeichnung. Vergeben wird der Preis von führenden Vertretern der Branche:

- » Renate Richter, Vizepräsidentin des Dachverbandes der Weiterbildungsorganisationen (DVWO)
- » Nicole Bußmann, Chefredakteurin der managerSeminare Verlags GmbH
- » Gerd Kulhavy, Geschäftsführer der Referentenagentur Speakers Excellence
- » André Jünger, Inhaber des Gabal Verlages und Vorstandsmitglied des Didacta-Verbandes
- » Prof. Dr. Lothar Seiwert, Präsident der German Speakers Association e.V.

Die Preisverleihung findet am 1. April 2011 auf den Petersberger Trainertagen in Königswinter bei Bonn statt. Im feierlichen Rahmen nimmt Dr. Schmidt die Ehrung von Laudator Prof. Dr. Lothar Seiwert entgegen. Der Präsident der German Speakers Association (GSA) würdigt die Leistungen des 65-jährigen Therapeuten und Coachs in einem Kurzvortrag würdigen. „Mit seiner Neugier und Begeisterung hat er sich immer wieder neue Forschungsgebiete erschlossen und für die Praxis nutzbar gemacht“, begründet Seiwert die Ehrung. „Als Mitbegründer des Deutschen Bundesverbands Coaching hat Gunther Schmidt einen wesentlichen Beitrag für die Professionalisierung des Coaching-Feldes geleistet“, ergänzt Renate Richter, Vizepräsidentin des Dachverbandes der Weiterbildungsorganisationen (DVWO). (tw)

www.life-achievement-award.de

www.petersberger-trainertage.de



QRC: Website-Relaunch, Qualitätsstufen und Kongress

Seit September erstrahlt die Website des Qualitätsrings Coaching (QRC) im neuen Layout.

Sie ist übersichtlicher, ansehnlicher und einfacher zu navigieren als der Vorläufer; wenn derzeit auch noch nicht komplett, fehlende Informationen sollen sukzessive aufgefüllt werden.

Seit dem Sommer 2010 wartet der QRC auch mit einer gestuften Mitgliedschaft (Qualitätsstufen) auf:

» **Basis-Mitgliedschaft:** Sie kann jeder Absolvent eines Coaching-Fernstudiums erlangen. Die diversen Fernhochschulen und Fernschulen der Klett-Gruppe (ils etc.) sind Partner des QRC. Auch ein NLP-Master des Deutschen Verbands für Neuro-Linguistisches Programmieren (DVNLP) oder alle Ausbildungen von Mitgliedern der sogenannten Coaching-Round-Table-Verbände werden anerkannt.

» **Coach QRC:** Für die Anerkennung ist der Nachweis der Weiterbildung (Fort- und Weiterbildungen, Super- und Intervisionen, Teilnahme an Arbeitsgruppen, Autorenschaft, Hospitationen etc.) notwendig. Diese bewertet der QRC seit Langem schon mit sogenannten CCE-Punkten (Continuous Coaching Education). Personozertifizierte Absolventen anderer Round-Table-Verbände können einen Upgrade-Antrag stellen. Der Abschluss der Coaching-Ausbildung der Haufe Akademie, die von der ehemaligen QRC-Vorstandssprecherin Dr. Angela Witt-Bartsch geleitet wird, wird serienmäßig für die „Coach QRC“-Zertifizierung anerkannt. Die entsprechende Prüfungsordnung

wird, so Vorstandssprecher Jens Korz, soeben erarbeitet. Eine eigene QRC-interne Weiterbildung soll es ab 2011 geben.

» **Weitere Qualitätsstufen** sind der ProfessionalCoach QRC, SeniorCoach QRC und LehrCoach QRC. Das Zertifikat ist drei Jahre gültig. Die Zertifizierten verpflichten sich zur Qualitätssicherung, indem sie die in den Richtlinien zur Qualitätssicherung dokumentierten CCE-Punkte jährlich nachweisen. Nach Ablauf der Zertifizierung können sie in einem vereinfachten Verfahren eine Rezertifizierung beantragen.

Der QRC lädt zum Kongress am 14. und 15. Mai 2011 in Stuttgart ein. (tw)

www.qrc-verband.de



Ausschreibungsplattform des dvct

Gezielt einen passenden und professionellen Coach oder Trainer suchen und auch finden.

Unternehmen können direkt über die Internet-Startseite des Deutschen Verbands für Coaching & Training (dvct) eine allgemeine Anfrage stellen. Nach Prüfung der Anfrage durch den dvct ist die Ausschreibung dann von allen dvct-Mitgliedern einsehbar. Je nach der in der Ausschreibung geforderten Erfahrung treten die Coaches und Trainer dann mit dem Unternehmen direkt in Kontakt. Das Unternehmen selbst wiederum kann über die Datenbank des dvct Einsicht in das Profil des Bewerbers nehmen und sich so über dessen Qualifikation informieren. (tw)

www.dvct.de



„Statt im eigenen Saft zu schmoren“

Ausbildungsinstitute im DCV schließen sich zur Qualitätssicherung zusammen.

Ende Oktober wurde im Deutschen Coaching-Verband (DCV) die Fachgruppe Ausbildungsinstitute gegründet, der bislang zehn DCV-zertifizierte Ausbildungsstätten für Coaches angehören. Zum Sprecher der Fachgruppe wurde Oliver Müller (Bonn) gewählt, zu seiner Stellvertreterin Heike Kuhlmann (Düren).

Ziele der Fachgruppe seien, so Müller, neben der Qualitätssicherung vor allem auch der fachliche Austausch der Institute untereinander sowie kollegiale Supervision auf Ausbildungsebene. „So entwickeln wir im Dialog Inhalte und Methoden permanent weiter und stellen uns der kritischen Diskussion, statt im eigenen Saft zu schmoren.“

Die nächste Mitgliederversammlung des DCV wird vom 8. bis 9. April 2011 in Witten stattfinden. (tw)

www.coachingverband.org



DGSv mit neuem Vorstand

Die Deutsche Gesellschaft für Supervision (DGSv) hat auf ihrer Mitgliederversammlung am 12. und 13. November 2010 in Bonn einen neuen neunköpfigen Vorstand gewählt.

Ihm gehören an: die Vorsitzende, Professorin Dr. Brigitte Geißler-Piltz, die stellvertretenden Vorsitzenden, Dr. Brigitte Hausinger und

Theresia Volk, sowie die Beisitzer, Professor Dr. Andreas Bergknapp, Beate Jaquet, Beatrix Reimann, Norbert Scholz, Gerd Schulze und Professorin Dr. Ursula Tölle.

In der kommenden Amtszeit will die neue Vorsitzende, Professorin Dr. Geißler-Piltz, ihre langjährige Expertise als Hochschullehrerin und Wissenschaftlerin nutzen, um die Profession Supervision weiter zu stärken. Noch mehr als bisher soll der Verband seine Positionen in den gesellschaftlichen Diskurs einbringen. So wurde in Bonn die Diskussion zu Fragen einer verantwortungsvollen Gestaltung der Arbeitswelt begonnen, um „der Engführung dieser Debatte entgegenzuwirken, die so häufig Fragen der Wertschätzung, der Nachhaltigkeit oder der Verantwortlichkeit im Arbeitsleben unterbewertet“, so die neue Vorsitzende. (tw)

www.dgsv.de



Internationaler Deutscher Trainingspreis des BDVT

Die interne Coach-Ausbildung für die Stadt Köln, konzipiert durch Angelika Höcker (flextrain), wurde mit „Gold“ ausgezeichnet und erhielt zudem den Sonderpreis der Jury.

Um den Preis des Berufsverbands für Trainer, Berater und Coachs (BDVT), der bereits zum 18. Mal, aber erstmalig auf der Messe „Zukunft Personal“ in Köln vergeben wurde, hatten sich in diesem Jahr 70 Unternehmen und Trainingsinstitute beworben.

Der Sonderpreis der Jury wurde erstmalig verliehen: An die Stadt Köln, die mit einem innovativen Trainingsprojekt interne Coachs ausbilden ließ, um als Arbeitgeber auch Mitar-

beiter der Verwaltung in ihrer beruflichen und persönlichen Entwicklung zu fördern. (tw)

www.bdvt.de



DBVC-Vorstandswahlen

Mit drei altgedienten und einem neuen Vorstandsmitglied demonstriert der DBVC Kontinuität.

Auf der Mitgliederversammlung des Deutschen Bundesverbands Coaching (DBVC) am 25. Oktober 2010 in Düsseldorf wurde turnusmäßig ein neuer Vorstand gewählt. Als 1. Vorsitzender wurde Christopher Rauen (Goldenstedt), als 2. Vorsitzender Eberhard Hauser (Augsburg) sowie als weiteres Vorstandsmitglied Monika Sombetzki bestätigt. Als neues Vorstandsmitglied wurde Ulrich Dehner (Konstanz) gewählt. (tw)

www.dbvc.de



ICF-Jahreskonferenz 2011

Die Jahreskonferenz der deutschen Sektion der International Coach Federation (ICF) findet am 26. März 2011 in Düsseldorf statt. Motto: Coaching 2.0 – die Zukunft des Coachings.

Auf der Konferenz soll es um Methoden, aber auch um das Coaching spezieller Gruppen, die Bedeutung interkultureller Kompetenz und die Bedeutung nachhaltigen, gesundheitsorientierten Coachings gehen. Führungskräfte,

Personalverantwortliche, Geschäftsführer, Unternehmer und Coachs werden erwartet. Als Keynote-Speaker referieren:

» Giovanna d'Alessio, Präsidentin der ICF 2010, Gründerin von Life Coach Lab, Italiens erster Coaching-Company, über „Current Status, Trends, Gaps, and a Glimpse into the Future of Coaching“

» Prof. Dr. Harald Geißler, Leiter der Forschungsstelle Coaching-Gutachten an der Helmut-Schmidt-Universität Hamburg, über „Coaching mit modernen Medien – die Generierung neuer Marktsegmente“

Zudem sind Workshops zur Wissensvertiefung und andere Referate geplant. (tw)

www.icf-konferenz.de



DFC meldet 100 Mitglieder

Der Deutsche Fachverband Coaching (DFC) veranstaltet am 25. und 26. Juni 2011 einen Coaching-Convent für seine Mitglieder und andere interessierte Personen.

Zugleich meldet der im Dezember 2009 gegründete Verband nun – nach knapp einem Jahr – den hundertsten Aufnahmeantrag. Die Mitglieder des DFC zahlen keinen Beitrag an den Verband, sondern werden Zustifter des Stiftungsfonds Deutscher Coachs. Dieser Unterfonds der Deutschen Welthungerhilfe hat nun – zusätzlich zum Betrag der Fondsgründung – einen Zuwachs von circa 10.000 Euro durch die Zustiftungen von Coachs erfahren. (tw)

www.dfc-verband.de



Foto: Felix Way

Interview mit Dr. Peter Szabó

**Vielleicht wird der Beruf des Coachs irgendwann überflüssig:
Weil es so einfach und nachvollziehbar geworden ist.**

Ein Gespräch mit Thomas Webers

Als Versicherungsjustiziar fühlte er sich unwohl. Die Versicherten bekamen ihr Recht, waren aber nicht zufrieden. Erfüllt hat ihn auch nicht die Ausbildertätigkeit und das Change-Management im Versicherungskonzern – aber die Coaching-Arbeit face to face. Da fügte es sich glücklich, dass er beim Sprung in die Selbstständigkeit den Kontakt zu Steve De Shazer und Insoo Kim Berg herstellte. Heute ist er einer der maßgeblichen Vertreter des lösungsorientierten Ansatzes im (Kurzzeit-) Coaching.

Sie treiben sich in der weiten Welt herum! Es war gar nicht leicht, Sie zu erreichen. Das erste Mal waren Sie irgendwo in Asien, letzters in Afrika unterwegs. Was machen Sie da?

Mein absolutes Lieblingsprogramm: Coach-Ausbildung. Und der Grund, warum das weltweit stattfindet, hat damit zu tun, dass Lösungsorientierung als Ansatz im Coaching noch nicht so weit verbreitet ist. Wenn Klienten ausgesprochen dieses suchen, dann stoßen

Die Ugander haben auch noch mein Buch gelesen und die DVD angeschaut und entschieden: der passt.

sie bald auf mich. Die Leute in Singapur und in Kuala Lumpur, die waren spezifisch am lösungsorientierten Modell interessiert. In Afrika war es zunächst Zufall. Die Kollegen in Uganda, in Kampala, die eine Ausbildung auf die Beine stellen wollten, suchten jemanden, der zu ihnen reisen würde. Man kannte mich von englischsprachigen Konferenzen. Die Ugander haben auch noch mein Buch gelesen und die DVD angeschaut und entschieden: der passt. Das hat mich beruhigt. Und es passt tatsächlich. Ich war inzwischen schon zweimal dort.

Mitten in Afrika ... in Kampala?

Ursprünglich war es ein Projekt der Universität von Uganda in Zusammenarbeit mit „Coach Africa“. Das war zunächst so etwas wie ein Coaching-Verband, hat sich dann aber kommerzialisiert. Diese Coachs sind sehr gut etabliert in großen multinationalen Konzernen, die in Ostafrika platziert sind. Sie wollten eine zertifizierte Ausbildung absolvieren, sodass sie den internationalen Konzernen auch zeigen können, dass sie Hintergrund haben und seriös arbeiten. Ursprünglich waren das sechs Leute. Weil das auch ökologisch Sinn macht, dass nur einer reist statt sechs und ich auch neugierig war auf Afrika, habe ich zugesagt, nach Kampa-

la zu reisen. Und dann war ich völlig erstaunt, vier Wochen später eine E-Mail zu bekommen mit der Ankündigung, sie haben inzwischen schon 24 Teilnehmer.

Und wer vergibt das Zertifikat?

Das Ziel ist, dass sie von der ICF zertifiziert werden können. Das macht insofern Sinn, als dass ICF global aufgestellt und so auch für multinationale Konzerne eine Referenz ist. Das bedeutet, es müssen mindestens 125 Stunden Coaching-spezifische Ausbildung absolviert werden. Mindestens zehn Stunden mentoriertes Coaching müssen nachgewiesen werden. Und sie müssen mindestens 100 Stunden eigene Coaching-Erfahrung sammeln und eine praktische Prüfung ablegen. Und ich muss sagen, deren Umsetzungswillen finde ich unglaublich verblüffend. Die hatten nämlich die irrije Vorstellung entwickelt, die hundert Praxis-Stunden müssten abgehakt sein, bevor ich im Oktober wieder komme. Bis dahin wären es knapp drei Monate gewesen. Also hundert Stunden sind kein Pappentiel, zwei Coachings pro Arbeitstag... doch ich lege jede Hand ins Feuer, die hätten das hingekriegt: mit ihrem Willen. Dabei war der Termindruck ein reines Missverständnis!

Ich frage mich – oder besser, ich behaupte, und erlebe mich da durchaus in kontroverser Diskussion –, Coaching ist eigentlich ein anglo-amerikanischer Kulturstandard. Vielleicht brauchen die den in Afrika gar nicht? Vielleicht haben sie andere Varianten, ihr Leben in den Griff zu kriegen?

Vielleicht müssten wir da in einem halben Jahr nochmals reden und in einem Jahr dann wiederum: Zwischen den beiden Besuchen in Afrika sind jetzt zweieinhalb Monate vergangen. Und ich erlebte bereits große Unterschiede. Der erste Besuch, da war ich etwas schockiert und fast enttäuscht. Weil ich gedacht habe, die wollen noch päpstlicher als der Papst sein, also in Verleugnung jeglicher eigener Kultur: Wir kriegen das so hin wie richtige Businessleute

– und wir machen es perfekt. Ein Beispiel: Ich erzähle gerne zum Kursabschluss eine Gute-Nacht-Geschichte. Und so habe ich gefragt, was gibt es in Ostafrika für Kindergeschichten? Die Antwort: Das gibt es bei uns nicht. Ich habe mir das nicht vorstellen können. Diese Tradition des Kultur-Weitergebens über Erzählen musste es doch geben! Ich fragte mich: Mit was für Leuten arbeite ich da, dass die so tun, als wenn es das nie gegeben hätte?

Als ich vor zwei Wochen wieder da war, war es bereits ganz anders: Da gab es plötzlich Geschichten, da durfte man erzählen. Wenn wir Gruppenarbeiten gemacht haben, dann war es plötzlich möglich, dass in der Kleingruppe mit vier oder fünf Leuten eine ältere Teilnehmerin sagte: Welcome to my fireplace. Das wäre zwei Monate zuvor nicht drin gewesen.

Wie erklären Sie sich das?

Es ist das Prinzip der drei Tassen Tee: Mit der ersten Tasse Tee bist du einfach ein Fremder. Mit der zweiten Tasse Tee bist du ein Freund. Mit der dritten Tasse Tee gehörst du zur Fami-

*Meine Antwort:
„Das fragt Ihr den Falschen ...
Kurzzeit-Coaching! Ich sehe meine
besten Kunden nur einmal!“*

lie. Und da sind wir jetzt inzwischen: Plötzlich ist es möglich, zweieinhalb Stunden über deren Verständnis von Wunder und deren Erfahrung mit der Wunderfrage zu diskutieren. Das war beim ersten Mal nicht möglich. Und nun wollen sie noch speziell über den Coaching-Abschluss reden. „Wie geht Ihr damit um“, fragten sie mich, „wenn Kunden immer wieder kommen und so eine familiäre Kunden-Beziehung entsteht?“ Meine Antwort: „Das fragt Ihr den Falschen ... Kurzzeit-Coaching! Ich sehe meine besten Kunden nur einmal!“

Das hat denen als Antwort gereicht?

Zum Glück nicht. Zufällig war ein Kollege aus dem Kongo anwesend. Der ist Therapeut und

macht Traumaarbeit mit Kriegsopfern. Den hatte ich nach Uganda eingeladen. Er sagte: „Das ist eine kulturelle Geschichte, Du kannst diese Frage nicht einfach überspringen. Nach der dritten Tasse Tee gehört der Klient zur Familie – und den wirst Du nicht mehr los.“ Da wurde es spannend. Es entwickelte sich eine lange Diskussion. Fireplace geht so: Wenn irgendetwas ansteht, schlagen sie einen Pflock ein und machen einen Ratschlag. Auf dem Dorfplatz war das eben noch ein Ratschlag,

Fireplace geht so: Wenn irgendetwas ansteht, schlagen sie einen Pflock ein und machen einen Ratschlag. Auf dem Dorfplatz war das eben noch ein Ratschlag, der von „Rad schlagen“ kommt.

der von „Rad schlagen“ kommt. Das ist der definierte Lösungsraum, da bleiben sie so lange sitzen, bis sie wissen, wie sie damit umgehen. So sind wunderbare Geschichten und Ideen entstanden. Daraus haben sie ein Kompendium der zehn heißen Tipps entwickelt, wie man „Familienmitglieder“ wieder in ihre eigenverantwortliche Selbstständigkeit entlassen kann. Eine der Ideen war zum Beispiel, gleich zu Beginn des Coachings Voraussetzungen sowie Form des Abschlusses ausdrücklich zu vereinbaren. Ich bin gespannt, beim nächsten Mal zu hören, was von den Ideen funktioniert hat.

Wenn Coaching ein spezielles kulturelles Problemlöseprogramm ist, so meine These, dann ist es faszinierend, dass es sowohl in Asien als auch in Afrika funktioniert und implementiert wird. Oder wird es umgeformt, adaptiert? Das haben die Südamerikaner mit dem Christentum gemacht. Sie haben die Kultur genommen und haben ihre alte Magie reingepumpt.

In Afrika habe ich zunächst den Eindruck gehabt, das sind zwei getrennte Sachen, die nehmen das Coaching und praktizieren es so, wie man es angeblich machen muss. Mittler-

weile bin ich zuversichtlich, dass Integrieren möglich wird. Kolorit kriegt es auf jeden Fall. Das ist ja innerhalb unserer deutschen oder schweizer Kultur nicht anders: Wir adaptieren unser Coaching ja auch ganz persönlich und individuell.

Wie erleben Sie das in Asien?

Zum Beispiel in Japan ist es für mich sogar hörbar, wie kulturell adaptiert wird, auch wenn ich nicht Japanisch verstehe. Es würde sich lohnen, da mal Tonaufnahmen im Kursraum mit parallel laufenden Coaching-Gesprächen zu machen. Die Qualität des verbundenen, bejahenden Zuhörens klingt in Japan im wahrsten Sinne des Wortes: Dort ist der Raum gefüllt mit Lauten des Hörens. Sie lernen dieses Zuhören explizit in der Schule. Und sie üben tatsächlich Töne und Laute des Zuhörens. Das ist eine andere Art des aktiven Zuhörens. Ich habe dann einen japanischen Kollegen in die Schweiz eingeladen, weil er der Meinung war, Coaching sei „Aikido mit Sprache“. Er hat uns gezeigt, dass ein Gespräch gemeinsame Bewegung ist. Es geht dabei um die Prinzipien des Aufnehmens und des Mitgehens mit der Ener-

Die Qualität des verbundenen, bejahenden Zuhöres klingt in Japan im wahrsten Sinne des Wortes: Dort ist der Raum gefüllt mit Lauten des Hörens

gie. Das ist hochspannend – und ich denke da weniger an adaptieren oder ergänzen, sondern an das Erweitern unseres eigenen Coaching-Verständnisses.

Ein Beispiel?

In einer meiner Ausbildungsgruppen arbeitet ein Teilnehmer gerade live mit einem echten Kunden. Der Kunde sagt: „Ich komm‘ nicht vorwärts, auf der Skala positioniere ich mich höchstens bei 6.“ In der Bemühung, da aufbauend gegenzuhalten, sagt der Coach: „Aber 6 ist doch schon recht gut, immerhin haben Sie ja die Prüfung geschafft.“ Das ist nett ge-

meint, aber gegen die Energie des Kunden. Entsprechend zweifelt der Kunde: „Meinen Sie wirklich?“ Und jetzt kommt die Stelle, an der der Coach aufhört, dagegenzuhalten und beginnt mitzugehen: „Ach so, ich verstehe, sechs ist Ihnen also nicht hoch genug.“ Und der Coach geht weiter mit der Energie: „Wie hoch möchten Sie denn kommen auf der Skala?“ Das meint Aikido: nicht dagegenhalten, sondern mitgehen mit der Energie.

Sie treiben sich viel in der Weltgeschichte herum, aber das war nicht immer so?

Nein, das habe ich Insoo Kim Berg zu verdanken. Insoo war sehr neugierig, lösungsorientiertes Arbeiten auf neue Tätigkeitsfelder zu übertragen. Sie kam zu mir und sagte: „Coaching, das ist doch auch so ein Feld. Würdest Du mit mir zusammen ein Buch schreiben?“

Das haben Sie dann ja auch gemacht.

Genau, ich hatte einfach riesiges Glück, und dann hat Insoo darauf bestanden, dass ich auch eine Video-Aufnahme mache im Brief Therapy Center in Milwaukee, damit man die Arbeit auch sehen, miterleben kann. Insoo war ja ein unglaubliches Energiebündel und ist mit ihren Workshops ständig in der Welt herumgereist. Offenbar hat sie bei diesen Workshops öfter auch meine DVD gezeigt. Und nach ihrem Tod erinnerten sich die Leute an diesen Kerl auf der Leinwand, der sah doch auch ganz nett aus. So wurde ich dann überall hin eingeladen.

Sie haben deren Erbe angetreten?

Naja, höchstens für den Bereich Coaching. Sie hatte zum Glück ganz viele Multiplikatoren.

Wie sind Sie auf die beiden gekommen? Sie hatten ja auch eine sehr enge Beziehung zu den beiden.

Es war im Jahr 2001. Wir haben den ersten Europäischen Coaching-Kongress in Grindelwald organisiert. Ich hatte mich eben erst



Foto: Emil Annen

selbstständig gemacht und im jugendlichen Eifer habe ich mir gedacht: Das ist eine tolle Sache, da investiere ich jetzt ganz viel Zeit. Ich wollte unbedingt Insoo bei dieser ersten Konferenz dabei haben als ergänzenden Kontrapunkt zum problemfokussierten Coaching-Mainstream. Da hab' ich all meinen Mut zusammengenommen und einfach bei ihr zuhause angerufen – und sie hat zugesagt.

Faszinierend. Aber waren Sie da schon auf dem lösungsorientierten Trip?

Ja, ich hab' gemerkt, dieser Ansatz kommt meiner Seele irgendwie am nächsten. Ich hatte Steve De Shazer, ihren Mann, schon mehrmals in der Schweiz arbeiten gesehen und ihn auch simultan übersetzt. Ich war sehr beeindruckt

von seiner bejahenden Wertschätzung, seiner konsequenten Kundenzentrierung und der sparsamen Einfachheit seiner Intervention.

Aber Sie haben Insoo gefragt, nicht Steve, warum?

Er hat sich nicht zuständig gefühlt für Coaching. Und er hätte womöglich die Teilnehmer vor den Kopf gestoßen mit seiner konsequenten Haltung. Er hat ja oft auf Fragen geantwortet: „Ich verstehe die Frage nicht.“

Sie sind ja von Haus aus Jurist. Wie sind Sie überhaupt Coach geworden? Sie hätten doch ein Staranwalt werden können oder Justiziar in einem Unternehmen oder Richter.

Also was Anständiges... Ich habe diese juristische Arbeit immer mit Schwung gemacht. Aber wenn ich mit Kollegen gesprochen habe, hatten die Erfolgsgeschichten drauf, sie waren immer die Helden. Ich habe nie den Eindruck gehabt, dass meine juristische Arbeit zu Erfolgsgeschichten geführt hat.

Was war denn genau Ihr Job?

Ich habe bei einer Rechtsschutzversicherung gearbeitet und mich um Thujahecken und Verkehrsunfälle gestritten, um Erbschaften und so...

... erinnert mich an Kafka ...

... genau so: frustrierend. Unangenehm an der Juristerei war für mich auch, ungefähr die Hälfte

te meiner Kunden hat sich die Wirklichkeit eigenwillig zurechtgelegt. Sie haben etwas sehr überzeugt behauptet, was sich dann später als nicht so haltbar herausgestellt hat. Ich ertrug das schlecht. Dies waren Gründe, warum ich gesagt habe: raus aus der Juristerei.

Dumme Frage: Unterstützen Sie als Coach nicht auch Klienten darin, sich ihre Wirklichkeit zurechtzulegen?

Ja genau, jetzt ist das okay, und ich mach's mit größter Freude. Und meine Klienten sind richtig gut darin, sich ihre Wirklichkeit so zu konstruieren, dass sie brauchbarer wird in der alltäglichen Anwendung – für sich und für das Umfeld auch. Es ist ein wunderbares Mittel, um gewünschte Verhaltensänderungen zu erreichen. Und die Kunden übernehmen dafür auch die Verantwortung. Aber als Jurist war diese Unterscheidung für mich noch nicht nachvollziehbar.

Was ist zwischen diesen beiden Phasen passiert? Wie haben Sie den Weg rausgefunden aus der Versicherung? Sie haben ja bestimmt nicht auf der Stelle gekündigt.

Ich habe intern gewechselt: von der Rechtsabteilung in die Ausbildungsabteilung. Ich habe mich darum gekümmert, dass meine Juristenkollegen in Gesprächsführung weitergebildet wurden.

Das wird man aber nicht einfach so. Das hatten Sie ja nicht studiert.

Nein, aber ich war unglaublich passioniert und habe voller Idealismus eine Ausbilder-ausbildung gemacht. So lernte ich dann die Zähflüssigkeit der Nichtveränderung einer großen Versicherungsgesellschaft kennen. Man überlegt sich kluge Ausbildungs- und Organisationsentwicklungskonzepte. Man lanciert enthusiastisch Change-Projekt um Change-Projekt und ... nichts verändert sich. Nur die Motivation der Mitarbeitenden sinkt von Jahr zu Jahr. Die erfrischende Ausnahme

in diesem kollektiven Elend waren meine Coaching-Einzelgespräche, da hat sich tatsächlich etwas bewegt. Und ich habe mir gedacht, davon will ich mehr. Und deshalb habe ich mich selbstständig gemacht.

Ein mutiger Schritt. Sie hatten schon Familie. Ging das gleich von Null auf 100?

Nein, für die ersten eineinhalb Jahre war ich nur zu 20 Prozent selbstständig. Ich habe damals eh nur Teilzeit gearbeitet, als die Kinder klein waren. Die Geburt unseres dritten Kindes hat dann den Ausschlag gegeben zur vollen Selbstständigkeit.

Lösungsorientierung ist also das dicke Konzept in Ihrem Leben. Oder haben Sie noch andere Konzepte oder Schulen studiert?

Ich hatte erste Erfahrungen mit NLP. Und zuvor mit „Familienkonferenz“ nach Gordon.

Doch so richtig zuhause gefühlt habe ich mich erst mit dem lösungsorientierten Ansatz

Doch so richtig zuhause gefühlt habe ich mich erst mit dem lösungsorientierten Ansatz. Das hat intuitiv von Anfang an zu mir gepasst und sich mit wachsender Erfahrung noch verstärkt.

Dabei sind Sie also geblieben und haben es perfektioniert?

Da möchte ich mich wehren. Ich mache ganz simpel meine Arbeit. Perfektionieren ... das würde der Idee entgegenlaufen. Die Idee von Insoo und Steve war ja eher ...

... keine Ahnung ...

Genau: keine Ahnung! Immer wieder neu schauen, was dem Kunden nützlich ist. Immer wieder aus der Haltung des neugierigen Nicht-Wissens operieren. Ich hab das auch schmerzlich in meiner eigenen Praxis gemerkt. Wann

immer ich gedacht habe, ich hab Coaching wirklich verstanden, war ich plötzlich nicht mehr hilfreich.

Sie haben dann auch ein Unternehmen gegründet.

Das waren eigentlich zwei Gründungen. Zunächst 1998 das Weiterbildungsforum Basel für deutschsprachige Coach-Ausbildungen. Sehr erfolgreich bis zum Punkt, an dem ich keinen Freiraum mehr im Hinblick auf die Zukunft meines Lebens sah: Jedes Jahr sechs Durchführungen, die Agenda voll, das Leben ist gelaufen. Da hatte ich einen, man nennt das, denke ich, Burn-out. Darüber habe ich meinen Ausweg gefunden. Daniel Meier ist als Partner für den deutschen und schweizerischen Markt hinzugekommen.

Und die Solutionsurfers?

Die sind aus meiner Neugier und Lust gewachsen, mehr auf Englisch zu arbeiten. Für die erste englischsprachige Coach-Ausbildung unter der neuen Marke 2007 in Basel hatten wir gleich zwölf Teilnehmende und zusätzlich noch zwölf Trainer-Kollegen aus der ganzen Welt. Die haben schon lösungsorientiert gearbeitet und waren vor allem an unserem Ausbildungsansatz interessiert. Inzwischen sind aus den interessierten zwölf Trainer-Kollegen Partner geworden, die in der ganzen Welt unsere Coach-Ausbildungen in den jeweiligen Landessprachen aufgebaut haben. Und all das wächst jetzt spannenderweise immer weiter, obwohl wir keine strategische Zielsetzung und keine Businessplanung ...

... bloß surfen, ich mag das kaum glauben ...

Solutionsurfing heißt, vorhandene, vorwärtsgerichtete Kräfte nutzen. Das machen wir.

Solutionsurfing heißt, vorhandene, vorwärtsgerichtete Kräfte nutzen. Das machen wir. Und das funktioniert tatsächlich.

Und das funktioniert tatsächlich. Wenn ich herumreise, kommen Leute, die sagen: „Hey, wir möchten das von Euch lernen, und möchten Solutionsurfers in Kalifornien oder sonst wo auf der Welt aufbauen.“ Und wenn solche Wellen kommen, dann schauen wir sie uns sorgfältig an und entscheiden, ob wir mit diesen Leuten surfen wollen. Aber wir generieren selber keine Wellen, die Kraft kommt von diesen Partnern.

Ist das auch Aikido?

In diesem Fall nenn ich's lieber: Solutionsurfing.

Warum in englischer Sprache?

Die englische Sprache erleichtert in meinem Empfinden Kunden das Generieren von Lö-

*„How will you go about noticing the miracle has happened?“
Zu Deutsch könnten wir übersetzen:
„Wie wirst Du es anfangen zu merken“.*

sungen. Darum arbeite ich so gerne auf Englisch. Beispiel Wunderfrage, ganz am Schluss. Die englische Version lautet: „How will you go about noticing the miracle has happened?“ Zu Deutsch könnten wir übersetzen: „Wie wirst Du es anfangen zu merken“.

Das hört sich ... bescheiden an.

Genau! Im Deutschen würden wir natürlicherweise sagen: „Woran (!) merkst Du das?“ Da haben wir den „Salat“. Die Englischsprachigen fragen nach dem bewegten Prozess und wir fragen nach dem festen Ding. Das ist nur ein kleines Beispiel dafür, es gibt noch mehrere, warum ich denke, es fällt mir englischsprachig leichter, Kunden zu begleiten, während sie entdecken, dass sie auf dem Weg zu Lösungen sind. Auf Deutsch braucht es mehr Aufwand, um in Bewegung zu kommen.



Foto: Emil Annen

Interessant. Das ist auch ein Kulturstandard. Wie drücke ich mich aus? Wie bin ich in der Welt? Wie nehme ich wahr? Gibt es eigentlich eine Nähe zwischen der Brief Therapy und dem Hypno-Systemischen?

Wenn man sich Tonbänder von Steve und Insoo anhört, dann nutzen sie einiges davon sehr konsequent. Steve war Soziologe, er hatte mit Therapie nichts am Hut. Im Studium hat er sich aber tatsächlich mit Milton Erickson, dem

Meister der hypnotischen Sprache, auseinandergesetzt. Als Soziologe hat er sich gedacht, bei dem Erfolg von Milton – da muss doch irgendein Muster dahinter zu entdecken sein...

So haben es Bandler und Grinder auch gemacht.

Genau. Steve hat allerdings in 60 Prozent der Fälle Ericksons eben gerade kein Muster erkennen können. So ist seine Neugier entstanden, selber mit wirksamen Gesprächen zu experimentieren. Insoo hat er damals in Palo

Alto kennengelernt. Da ging man hin zu der Zeit, zu Watzlawick, Weakland und Konsorten. Die konzipierten den großen therapeutischen Sprung weg von der Vorstellung, man müsse das Problem lösen, hin zu der Frage: Wie kann man das beseitigen, was die Lösung verhindert? Steve und Insoo haben in Milwaukee nächste Schritte entdeckt: Wie lassen sich vorhandene Lösungsansätze nutzen?

Aber es gibt auch Kritik am lösungsorientierten Ansatz: Man müsste auch das Problem würdigen und nicht bloß Lösungen ermöglichen, heißt es. Manche gehen so weit zu sagen, der lösungsorientierte Ansatz sei ein Strohfeuer. Im Prozess fühlten sich die Klienten gut, aber anschließend sei das Problem noch da! Was sagen Sie denen?

Dazu kann ich nichts wirklich Konstruktives sagen... im Problem lösenden Paradigma macht diese Schilderung ja wohl Sinn. Steve hätte konsequenterweise gesagt: „Ich verstehe die Frage nicht.“ Innerhalb des Problem lösenden Paradigmas lässt sich das gar nicht erklären. Die lösungsfokussierte Konstruktion

Die lösungsfokussierte Konstruktion erschließt sich anders: im besten Fall durch überraschende Erfahrungen.

erschließt sich anders: im besten Fall durch überraschende Erfahrungen. Darum besteht ein großer Teil der Ausbildung und des Ansatzes, den wir verfolgen, darin, einen Raum zu schaffen, wo Erfahrungen möglich werden für die Leute, wo sie sagen: „Hopp, ich hab' mich gar nicht mit dem Problem beschäftigt. Wir haben keine Problem-Analyse gemacht und keine Hypothesen entwickelt. Und erstaunlicherweise hat es zu einer nachhaltigen Besserung geführt, wie ist jetzt das passiert?“

Wie sehen Sie sich eigentlich in der Coaching-Szene? Gibt es

Kontakte, Austausch, fruchtbare Ergänzungen? Oder besetzen Sie die Nische und sagen: „Wir machen lösungsorientiert, was die anderen machen: Egal, sollen sie machen“?

Ich finde den Austausch höchst spannend. Und ich kann sehr respektvoll wertschätzen,

Denen, die eine Coach-Ausbildung machen wollen, möchten wir eine echte Wahlmöglichkeit bieten: Problem lösend oder Lösung fokussierend.

wie Kollegen auf professionelle Art Problem lösend nützlich sind. Wir haben einfach eine andere Präferenz in der Vorgehensweise entwickelt. Ziel von Daniel Meier und mir ist, niemanden zu überzeugen, sondern ein bejahendes Nebeneinander zu ermöglichen. Denen, die eine Coach-Ausbildung machen wollen, möchten wir eine echte Wahlmöglichkeit bieten: Problem lösend oder Lösung fokussierend. In den USA zum Beispiel gibt es im Moment noch keine Wahl. Es gibt da nur Problem lösende Coach-Ausbildungen – zumindest noch bis April 2011. Ausgleichende Gerechtigkeit: In Uganda gibt es momentan nur lösungsorientiert ausgebildete Coachs.

Sie machen Fortschritte.

Und es ist ein Seiltanz. Auf der einen Seite sind wir bemüht, die Vorstellungen und Anforderungen der Coaching-Branche zu erfüllen, damit Leute, die die Ausbildung bei uns machen, nachweisen können, dass ihre Arbeit gleichwertig ist mit dem, was andere Coachs machen. Darum bin ich auch Prüfungsexperte bei der ICF, darum besuchen wir engagiert jeden Coaching-Kongress. Auf der anderen Seite möchte ich am liebsten sagen: „Egal wie Du die Anwendungsform nennst oder wie Du Begriffe wie Coaching definierst, meine lösungsfokussierte Vorgehensweise bleibt immer die gleiche. Es kommt nicht auf die Label drauf an.“ Auf jeden Fall ist das, was ich mache, diametral anders wie Problem lösend.

Es gibt ja etliche Kollegen, die lösungsorientierte Methoden mit Problem fokussierenden gemeinsam verwenden. Wie finden Sie das?

Ich finde das beruhigend. Viele Teilnehmende, die die Ausbildung bei uns machen, können das auch. Es verschafft ihnen jedenfalls mehr Handlungsmöglichkeiten als Coach. Wie schon Gregory Bateson sagte: „Handle stets so, dass die Anzahl der Wahlmöglichkeiten größer wird.“ Persönlich ziehe ich vor, mich auf das Lösungsfokussierte zu beschränken.

Schauen wir fünf oder zehn Jahre später: Wo wollen Sie da stehen?

Sie meinen, wenn der Coaching-Hype der Jahrtausendwende erfolgreich durch die Solutionsurfing-Welle abgelöst wurde? ... Im Ernst: Am meisten Freude hätte ich, wenn der Beruf des Coachs überflüssig wird. Wenn die nützliche, professionelle Arbeit, die wir im Moment als Coachs leisten, so einfach und nachvollziehbar geworden ist, dass sie jedermann und jede Frau für andere tun kann. Da ist im Moment meine ganze passionierte Neugier.



Ich habe das Glück, gerade bei zwei Unternehmen experimentieren zu können, wie so etwas gehen könnte. Normalverbraucherinnen tauglich und völlig selbstverständlich: bei der Arbeit, im Web, in der Bildung und zuhause.

Da würde mir jetzt eine recht despektierliche Frage einfallen: Sie erwachen eines schönen Morgens. Und – it has happened! How ... wie war gleich die Formulierung?

„How will you go about noticing...“. Interessante Frage! Das weiß ich nicht. ... Vielleicht ist es so: Wenn ich in Afrika erwache und merke, ich bin da einfach ein Geschichtenerzähler. Das wäre wunderbar, denn: Words were originally magic ...

Portrait



Foto: Emil Annen

Dr. Peter Szabó (MCC) ist Geschäftsführer von Solutionsurfers International in Luzern. Er leitet das von der International Coach Federation (ICF) akkreditierte Brief-Coach Certification Programme und ist Universitäts-Lehrbeauftragter auf drei Kontinenten. Als Coach mag er am liebsten kurzfristige Mandate. Zu seinen zahlreichen Veröffentlichungen gehört das, gemeinsam mit Insoo Kim Berg verfasste Buch: Kurz(zeit)coaching mit Langzeitwirkung (ISBN: 978-3-938187-29-6).

www.weiterbildungsforum.ch
www.solutionsurfers.com



die Marketingexperten | Termine 2011

- » **11. bis 12. März 2011**
Trainger Kongress Berlin 2011
- » **18. März 2011**
4. Berliner Coachingtage
- » **01. bis 02. April 2011**
Petersberger Trainertage, Königswinter
- » **05. bis 06. April 2011**
Personal Swiss 2011, Zürich
- » **06. bis 07. April 2011**
Messe Personal, CCH Hamburg
- » **15. bis 17. April 2011**
Coaching Convention, Frankfurt/Main
- » **08. bis 09. Juni 2011**
DGFP-Fachmessen Personal & Weiterbildung
- » **09. bis 10. September 2011**
GSA Convention, München
- » **20. bis 22. September 2011**
Zukunft Personal 2011, Köln
- » **30. September bis 01. Oktober 2011**
Coaching Convention, Wien

werdewelt.info | linderrain 2 | 35708 haiger
t +49 2773 7437-0 | f +49 2773 7437-29
mail@werdewelt.info | www.werdewelt.info

werdewelt.info | die Marketingexperten

„Einschlagkraft oder Einschlafkraft?“

Coaching ist ein Prozess – Marketing ist es ebenso. Mit einem Marketing-Spezialisten, der sich mit Coaching und der Branche auskennt, der sich mit Ihnen als Coach und Ihren Zielen auseinandersetzt, sind Sie auf einem guten Weg für Ihren Entwicklungsprozess.

Crossmedia, Social Media, Network-Marketing, Positionierungsstrategie – Begriffe die Sie vielleicht schon für Ihre Unternehmenskommunikation aktiv bedienen. Aber hat es schon bei Ihren Kunden oder Mitarbeitern „BAM“ gemacht? Hat Ihr Marketingkonzept wirkliche „Einschlagkraft“ gehabt mit der Folge, dass Sie Ihre Businessziele erreichen konnten?

interessant – scharf – positioniert?

Um einen „BAM“ auszulösen, bedarf es in allen Marketingaktivitäten sogenannter Erfolgsfaktoren, die Sie auf Ihrem Radar haben sollten. Wir unterstützen Sie dabei gerne!

werdewelt.info
marketing & kommunikation

Benjamin Schulz | werdewelt-Geschäftsführer





Einsatz von psychologischen Tests im Rahmen von Coaching

Von Barbora Zimmer

Der Einsatz von psychologischen Testverfahren kann das Coaching sinnvoll unterstützen, wenn die Fragestellung des Klienten einen Einsatz von Tests nahe legt und der Coach geübt in der Interpretation und Vertiefung der Testergebnisse ist. Allerdings sollte die Anwendung von Tests mit Bedacht stattfinden, um unerwünschten Nebeneffekten zuvor zu kommen – nicht bei jeder Fragestellung im Coaching ist der Testeinsatz angebracht.

Wozu braucht man überhaupt Tests?

Wenn man davon ausgeht, dass alle Menschen in ihrem Alltag geübte „Diagnostiker“ sind, ist die Frage nach dem zusätzlichen Erkenntnisgewinn von psychologischen Testverfahren berechtigt. Menschen machen sich permanent ein Bild über ihre Umwelt und über andere Menschen und versuchen, eine Situation bestmöglich einzuschätzen, um auf Basis dieser Informationen zu entscheiden, wie sie sich selbst verhalten müssen, sollen oder wollen.

Die „richtige“ Einschätzung und Bewertung der Umwelt und der sich darin bewegenden Akteure sichert letztlich das Überleben des Einzelnen. Diesen Erkenntnisgewinn könnte man auch als diagnostische Arbeit bezeichnen. Der Mensch bedient sich dabei spezieller Mechanismen. Informationen werden sehr schnell gesammelt und ausgewertet, die Umwelt wird in Kategorien eingeteilt, Urteile werden nach bestimmten Mustern gefällt – und nicht alle Informationen werden dabei auch verarbeitet und verwertet. Sehr viel von dem, was in unserer Umwelt passiert, wird im Rahmen des Informationsverarbeitungsprozesses ausgeblendet, uminterpretiert, nicht weiter verwertet oder erst gar nicht wahrgenommen. Und welche Aspekte letztlich verarbeitet werden, hängt von den individuellen Erfahrungen jedes Menschen ab.

Diese Form von *Informationssammlung und Schlussfolgerung* (=Diagnostik) machen Menschen nicht nur für ihre Umwelt, sondern ebenso für das eigene Selbstbild. Wir alle kennen aus eigener Erfahrung das Phänomen, dass es Menschen gibt, die die eigenen Fähigkeiten und Kompetenzen ganz anders einschätzen und bewerten, als es ihre Umwelt tut. Das Erstaunen ist häufig groß, weil wir uns fragen, wie so etwas zustande kommen kann und warum derjenige nicht bemerkt, dass die Umwelt ihn ganz anders wahrnimmt. Der berühmte „blinde Fleck“ beschreibt dieses Phänomen sehr treffend. Genau an dieser Stelle bietet die Psychologie der Beschreibung und Erklärung solcher Phänomene einen professionellen und wissenschaftlich fundierten Rahmen, der es

ermöglicht, diese Fehleinschätzungen besser zu verstehen und sie zu reduzieren.

Der wesentliche Mehrwert der testgestützten Diagnostik liegt nun darin, dass Fehlinterpretationen durch *die systematische Art und Weise* der Informationserhebung und -auswertung reduziert werden. Jeder Mensch, der einen psychologischen Test bearbeitet, findet die gleichen Rahmenbedingungen in der Durchführung vor und bearbeitet die gleichen Aufgaben. Die Auswertung findet ebenfalls stets in derselben Art und Weise statt: Die individuellen Antworten einer Person werden mit den Antworten einer großen Vergleichsgruppe (Norm) verglichen, sodass anschließend abgebildet werden kann, welchen individuellen Standort eine Person im Vergleich zu der Normgruppe hat. Damit findet ein Abgleich des individuellen Selbstbilds mit einer großen Gruppe von Personen statt – mit dem ganz wesentlichen Vorteil, dass dadurch viele individuell bedingten Verzerrungseffekte minimiert werden können.

Der Einsatz von psychologischen Tests systematisiert also die individuelle und subjektive Wahrnehmung eigener Kompetenzen und objektiviert sie bis zu einem gewissen Ausmaß und zwar zu ganz unterschiedlichen berufsrelevanten Fähigkeiten, Kompetenzen, Motiven oder auch Einstellungen (s. Kasten). Ein gutes Argument also, sich der psychologischen Diagnostik auch im Coaching zu bedienen.

Einsatzfelder psychologischer Testverfahren

- » Karriereberatung
- » Berufliche (Neu-) Orientierung
- » Individuelle Standortbestimmung
- » Ausbau von Führungskompetenzen
- » Konfliktbewältigung
- » Optimierung der beruflichen Leistungsfähigkeit
- » Stressbewältigung

Damit aus einem Test sinnvolle Aussagen abgeleitet werden können, sollten die folgenden *drei Gütekriterien* eingehalten werden:

» **Objektivität:** Das Ergebnis eines Tests muss unabhängig vom Diagnostiker ermittelt werden können. Wenn die Durchführung und Auswertung eines Verfahrens bei zwei unterschiedlichen Coaches zu verschiedenen Ergebnissen führt, dann sollte man das Ergebnis mit einer gewissen Skepsis betrachten.

» **Validität:** Die diagnostische Fragestellung muss angemessen und relevant sein. Wie aussagekräftig ist das Testverfahren dazu? Welchen Konstruktionshintergrund hat das Verfahren? Welche Inhalte und Aussagen können daraus abgeleitet werden? Ist das theoretische Modell, auf das man baut, aktuell, wissenschaftlich fundiert und anerkannt – oder nur quadratisch, praktisch, bunt?

» **Reliabilität:** Wie zuverlässig ist eine Diagnose? Wie hoch ist eine Irrtumswahrscheinlichkeit? Wie hoch die Wahrscheinlichkeit, beim nächsten Termin dasselbe Ergebnis zu erzielen? Vielleicht geht es dem Klienten ja nur besser, weil sich die Situation im Unternehmen gerade entspannt hat?

Mit der Berücksichtigung dieser Gütekriterien kann sehr viel für *die Qualitätssicherung im Coaching* getan werden. Das mag gar mancher „Künstler“ im Coaching-Business vielleicht nicht so gerne hören, für die Branche insgesamt dürfte es eher hilfreich sein.

Damit jedoch kein falscher Eindruck entsteht: Nicht für jede Fragestellung, die im Rahmen eines Coachings bearbeitet werden soll, ist der Einsatz von psychologischen Testverfahren sinnvoll. Bei verhaltensorientierten Zielen oder beim Aufbau von Verhaltenskompetenzen bieten Testverfahren zum Beispiel nur einen geringen zusätzlichen Erkenntnisgewinn und der Coach muss jeweils individuell abwägen, ob sich der Einsatz eines weiteren Instruments für die Coaching-Arbeit vor dem Hintergrund der Zielerreichung lohnt oder nicht. Wenn beispielsweise Informationen aus dem 360°-Feedback vorliegen, kann das Selbstbild des Klienten mit dem Fremdbild abgeglichen und nach Übereinstimmungen und Abweichungen gesucht werden, ohne dabei auf den Einsatz von Tests zurückgreifen zu müssen.

Diagnostik als Prozess

Diagnostik lässt sich als Prozess auffassen (s. Kasten). Wenn der Arbeitsauftrag mit dem Klienten geklärt worden ist, findet üblicherweise eine genaue Analyse des aktuellen Ist-Stands statt und dazu gehört – neben der Betrachtung der situativen Rahmenbedingungen – insbesondere die Bestandsaufnahme des „Klientensystems“ mit dessen individueller Wahrnehmung und Interpretation der Situation oder des Problems.

Diagnostischer Prozess

- » Fragestellung definieren
- » Diagnostische Informationsquellen prüfen
- » Testverfahren auswählen
- » Im Vorbereitungsgespräch dem Klienten die Hintergründe erläutern
- » Test durchführen
- » Ergebnisprofil intensiv besprechen
- » Ergebnisse in Beziehung zur aktuellen Fragestellung des Klienten bringen
- » Arbeitsziele für den weiteren Coaching-Prozess definieren

Ein in diesem Zusammenhang häufig zu beobachtendes Phänomen bezieht sich auf die recht unstrukturierte und unpräzise Wahrnehmung der eigenen Person und der dazu gehörenden Aspekten wie Fähigkeiten und Fertigkeiten, Einstellungen, Haltungen und Motive sowie der daraus resultierenden individuellen Verarbeitung der Realität. Auf die Fragen des Coachs: „Welche Fähigkeiten sind für Sie typisch? Was können Sie besonders gut? Oder auch: Was fällt Ihnen eher schwer?“ geben Klienten häufig Antworten, die auf einem abstrakten und allgemeinen Niveau liegen und manchmal auch eine Unter- oder Überschätzung der jeweiligen Kompetenz beinhalten. In einer solchen Situation bleibt dem Coach lediglich die Möglichkeit, sich selbst einen Eindruck zu machen und, falls möglich, eine Fremdeinschätzung zum Beispiel durch die Führungskraft vornehmen zu lassen. Das sind dem Testeinsatz gegenüber gleichberechtigte Datenerhebungsmethoden. Allerdings ist eine

Validierung dieser Angaben eher schwierig – und in vielen Fällen auch kaum möglich.

Wenn es darum geht, das „Persönlichkeitssystem“ des Klienten besser verstehen und objektiver einschätzen zu können, sind Instrumente von Vorteil, die Informationen auf eine schnelle Art und Weise erheben und objektivieren können und subjektive Eindrücke des Klienten und dessen Vorgesetzten oder auch Kollegen und Mitarbeiter relativieren. Zu Beginn muss daher die Fragestellung geklärt und *alternative Datenerhebungsmethoden* auf ihre Eignung überprüft werden: Fällt die Entscheidung aus Gründen der Objektivität, der Validität oder der Reliabilität zugunsten der Eignungs- und Potenzialdiagnostik aus, ist zu entscheiden, welche psychologischen Tests aus dem Fundus auszuwählen sind.

Welche Tests können eingesetzt werden?

Um direkt eine Abgrenzung vorzunehmen: Im Rahmen eines Coachings sollten keine Testverfahren genutzt werden, die ursprünglich dem klinisch-therapeutischen Kontext entstammen und sich dann im Wirtschaftsleben ausgebreitet haben, weil sie so schön „übersichtlich“ sind oder der Coach „zufälligerweise“ für dieses Verfahren lizenziert ist.

Bei der Überlegung, ob und welche Tests als Analyseinstrument genutzt werden, hilft die *Frage nach dem Ziel des Coachings* weiter. Je nach Anliegen und Fragestellung werden möglicherweise ganz unterschiedliche Verfahren benötigt, die Schwerpunkte können von der Stressanalyse über die Motivstruktur bis hin zu kognitiven Kompetenzen reichen. Wer sich bereits irgendwann einmal über psychologische Testverfahren informiert hat, weiß, wie umfangreich der Markt der Testanbieter ist und wie unterschiedlich die jeweiligen Verfahren sind.

Für die Auswahl eines Verfahrens muss der Coach die *Qualität des Verfahrens* einschätzen. Hierbei geht es insbesondere um die wissenschaftliche Fundierung der Testkonstruktion sowie die Erfüllung der Testgütekriterien Ob-

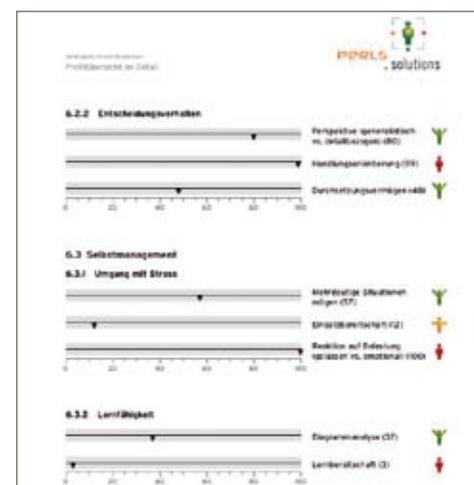
jektivität, Reliabilität und Validität. Beim Kauf einer Kaffeemaschine erhält der Kunde Qualitätsangaben heute ungefragt. Bei psychologischen Testverfahren ist dies leider noch nicht die Regel – obwohl seit 2005 die DIN 33430 (Eignungsbeurteilung) und ganz aktuell die DIN 29990 (Aus- und Weiterbildung) gilt.

Hinzu kommt, dass ein angemessenes Instrument alleine nicht ausreichend ist. *Ein geschulter Umgang mit den Ergebnissen und deren Interpretation durch den Coach ist essenziell.* Vom Coach wird deshalb eine eigene, belastbare Expertise verlangt oder die Kooperation mit entsprechenden Dienstleistern, die normkonformes Vorgehen garantieren.

Wie kann der Einsatz von Tests in der Coaching-Praxis aussehen?

Wenn feststeht, welches Anliegen der Klient hat und klar ist, dass durch den Einsatz eines Testverfahrens relevante Informationen erhoben werden können, wählt der Coach das für die Fragestellung passende Verfahren aus und bespricht im Rahmen eines Vorbereitungsgesprächs mit dem Klienten die Hintergründe sowie das Vorgehen der Testung. Anschließend kann die Durchführung stattfinden.

Ganz wesentlicher Bestandteil des Testeinsatzes ist die *intensive Erläuterung und Besprechung des Ergebnisprofils* (s. Abb.). Es ist wichtig, dass der Klient die Hintergründe der Testergebnisse versteht und in Bezug zu seinem eigenen Erleben bringt. An dieser Stelle muss der



Coach über die entsprechende Fachexpertise in der Interpretation der Ergebnisse verfügen, damit er die inhaltlichen Fragen des Klienten beantworten und gegebenenfalls Missverständnisse aufklären kann. Sollte der Coach hier nicht entsprechend geschult und versiert sein, drohen *zweierlei Gefahren*:

- » Eine unsachgerechte Interpretation der Ergebnisse kann *Fehlinterpretationen* liefern, die natürlich auch die weitere Arbeit im Coaching – möglicherweise in eine falsche Richtung – beeinflussen.
- » Sollten Fragen zum Verfahren vom Coach nicht beantwortet werden können, wirkt sich das möglicherweise auf die *Arbeitsbeziehung* zwischen Coach und Klient aus (Zweifel an der Kompetenz).

Im Rückmeldegespräch sollte der Coach über die Testdurchführung sprechen und den Klienten bitten, sein Erleben während der Bearbeitung zu beschreiben. Häufig beinhalten die hier getroffenen Aussagen bereits Hinweise auf die Wahrnehmung und individuelle Verarbeitung des Klienten und können in Bezug zu den Testergebnissen und anderen Erkenntnissen gesetzt werden.

Anschließend wird das Zustandekommen der Ergebnisse erklärt und die Einzelergebnisse werden ausführlich erläutert. Dieser Schritt ist insofern besonders wichtig, damit es bei der Interpretation des Profils nicht zu Missverständnissen kommt. So gibt es beispielsweise *Unterschiede zwischen dem Alltagsgebrauch eines bestimmten Begriffs oder einer Eigenschaft und dem wissenschaftlich fundierten Verständnis im Test*. Unter dem Begriff Leistungsmotivation wird im Alltagssprachlichen Sinne ein besonders großes Engagement verstanden, was auch bedeutet, dass jemand sehr viele Überstunden macht oder über die normale Arbeitszeit hinweg ansprechbar ist. Im Sinne der wissenschaftlichen Forschung zu Basismotiven des Menschen meint Leistungsmotivation allerdings etwas ganz anderes: Hier geht es um das Bestreben, stets besser sein zu wollen als andere und die eigenen Fähigkeiten unter Beweis zu stellen. Wenn es hier zu einer Fehlinterpretation des Konstrukts kommt, dann hat dies gravierende Auswirkungen auf die weitere

inhaltliche Arbeit sowie die Interventionen im Coaching.

Im nächsten Schritt findet ein intensiver Austausch über die Ergebnisse statt, bei dem es wichtig ist herauszuarbeiten,

- » wo der Klient Übereinstimmungen erkennt oder ein anderes Bild von sich hat (und warum),
- » mit welchen Ergebnissen er zufrieden oder unzufrieden ist,
- » wo es Zusammenhänge zwischen einzelnen Testbereichen oder an welchen Stellen es Widersprüche gibt.

Durch gezieltes Nachfragen zu einzelnen Aspekten des Ergebnisprofils werden weitere Informationen gesammelt und mit den Eindrücken des bisherigen Coachings verknüpft. Entscheidend ist die Art und Weise, wie die Informationen aus dem Testverfahren mit dem persönlichen Erleben und der Wahrnehmung des Klienten verknüpft und mit dem „Fremdbild“ des Coachs abgeglichen werden. An dieser Stelle fungiert der Coach als Diagnostiker, der auf wichtige Ergebnisse aus dem Profil verweist und den Bezug zum aktuellen Anliegen und den bisherigen Arbeitsergebnissen herstellt.

Die daraus resultierenden *Vertiefungsfragen* ermöglichen nicht nur einen weiteren Informationsgewinn, sondern können darüber hinaus als Interventionen betrachtet werden. Mithilfe von Nachfragen und Zusammenfassungen soll der Klient auf *Muster und Verarbeitungsmechanismen* aufmerksam gemacht werden, die im normalen Alltag automatisch und eher unbewusst stattfinden. Hier bietet der Coach unmittelbare Explikationshilfe und eröffnet durch seine Frageinterventionen neue Perspektiven auf bekannte Problemsituationen.

Genau an dieser Stelle bietet das Arbeiten mit dem Testergebnis einen besonderen Mehrwert, da es zu einer *Verknüpfung von Informationen*, die standardisiert erhoben worden sind, mit den individuell im Gespräch gewonnenen Informationen über den Klienten kommt und der Coach diese Daten verdichtet und zu einem *Gesamtbild* integriert.

Die Besprechung eines Ergebnisprofils ermöglicht häufig einen schnellen Zugang zu den „Knackpunkten“ des Klienten. Die Konfrontation mit einem Ergebnisprofil, welches „schwarz auf weiß“ bestimmte Stärken und Entwicklungsfelder dokumentiert, führt zu einer unmittelbaren Aktivierung der individuellen Verarbeitungsmuster, weil sich der Klient mit dem Ergebnis auseinandersetzen muss. Vermeidung von kritischen und selbstwertrelevanten Themen ist in diesem Fall für den Klienten wesentlich schwieriger als ohne das Testergebnis.

Genau hier setzt dann die weitere „normale“ Coaching-Arbeit an. Die Ergebnisse werden mit der Fragestellung des Klienten in Beziehung gebracht und mithilfe neuer Erkenntnisse werden im weiteren Prozess mögliche Interventionen zur Veränderung sowie konkrete Entwicklungsschritte und Maßnahmen definiert.

Die Autorin



Foto: Stephan Daniel

Diplom-Psychologin Barбора Zimmer arbeitet als Senior-Consultant bei der eligo GmbH in Bochum, die mit der Testplattform PERLS® wissenschaftlich fundierte Testverfahren zur Unterstützung der Personalentwicklung und -auswahl sowie der individuellen Beratung anbietet. Sie ist Spezialistin für die Entwicklung und Umsetzung von Instrumenten und Methoden der Personalauswahl und Personalentwicklung und arbeitet ebenfalls als Trainerin und Coach.

www.eligo.de



Internes Coaching bei SAP

Von Klaus Grafe und Ralf Kronig

Können Kollegen innerhalb eines Unternehmens sich gegenseitig coachen? Ist das sinnvoll und erfolgreich? Die Verantwortlichen für das interne Coaching-Programm bei SAP berichten, wie, wann und warum ein solches Programm bei den Mitarbeitern und Führungskräften anerkannt wird und welche Mechanismen, Kriterien und Strukturen es braucht, um erfolgreich zu sein.

Beschreibung und Ziele des internen Coachings

Bereits vor circa zehn Jahren hat Coaching als strukturierte Personalentwicklungsmaßnahme zur externen Begleitung von Führungskräften im obersten Management Einzug in das Unternehmen SAP gehalten. Neben dem Coaching durch externe Berater hat sich seit 2003 ein Coaching von SAP-Mitarbeitern für SAP-Mitarbeiter etabliert, das als „Internal Coaching Program“ mittlerweile weit in Deutschland verbreitet ist.

Interne Coachs sind dabei Mitarbeiter, die eine professionelle, externe Coaching-Ausbildung absolviert haben und zusätzlich zu ihrer normalen Tätigkeit bei SAP Kollegen coachen. Das Ziel des Programms ist es, dazu beizutragen, die Wettbewerbsfähigkeit der SAP aufrechtzuerhalten oder zu steigern. Dies geschieht, indem professionelles Coaching das Potenzial von Mitarbeitern auf allen Ebenen fördert und deren Leistungsfähigkeit sowie Motivation steigert. Das Programm beinhaltet im Wesentlichen:

- » Die Bereitstellung und Pflege eines für alle SAP-Mitarbeiter zugänglichen Pools von professionellen internen Coachs mit der Darstellung ihres spezifischen Angebots,
- » die Erstellung von Rahmenbedingungen, um interne Coachs zu identifizieren, auszubilden, in den Coach-Pool aufzunehmen und bei der Durchführung ihrer Tätigkeit zu unterstützen,
- » die Sicherstellung eines hohen Qualitätsstandards über alle entsprechenden Prozesse hinweg.

Es liegt im Ermessen des Klienten, ob er einen internen oder externen Experten als Coach auswählt. In der Regel ziehen Führungskräfte auf höheren Ebenen externe Coachs zurate, während auf unteren Hierarchiestufen fast ausschließlich interne Coachs beauftragt werden. Die Übergänge sind jedoch fließend. Eine Befragung unter Klienten belegt eine sehr hohe Wertschätzung des internen Coachings und lässt den Schluss zu, dass die Erfolgsquote des internen Coachings genauso hoch ist wie die des externen Coachings.

Erfolgsfaktoren des internen Coaching-Programms der SAP

In den mehr als acht Jahren des internen Coaching Programms bei SAP haben sich einige Prinzipien als Voraussetzung für den stetigen Erfolg des Programms herauskristallisiert, die im Folgenden dargestellt werden.

Verankerung im Business

Das Programm wurde nicht am grünen Tisch, sondern von Anfang an mit Experten und Interessierten aus dem Business gemeinsam entwickelt. Ausgehend von einer Bedarfserhebung und der Qualifizierung von Mitarbeitern zu Coachs wurde in einem überschaubaren Bereich Coaching als Bestandteil der jeweiligen Organisationskultur vorangetrieben. Konkrete Anwendungsfälle, wie zum Beispiel die Verankerung von internem Coaching in einem großen Change-Management-Projekt und in diversen Personalentwicklungsprogrammen erhöhten die Sichtbarkeit und Wertschätzung von Coaching im Unternehmen erheblich.

Freiwilligkeit

Ähnlich wie in einer ehrenamtlichen Organisation beruht das Modell auf der Freiwilligkeit der Rolle und der Selbstmotivation der Coachs. Sie empfinden ihre „Nebentätigkeit“ oder Job-Enrichment-Maßnahme weniger als Belastung, sondern schöpfen daraus Energie und Kraft. Eine konstante Einbeziehung der Coachs in die Weiterentwicklung des Programms und Wertschätzung ihrer Tätigkeit sind dabei von elementarer Bedeutung, (s. auch Kasten „Vom Klienten zum Trainer-Coach“).

Freiwilligkeit wird sowohl dem Coach als auch dem Klienten zugestanden. Weder wird einem Klienten die Maßnahme Coaching verordnet, noch wird ein Coach zur Übernahme eines Coachings gezwungen. Ein Klient hat die Wahl zwischen mehreren Coachs. Jeder Coach prüft in der Auftragsklärung die Freiwilligkeit aufseiten des Klienten. Die Coachs können die Übernahme eines Falls auch ablehnen.

Netzwerkbildung

Von Beginn an wurden der persönliche Austausch und die Zusammenarbeit der Coachs gefördert. Unterstützt wird das Coaching-Netzwerk durch einen Newsletter, ein monatlich stattfindendes Coaching-Forum mit internen und externen Referenten, einem Informations- und Austauschforum im Intranet und einem jährlich stattfindenden Coaching-Tag für Coachs und Interessierte. Bereits während der Ausbildung kann der zukünftige Coach in Lernpartnerschaften, Triaden-Übungen und Gesprächen mit internen Coachs sein Netzwerk ausbauen. Die aktiven, internen Coachs treffen sich dreimal im Jahr zu Workshops zwecks Reflexion und Austausch über einzelne Fälle. Zusätzlich bildeten sich selbst gesteuerte Lerngruppen. Regelmäßige Treffen zum Informationsaustausch zwischen den Coachs und dem Programm-Management runden das Angebot ab.

Qualitätssicherung

Die hohe Qualität des internen Coachings ist einer der Haupterfolgsfaktoren und stellt die Basis für die Durchführung von Coaching dar. Das Hauptinstrument zur Qualitätssicherung sind die Qualitätsrichtlinien. Diese beinhalten – den Qualitätsstandards entsprechend – die Voraussetzungen zur Teilnahme an der Coaching-Ausbildung, die Voraussetzungen zur Aufnahme in den Coach-Pool und eine Ethikrichtlinie. Sie enthalten Qualitätskriterien, Prozessbeschreibungen sowie eine Erklärung für Coachs, die diese unterschrieben vorlegen müssen, um als Coach tätig zu werden.

Vertraulichkeit

Coaching ist ein Veränderungsprozess, der auch intime Wünsche und Bedürfnisse des Klienten berühren kann. Deshalb wird das Prinzip der Vertraulichkeit stark betont. Coachs werden nur dann als interner Coach zugelassen, wenn sie von ihrer Persönlichkeit und ihrer Motivation her den Anforderungen genügen. Dazu zählt unter anderem selbstverständlich die Verschwiegenheit über die Person des Klienten und über den Inhalt des

Coachings. Der Coach ist keiner Organisation Rechenschaft über den Inhalt eines Coaching-Prozesses schuldig, sondern nur dem Klienten. Informationen über stattgefundenes Coaching werden nur anonym erfasst, es lassen sich also keine Rückschlüsse auf die Person des Klienten ziehen.

Professionelles Rahmenwerk

Zur Durchführung eines hochwertigen internen Coaching-Services sind strukturierte Prozesse und ein unterstützendes Rahmenwerk erforderlich. Das SAP-Programm gliedert sich dabei in vier Bereiche (s. Abb. 1).

Die Basis des internen Coaching-Programms ist eine professionelle Aus- und Weiterbildung zum Coach. SAP selbst bietet keine interne Coaching-Ausbildung an, sondern arbeitet von Anfang an eng mit einem externen Ausbildungsinstitut zusammen. Diese Ausbildung wurde in den letzten Jahren kontinuierlich mit dem Institut weiterentwickelt, sodass die Ausbildung heute nach externen Standards anerkannt ist und gleichzeitig die Situation von internen Coaches berücksichtigt.

Als fester Bestandteil der Ausbildung werden Lernpartnerschaften und Lerngemeinschaften, sogenannte Triaden gegründet. Hier gibt ein erfahrener Coach den Lernpartnern Feed-

back zu ihrem Coaching. Coaches in Ausbildung können als „Trainee-Coach“ ihre Dienste anbieten, um so schneller zu lernen und Praxiserfahrung zu sammeln. Außer der erwähnten Ausbildung werden noch weitere Ausbildungsinstitute empfohlen, die den internen Standards von SAP entsprechen, eine örtliche Nähe zu den SAP-Standorten haben und die von SAP-Coaches weiterempfohlen wurden.

Umfassende Informationen über die Ausbildung zum internen Coach bei SAP erhalten interessierte Kandidaten während regelmäßig stattfindender Informationsveranstaltungen. Vertieft sich dann das Interesse, werden die Kandidaten zu einem persönlichen Gespräch eingeladen. Aufgrund dessen wird die Entscheidung getroffen, ob eine Eignung als Coach gegeben ist.

Heute umfasst das Coaching-Programm nicht nur die Grundausbildung, sondern auch Weiterbildungsangebote für alle aktiven internen Coaches, wie beispielsweise Coach-the-Coach-Workshops zur Reflexion von Fällen, Erlernen neuer Methoden oder die Arbeit als Triaden-Coach.

Die Aufnahme in den Coach-Pool

Für den Aufnahmeprozess in den internen Pool wurden Qualifikationskriterien entwi-

ckelt, denen sich alle Coaches stellen müssen – unabhängig davon, bei welchem Ausbildungsanbieter sie ihre Ausbildung absolviert haben. Die Kriterien werden regelmäßig unter anderem auf der Grundlage der Qualitätskriterien des Deutschen Bundesverbands Coaching (DBVC) überprüft. Coaches im Pool haben somit unterschiedliche Ausbildungen durchlaufen, die jedoch alle den gleichen Qualitätskriterien gerecht werden müssen. Ein wesentlicher Vorteil der Vielfalt verschiedener Ausbildungen liegt in der dadurch gegebenen Breite der Coaching-Kompetenzen im Pool. Das Vorgehen des Aufnahmeprozesses umfasst derzeit die Qualifikationsprüfung anhand der Ausbildungsnachweise und ein Aufnahmegespräch mit zwei erfahrenen Coaches. Mittels eines Gesprächsleitfadens wird dort besprochen, inwieweit die Ausbildung den Anforderungen des SAP-Programms genügt. Außer-

Vom Klienten zum Trainer-Coach – Kommentar von Margret Ammann

Ich hatte gerade mein erstes Team übernommen: Situation und Rolle waren absolut neu. In dieser Zeit der Neuorientierung habe ich auf Empfehlung eines internen Personalberaters einen Coach gefunden, der mich dann etwa acht Monate lang begleitet und unterstützt hat. Diese Art zu lernen und mich zu entwickeln hat mich nachhaltig inspiriert.

Basierend auf dieser Erfahrung bildete ich mich einige Zeit später in systemischer Beratung weiter und anschließend als systemischer Coach. Heute setze ich meine Erfahrung und mein Handwerkszeug als Coach in unserem internen Coaching-Programm ein und unterstütze auch als Co-Trainerin bei der Ausbildung. Die Anliegen der Klienten mögen vergleichbar sein; immer neu sind jedoch die unterschiedlichen Antworten, die jeder Klient für sich entwickelt. Ich erfahre den Coaching-Prozess sowohl als Coach als auch immer wieder als Klient als eine maßgeschneiderte und einzigartige Entwicklungsmöglichkeit.

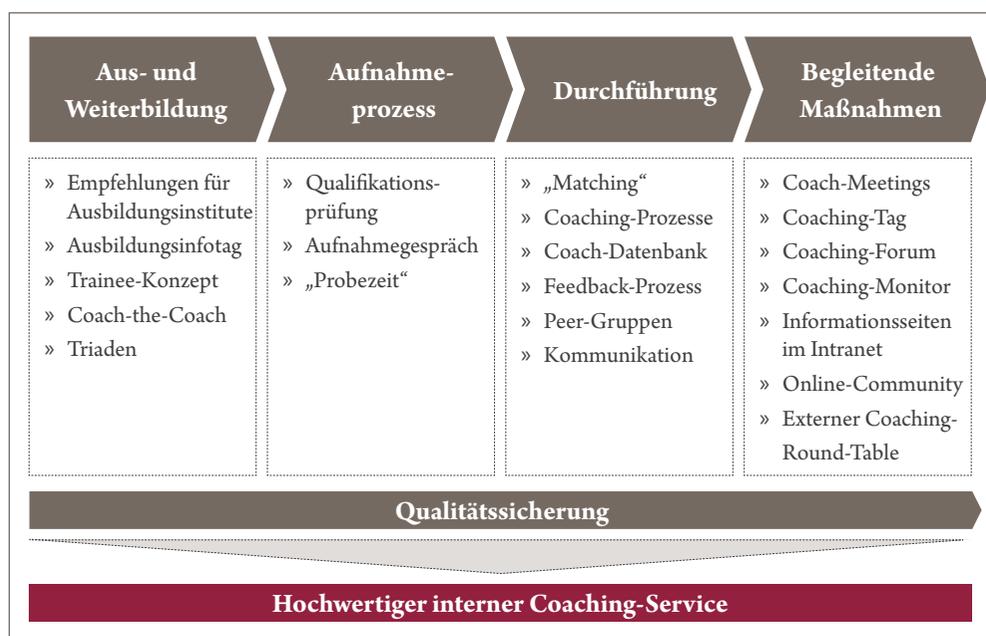


Abb. 1: Das SAP-Programm für den internen Coaching-Service

dem dient das Gespräch zum Kennenlernen des potenziellen Coachs, seiner Arbeitsweise und Schwerpunkte.

Die Coach-Suche per Datenbank

Coachs sind in einer SAP-eigenen Datenbank mit ihrem Profil (s. Abb. 2) gelistet und können dort individuell ihr Coaching-Angebot vorstellen. Über eine vielfältige Suchfunktion können potenzielle Klienten dort ihren Coach suchen und direkt kontaktieren.



Abb. 2: Screenshot eines Coaching-Profiles aus der SAP-Coach-Datenbank

Ab 2011 kann am Ende eines Coaching-Prozesses ein Klient anonym über ein Online-Tool Feedback zum Coaching abgeben, das vom Programmteam in regelmäßigen Abständen evaluiert wird. Ziel ist es, durch das Feedback wertvolle Impulse zur Weiterentwicklung des Programms als auch für einzelne Coachs zu erhalten.

Abteilungsübergreifendes Coaching

Coaching dient dem gesamten Unternehmen und wird deshalb mittlerweile zentral koordiniert. Bei der Vermittlung von Coachs werden – soweit möglich – Coachs und Klienten abteilungsübergreifend zusammengebracht, um mögliche Rollenkonflikte zu vermeiden und um die Wahrung von Vertraulichkeit zu erleichtern. Die bereichsübergreifende Part-

nerschaft zwischen Coach und Klient unterstützt das Denken und Handeln über eigene Abteilungsgrenzen hinweg und fördert somit zentrale Werte der SAP wie Zusammenarbeit und Vertrauen.

Wie erfolgreich ist das Coaching mit internen Coachs?

2009 wurde eine Diplomarbeit über das interne Coaching-Programm bei SAP erstellt. Als Teil dieser Arbeit wurde auch eine Befragung von Coachs, Klienten und Auftraggebern durchgeführt. In der Befragung wurde unter anderem nach der Zufriedenheit mit dem erfahrenen Coaching gefragt. Hier sind die Ergebnisse der Klienten aufgelistet:

- » 95,7 Prozent würden Coaching weiterempfehlen.
- » 79,3 Prozent sind zufrieden mit dem Coaching-Ergebnis.
- » 89,2 Prozent würden Coaching wieder in Anspruch nehmen.
- » 87,9 Prozent sind mit dem Coaching-Prozess zufrieden.

Es wurde nach spürbaren Veränderungen gefragt. Die Klienten benannten deutliche Veränderungen sowohl auf der kognitiven (89,1 %), der emotionalen (63 %) als auch auf der Verhaltensebene (73,9 %).

Ein weiterer Indikator für den Erfolg des Programms ist sein stetiges Wachstum seit 2003. Die Anzahl der Coachs wächst kontinuierlich, so dass heute circa 65 Coachs in der Datenbank gelistet sind. Der Anstieg gilt auch für die Anzahl durchgeführter Coaching-Prozesse. Mit steigender Tendenz hat jeder interne Coach im Schnitt drei Klienten pro Jahr, so dass jährlich ungefähr 200 Coaching-Prozesse durchgeführt werden.

Auch die Coaching-Community wächst stetig, was sich unter anderem an der steigenden Zahl der Abonnenten für den Coaching-Monitor zeigt, den Newsletter mit allen Informationen rund um das interne Coaching bei SAP.

Das interne Coaching-Programm ist in Personalentwicklungsmaßnahmen und HR-Ins-



Das Coaching Magazin im Abo



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

www.coaching-magazin.de

trumenten verankert. So ist es beispielsweise Teil von bereichsspezifischen Personalprogrammen sowie der jährlichen Mitarbeitergespräche. Dort werden für die Mitarbeiter Entwicklungsmaßnahmen nach dem Grundsatz 70-20-10 definiert. Das heißt, zehn Prozent der Weiterentwicklung sollten über definierte Trainingsmaßnahmen geschehen, zwanzig Prozent durch Coaching und auch Mentoring und siebzig Prozent durch Maßnahmen „on the job“. Mehr und mehr Führungskräfte definieren dort gemeinsam mit ihren Mitarbeitern internes Coaching als eine wesentliche Maßnahme zur Unterstützung ihrer Weiterentwicklung.

Abschluss und Ausblick

Kompetenzentwicklung für die Coaches und auch die Evaluation von Wirksamkeit und damit verbundenem konkreten Nutzen von Coaching für SAP sind Kernthemen für die Weiterentwicklung des Programms. In Anbetracht der wachsenden Popularität und Unterstützung des Coaching-Programms innerhalb der Organisation und die stetige Verzahnung mit weiteren Personalentwicklungsprogram-

men, wird sich das Thema „internes Coaching“ weiter ausweiten. Insbesondere sollen in Zukunft durch ein globales Coaching-Netzwerk SAP-Kollegen weltweit von diesem attraktiven Angebot profitieren – einem Angebot, das die zentralen Unternehmenswerte der SAP in hohem Maße widerspiegelt und so zur Erreichung der Geschäftsstrategie einen wertvollen Beitrag leistet. Internes Coaching stellt für die SAP in Deutschland keine Modeerscheinung moderner Personalarbeit dar, sondern ist zu einem etablierten Standard geworden.

Die Autoren



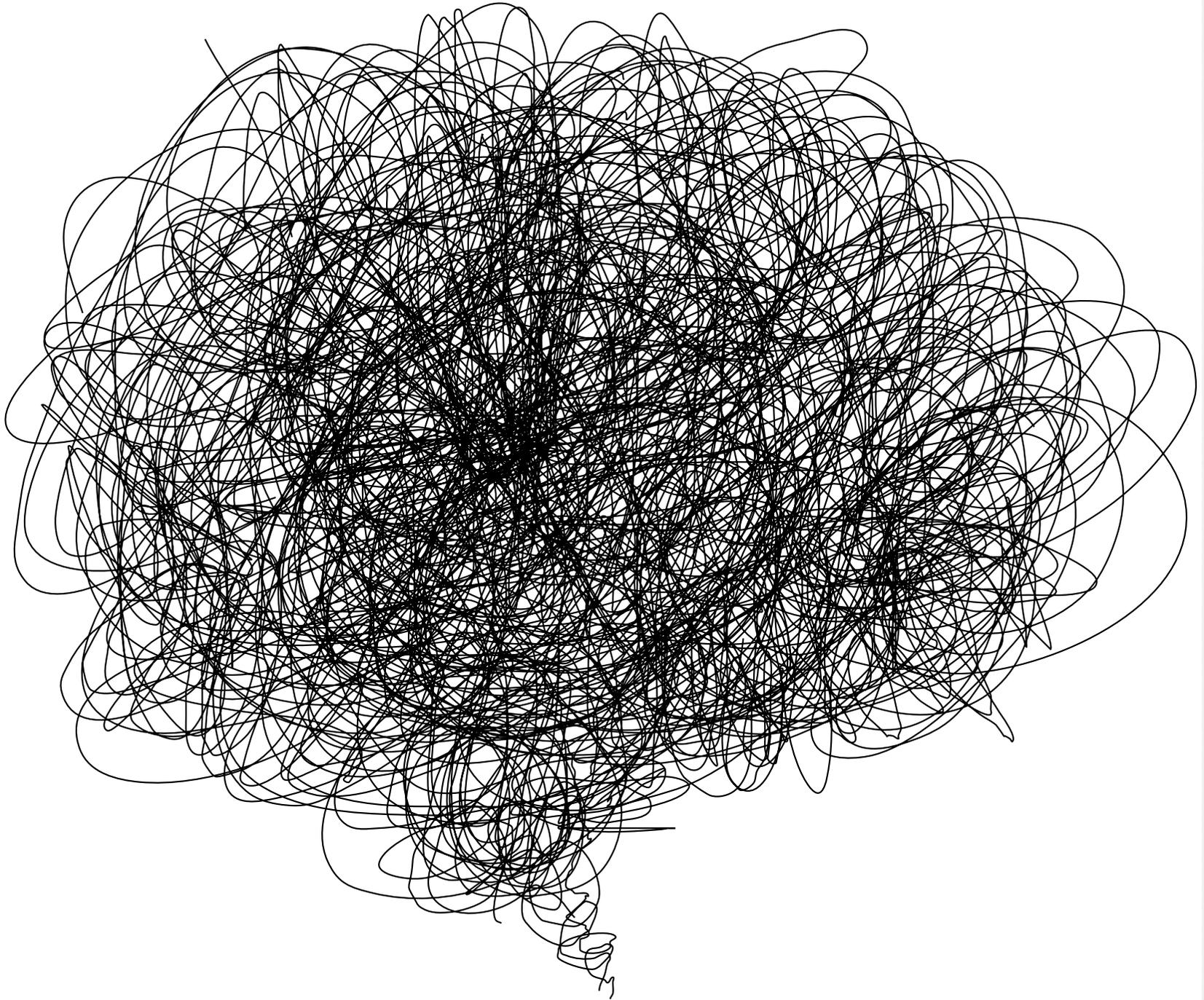
Foto: privat

Klaus Grafe ist Diplom-Informatiker (FH), systemischer Coach und Moderator. Er arbeitet als Senior Consultant für strategische Personalentwicklung der SAP AG.



Foto: privat

Ralf Kronig arbeitet als Personalentwickler und Coach bei der SAP AG und ist zusammen mit Klaus Grafe verantwortlich für das interne Coaching-Programm bei SAP in Deutschland.



Coaching bei Burn-out

Von Horst Kraemer

Rund zwei Millionen Deutsche leiden unter Burn-out. Stressfolgeerkrankungen haben Hochkonjunktur. Die Fehlzeiten durch Stress in Betrieben verursachen Milliarden Kosten, Tendenz steigend. Stresskompetenz wird zunehmend zum Erfolgsfaktor und Coaching kann einen eigenen ganzheitlichen Beitrag zur Entstressung leisten. Früherkennung und die Methode der Neuroimagination® können dabei wesentliche Faktoren für einen Erfolg sein.

In unserer anspruchsvollen Leistungsgesellschaft ist ein langfristiger Umgang mit steigenden Belastungen gefordert und es wäre eine Illusion zu glauben, dass Stressfaktoren und Belastungen sich in nächster Zeit reduzieren würden. Wir müssen uns daran gewöhnen, dass Veränderungen, die uns berühren, unser Leben verändern, uns verunsichern und uns Entscheidungen abverlangen, in immer kürzerer Zeit auftreten. Bei all dem sind wir zunehmend nicht beeinflussbaren Faktoren ausgesetzt, die langfristige Konsequenzen haben. Sowohl jeder Einzelne als auch die Unternehmen müssen lernen, damit zu leben und vor allem so damit umzugehen, dass es nicht dauerhaft zur Arbeitsunfähigkeit kommt.

Kostenfaktor Stress

Erst wenn Menschen durch Burn-out arbeitsunfähig werden, wird dies derzeit in den Statistiken als Schaden für die Unternehmen erfasst. 436 Milliarden Euro waren das im Jahr 2009 für deutsche Unternehmen laut Hamburger Weltwirtschaftsinstitut.

Was ist aber mit dem Schaden, der schon vorher durch die eingeschränkte Leistungsfähigkeit des Mitarbeiters entsteht? Wie wirkt sich diese auf seine Arbeitsergebnisse, seine Arbeitsumgebung, seine Kolleginnen und Kollegen aus? Aufgrund solcher Überlegungen müsste es die Verantwortlichen eigentlich interessieren, wie viele Mitarbeiter im Unternehmen unerkannt unter Stress leiden und welche Folgen das hat.

In der Regel leidet unter gestressten Kollegen die Teamstimmung deutlich, die Kommunikation wird angespannter und damit schlechter. Andere Mitarbeiter müssen die geringere Leistung des Gestressten kompensieren, die Ergebnisse verschlechtern sich, es kommt zu Fehlleistungen und Zeitproblemen. Außerdem ist das Ansteckungspotenzial für weiteres Personal groß. Nicht nur die genannten Symptome sorgen für Verwirrung, auch dabei zusehen zu müssen, wie eine Kollegin oder ein Vorgesetzter immer hilfloser in der Stressfalle gefangen ist, macht die Beobachter zu ohnmächtigen Betroffenen in nächster Nähe.

Kommt es dann zum Burn-out, sind alle schockiert – auch weil es derzeit in vielen Unternehmen und bei vielen Menschen noch keine wirkliche Kultur gibt, darüber miteinander zu reden. Zu sehen, wie jemand es nicht mehr schafft, aus eigener Kraft aus dem Stresskreislauf heraus zu kommen, löst bei allen beteiligten Personen Emotionen aus.

Der Herzinfarkt eines 43-jährigen Vorstandskollegen oder der Schlaganfall der Mitarbeiterin wirkt genauso wie ein Burn-out bedrohlich und wird auch als Arbeitsüberlastungsfolge wahrgenommen. Das löst Angst aus: Kaum jemand fühlt sich davor gefeit, dass ihm einmal Ähnliches passiert. Wenn man dann noch einem durch einen Burn-out oder andere Stressfolgen sehr veränderten Menschen begegnet, in dessen Leben nichts mehr so ist, wie es war, kann das weitere Ängste auslösen, zumal man weiß, dass nur die Hälfte der Betroffenen wieder in einen Arbeitsprozess zurückfindet.

Organisationsphänomen Stress

Bis ein Mensch durch Stress im Betrieb auffällt, dauert es durchschnittlich 2,5 Jahre. In der Zeit wären bei genauer Betrachtung folgende Symptome bei betroffenen Personen zu erkennen:

1. Sie benötigen immer mehr Zeit für ihre Leistung.
2. Ihre Kommunikation wird schlechter.
3. Sie geraten häufiger in Konflikte, die Stimmung um sie herum verschlechtert sich.
4. Die Fehler häufen sich – die Ursachen dafür sind unklar.
5. Die Unfallhäufigkeit steigt, krankheitsbedingte Ausfalltage nehmen zu.
6. Ihre Ziele werden nicht erreicht.
7. Die Stimmung der Kunden wird schlechter.

Grundsätzlich gilt, dass die Auswirkung auf die Organisation und den Unternehmenserfolg um die Anzahl der Mitarbeiter steigt, die direkt und indirekt einer Person mit stressbedingter Dysfunktionalität unterstellt sind. So konnte ich als Coach in einem großen deutschen DAX-Unternehmen die Auswirkungen eines überstressten Vorstands auf alle Ebenen nach-

vollziehen. Ein gestresstes Vorstandsmitglied (dem man zunächst nichts anmerkte), in dessen Bereich 45.000 Mitarbeiter arbeiten, sorgt für eine Stresskultur, deren Auswirkung zu einer Ausfallquote der Belegschaft von über fünf Prozent führt. Die Diagnosen lauteten dort aber nicht Burn-out, sondern: Tinnitus, Hörsturz, Asthma und Herz-Kreislaufkrankungen.

Um dem entgegen zu wirken, müssen sich Unternehmen, Coaches und Betroffene mit den Vorgängen und Auswirkungen bei Stress auseinandersetzen und die dadurch auftretenden Phänomene beachten.

Die sieben Erkennungsmerkmale von Stress

Es gibt deutliche Warnsignale, die jeder für sich erkennen kann. Wenn vier der folgenden Punkte oder mehr gleichzeitig auftreten, dann ist der Zustand kritisch:

- » Konzentrationsverschlechterung
- » Schlafprobleme
- » Körperschmerzen wie Verspannungen, Kopf- und Nackenschmerzen oder sonstige Schmerzen
- » Fehlleistungen (Schlüssel verlegen, Unfallrisiko, Termine verpassen ...)
- » emotional instabil, gereizt, vergesslich
- » Mühe zu entspannen
- » Gedanken kreisen, man kann nicht mehr abschalten

Die Wirkung von Stress

Stress bezeichnet hier den gesunden Hormonausgleichsfaktor zu der entsprechend zu bewältigenden Lebens- oder Belastungssituation. Bei der Entwicklung von Stress kann man drei Phasen erkennen:

- » **Antrieb:** Antriebshormone geben entsprechend Kraft, die in Leistung umgesetzt positiv ist. Die Immunbotenstoffe sorgen für Entspannung und entsprechenden Schlaf. So kann Höchstleistung längerfristig vollbracht werden. Ausreichende vorhandene Ruhephasen mit gutem Schlaf sorgen für Regeneration und Vitalisierung.

- » **Alarmierung:** Die Antriebshormone sind vorhanden und können in Kraft und Leistung umgesetzt werden. Die Entspannung kann sich jedoch nicht mehr im richtigen Verhältnis zur Anspannung einstellen. Die Immunbotenstoffe können nicht mehr genügend wirken. Schlaf- und damit Regenerierungsfähigkeit nimmt ab. Symptome stellen sich langsam und schleichend ein.
- » **Fragmentierung:** Die Symptome sind heftig, die Nerven leiten vom Gehirn aus nicht mehr wie gewohnt. Während in der zweiten Phase die neuronale Verschaltungsmöglichkeit verlangsamt ist, ist hier die Leitung fragmentiert, das heißt, die Wahrnehmungseingänge werden nicht nur verlangsamt weitergeleitet, sondern auch lückenhaft und ohne Synchronitätsgarantie. Die Folge ist eine Vielzahl von Störungen. In diesem Zustand werden häufig Endorphine produziert. Diese sorgen dafür, dass sich ein Wohlbefinden unabhängig vom realen Erleben einstellt. Schmerzen können so übergangen und nicht gespürt werden. In dieser Phase ist, gesteigert noch durch die Endorphinausschüttung, die Wahrnehmung massiv eingeschränkt.

Der schleichende Ressourcenverlust geht einher mit einer allmählichen Steigerung der Symptome. Dies birgt die Gefahr der Gewöhnung der beteiligten Person und auch deren Umgebung. Angehörige, Kollegen und Vorgesetzte gewöhnen sich an den langsamen Prozess, wodurch das persönliche und soziale Korrektiv fehlt.

Realitätsverlust

Mit den abnehmenden Möglichkeiten, auf die eigenen Ressourcen zugreifen zu können, geht immer eine Zunahme der Realitätsentfremdung einher. Für den Extremstress hat die Natur uns eine Überlebensbiologie mitgegeben, die dafür sorgt, dass wir uns auf den einen, zum Überleben notwendigen Punkt konzentrieren. Meistens ist dies die bereits begonnene Aufgabe und wir haben durch die biologische Ausnahmesituation enorm viel Kraft, diese immer weiter zu betreiben. Es kann sein, dass



das Großhirn in dieser Notsituation biologisch ausgeschaltet wird und man dadurch nicht mehr in der Lage ist, die Zusammenhänge zu erkennen. Kreative Denkprozesse finden nicht mehr statt. Die biologische Reaktion, die in der Urzeit zum Wegrennen vor dem Säbelzähntiger gedacht war, findet heute oft nicht auf einen Schlag, sondern langsam und schleichend durch die Alltagsbelastungen statt.

Oft erlebe ich Menschen im Coaching ohne den Ansatz eines Bewusstseins darüber, dass sie sich von ihrer Realität entfernt haben, dass ihr Verhalten nicht mehr kreativ und situationsangemessen ist, dass Prioritäten und Delegationen nichts mehr mit der Zielsetzung zu tun haben.

Wie weit ein Realitätsverlust gehen kann, zeigte mir das Coaching mit einer Krankenschwester. Sie hatte, bevor sie wegen Burn-out krankgeschrieben wurde, im guten Glauben, ihre Arbeit zu verbessern und schneller zu werden, Unterschriften gefälscht, um für sie logische Entscheidungen von Ärzten und Vorgesetzten zu umgehen und ihre Arbeit zu beschleunigen. Die Konsequenzen und die Risiken waren ihr in dem Zustand überhaupt nicht bewusst. Mit klarem Kopf erschrak sie zutiefst.

Konsequenz für Unternehmen und deren Coachs

Es ist zwingend nötig, sich auch dieser biologischen (nicht nur der psychischen) Stressfolgen

bewusst zu sein und sie zu beachten. Ein Unternehmen tut gut daran, die Stressfolgen nicht nur in Form von Ausfallzeiten zu berechnen. Weitere Sicherungsmechanismen sollten eingebaut werden. Eine davon ist der Einsatz speziell geschulter Coachs. Diese verfolgen und beobachten die Konzentrationsfähigkeit und haben die Regenerations- und Entspannungsfähigkeit im Auge. Dabei ist es normal, dass nicht nur reine Gespräche stattfinden, sondern auch der Körper mit tiefem Atmen und Entspannen einbezogen wird. Achtsamkeit, das heißt, den Körper als inneren Resonanzgeber zu kennen und wahrzunehmen, ist in einem solchen Coaching nicht das einzige, aber ein wichtiges Prinzip. Wenn ein Unternehmen seine Mitarbeiter zusätzlich in Stresskompetenz schult und im Coaching dies berücksichtigt, kann eine Stressausweitung verhindert werden. Belastung und Entspannung in ein Verhältnis zu setzen, ist Aufgabe aller Beteiligten, nicht nur die der Personalentwickler.

Coaching bei Burn-out

In der Regel steigen die Klienten erst im letzten Moment, wenn der Körper sie dazu zwingt, aus dem Berufsleben aus. Häufig meldet sich der Körper und zwingt durch einen Infarkt, einen Hörsturz oder einen Bandscheibenvorfall den Menschen zu einer Pause. Kurz vor einem Zusammenbruch kann der bedenkliche Zustand angesprochen werden, zum Beispiel von einem aufmerksamen Vorgesetzten, einem Personalverantwortlichen oder einem Coach.

Wir sprechen von einem Burn-out, wenn ein Mensch einfach nicht mehr in die Gänge kommt, er keine Energie verspürt, die kleinste Vorstellung von Arbeit oder Anforderung Schweißausbrüche, Atemnot oder Wutgefühle erzeugt. In dem Moment ist der neurologische Schutzschalter ganz umgelegt und der betroffene Mensch kann sich nicht mehr weiter selbst zugrunde richten.

Die Methode der Neuroimagination®

Das Brainjoin-Stresscoaching mit Neuroimagination® findet in folgenden Phasen statt:

1. Erfassung der Grundsituation, Analyse durch einen Check-up.
2. Kognition: Die Stressbiologie wird erklärt und in Beziehung zur eigenen Situation gebracht.
3. Selbststeuerung und Entspannungsfähigkeit: Der Mensch lernt, den Stoffwechsel im Gehirn wieder zu aktivieren und seine Willensfähigkeit wieder zu erreichen.
4. Auflösen von Stressspeichern, Aufheben der Nervenfragmentierung durch Stress. Herstellung der inneren Wahl- und Entscheidungsfähigkeit.
5. Lokalisieren der inneren Antreiber und Saboteure. Welche unbewussten Beweggründe treiben den Menschen an, welche Werte und Sinnkonflikte trägt ein Mensch?
6. Erzeugen einer persönlichen Zielsicherheit: Inwieweit passen Planung und Gestaltung meines Lebens mit den angestrebten inneren und äußeren Zielen zusammen?
7. Neuausrichtung: Wie gestalte ich mein Leben nach der Krise?

Ein konkretes Beispiel

Manfred Schulze, 43 Jahre, Vater zweier Kinder, ist Geschäftsführer einer deutschen Firma, die Teil einer internationalen Holding ist. In der Firma ist er seit neun Jahren. Nach vier Jahren übernahm er die Länderverantwortung für Deutschland, was einen enormen Aufstieg bedeutete. Er fiel durch ausgewiesenes Fachwissen, höchstes Engagement, Ideenreichtum und hohe Loyalität auf, mit denen er sich den



Aufgaben stellte. Seine Firma konnte in den fünf Jahren seiner Geschäftsführertätigkeit von 250 auf 550 Mitarbeiter wachsen.

Ich lernte ihn kennen, als er gerade von seinen Aufgaben freigestellt wurde. In einem Führungsgespräch hatten ihn die Konzernpersonalchefin und der Gesamtländerchef aller Verpflichtungen wegen Stressfolgen enthoben und ihm ein Burn-out-Coaching offeriert. Nach sechs Wochen sollte seine Zukunft im Konzern, eventuell mit einer anderen Aufgabe oder sein Ausscheiden, besprochen werden.

Nach einem längeren Telefongespräch und einigen Gesprächen mit anderen Führungskräften im Konzern, die schon ein Burn-out-Coaching gemacht hatten, entschied Manfred Schulze sich zum Einstieg. Schon fünf Tage später kam er für drei Tage in unser Coaching-Hotel, welches einen passenden Rahmen für eine Auszeit bietet.

Das individuell durchgeführte Coaching findet immer in Einzelsitzungen statt. In der Regel arbeiten zwei Coaches drei bis fünf Tage mit dem Klienten. Da sich in der Regel auch andere Klienten im Hotel aufhalten, bieten sich in den Pausen und beim Essen interessante Gesprächsmöglichkeiten, die meist als Bereicherung erlebt werden.

Im ersten Coaching-Gespräch wird eine Analyse der individuellen Situation gemacht. Im Fall von Manfred Schulze zeigte sich, dass seine neuronale Stresssituation schon seit über 1,5 Jahren bedenklich war. Er konnte nicht wirklich entspannend schlafen. Urlaub

hat er sich gerade mal zwei Wochen gegönnt. Körperschmerzen quälten ihn in Form von Nackenschmerzen und ständigen Bauchschmerzen, die in Ruhephasen anstiegen. Seine Konzentrationsfähigkeit gab er als mittelmäßig an, gestand aber auf Nachfragen, dass er seit Monaten kaum noch E-Mails beantworten konnte. Er war fixiert darauf, das Jahresbudget unbedingt noch fertig zu machen, was er aber nicht geschafft hatte. Dies war ein Grund, warum man ihn aus dem „Verkehr“ gezogen hatte. Sein Privatleben war ebenfalls in Mitleidenschaft gezogen: Die Ehe mit seiner Frau war mittlerweile brüchig, es gab keine Freizeitgestaltung mehr. Doch auf den ersten Blick war Manfred Schulze das alles nicht anzusehen, die Fassade war perfekt.

In diesem ersten Gespräch ging es mir darum, Manfred Schulze mit neurobiologischem Fachwissen zu helfen, seine körperliche Situation zu verstehen. Anschließend bestätigte ein Check-up, der eine Mischung aus Leistungsmessung, Konzentrationsfähigkeits- und Persönlichkeitstest ist, dass Manfred Schulze maximal 30 Prozent seiner eigentlichen Leistungsmöglichkeiten ausschöpfen konnte. Dies bestätigte die frustrierende Situation eines erfolgsgewohnten Managers. Nach dieser Analyse wurde seine Work-Life-Balance anhand der fünf Lebensbereiche Körper, Beziehung, Arbeit, Freizeit und Muße strukturiert betrachtet.

Dann folgte ein heikler Moment, weil wir erklärten: Nur wenn Manfred Schulze sich bereit erklärte, sich nach einem Auflösen seiner stressbedingten neurobiologischen Fragmentierung seinen persönlichen Themen zu stellen

und diese in einem weiteren Coaching-Verlauf in Angriff zu nehmen, wollten wir weiterarbeiten.

Coaching mit Neuroimagination®

Warum machen wir diese Einschränkung? Die Methode Neuroimagination® soll keinesfalls als Instrument dienen, um sich nur oberflächlich zu helfen, sich besser und schneller selbst ausbeuten zu können und sich so letztlich langfristig zugrunde zu richten.

Manfred Schulze erkannte relativ schnell, dass er in allen Bereichen Veränderungsbedarf hatte. Er sah ein, dass er in der Arbeit immer einem inneren Antreiber folgt, einer Stimme, die ihm sagt, er müsse mehr tun und dass es nicht reiche, was er mache. Wir versprachen uns, das Thema in Angriff zu nehmen, sobald der Kopf wieder klar sei und sein Regenerationssystem wieder funktionierte.

Mit der Methode Neuroimagination® konnte Manfred Schulze eine Entstressung durchführen. Die Kombination von Atemübung und Stoffwechselanregung im Gehirn, als Grundlage des Achtsamkeitstrainings, wirkte schon nach der zweiten Übungseinheit. Dies motivierte ihn, auch außerhalb der Coaching-Stunden seine Übungen selbstständig durchzuführen. So konnte die Stressblockade abgebaut werden. Schon in der ersten Nacht konnte Manfred Schulze gleich fünf Stunden am Stück schlafen. Am zweiten Tag lösten sich dann die Nackenmuskelverspannungen und die Denk- und Konzentrationsfähigkeit war schon deutlich besser. Jetzt konnten auch verschiedenen Arbeitsbelastungsfaktoren besprochen werden. Gedanken, um die Manfred Schulze bisher ergebnislos intensiv gekreist war, konnten konkretisiert werden und ein konstruktiver Prozess der Auseinandersetzung begann.

Dann folgte der Zeitpunkt, an dem nach lösungsorientierten Vorgaben, die Zukunft in Form von Veränderungsvorstellungen erstmals imaginiert wurde. Dies gelang Manfred Schulze relativ einfach, nachdem er sich seiner vor dem Burn-out erlebten Fähigkeiten wie-

der bewusst wurde. Die Imagination seiner Zukunft brachte eine deutliche Wendung in seine Körperhaltung und auch erstmals wieder ein Leuchten in die Augen. Hier wurde ihm bewusst, was er in den letzten Jahren versäumt hatte und er entwickelte erst eine Wut auf die äußeren Umstände, die ihm „seine Situation eingebrockt haben“. Jetzt war es Aufgabe des Coachings, die Verantwortungsübernahme für sich selbst, seine persönliche Stresshormonbildung, seine Aufopferungstendenzen, seine Zielsetzung und seine fehlende Bereitschaft, Grenzen zu setzen, zu betrachten. Diese Themen begleiteten nun den dritten Tag, an dem weiterhin auch die Entstressungsmethode geübt und vertieft wurde und die Lebensveränderungsthemen nun mit einem klaren Kopf besprochen werden konnten.

Im weiteren Verlauf hatte Manfred Schulze dann fünf weitere halbtägige Sitzungen in unserem Coaching-Center in Hamburg genutzt. Themen waren die Wut auf sich selbst und auf das eigene Versagen, welche durchlebt und umgewandelt wurden.

Fünf Wochen nach dem Intensiv-Coaching und anlässlich des letzten Burn-out-Coachings fühlte Manfred Schulze sich wieder fit. Der Check-up bestätigte das: Seine Konzentration war um 60 Prozent besser, seine Fähigkeiten konnten zwischen 75 bis 90 Prozent nutzbar gemacht werden. Er hatte sich entschieden, seine Bereitschaft im Unternehmen zu bleiben, zu signalisieren. Meinem Coaching-Tipp folgend, plante Manfred Schulze nun einen vierwöchigen Erholungsurlaub direkt im Anschluss an die intensive Coaching-Phase. Ihn wollte er nutzen, um den nun wieder klaren Kopf für seine Ehe und Familie einzusetzen.

Um seine Fortschritte bei einem Wiedereinstieg in eine neue Tätigkeit fortzusetzen, vereinbarten wir ein zwei- bis dreistündiges Coaching alle vier Wochen, damit wir gemeinsam diverse Themen, die im Burn-out-Coaching zur Sprache kamen und sein Führungsverhalten sowie sein inneres Zielkonzept betreffen, weiter verfolgen zu können.

Ausblick

Ein gutes Coaching sollte immer die persönliche Balance des Klienten im Auge haben und dazu beitragen, dass diese erhalten bleibt. Dazu sind alle Bereiche des Lebens genauso angesprochen wie die körperliche Komponente. Ein guter Coach erkennt dazu die Stressanzeichen und kann die Auswirkungen von Stress auf die Kommunikation, auf die Beziehungsgestaltung, auf die Planungssicherheit sowie die Ausgleichsfaktoren Entspannung und freie Zeit einschätzen.

Der Autor



Foto: Daniel Amman

Horst Kraemer ist Senior-Coach (DBVC), systemischer Therapeut und Supervisor sowie Vorsitzender des Sachverständigenrats Coaching des DBVC. Er beschäftigt sich seit 1982 mit den Auswirkungen von Stress, Gewalt und Trauma; Autor diverser Publikationen. Außerdem gilt er als Entwickler der Methode Neuroimagination® und ist Gründer des Coaching-Unternehmens Brainjoin in der Schweiz und Deutschland. An der Brainjoin-Akademie in Hamburg lehrt er in der Coaching-Ausbildung Neuroimagination®.

www.brainjoin.de



Career-Coaching – eine neue Business- Disziplin auf dem Vormarsch!

Von Isabel Witte

Was „richtiges“ Coaching sei, darüber gibt es immer wieder Kontroversen – und Gerangel. Doch die Wirklichkeit ist komplexer und dynamischer als viele zunächst wahrnehmen. Die Lebensläufe werden bunter und weisen vermehrt „Brüche“ auf, die sich flugs als Chancen darstellen und nutzen lassen. Das sind neue Herausforderungen – auch fürs Coaching, nicht zuletzt für Coaches selber. Eine neue Disziplin im Coaching etabliert sich. Sie bringt für Unternehmen und Klienten viele Vorteile.

„Können Sie mich unterstützen? Ich würde gern meinen Ausstieg planen.“ Es gibt bislang noch keinen Wikipedia-Eintrag zu dem Phänomen. Aber es beginnt gewöhnlich mit solchen oder ähnlichen Anfragen: „Es hat Umstrukturierungen gegeben. Wenn ich ehrlich bin, ist mir jemand vor die Nase gesetzt worden – ich muss mich neu orientieren.“ Wir nennen es inzwischen Career-Coaching. Denn darum geht es immer: um die gezielte Gestaltung der eigenen Karriere. Manchmal wird es auch weniger dramatisch vorgetragen, aber eben – im Gegensatz zu früher – als Beratungsmandat formuliert: „Ich arbeite seit 20 Jahren in diesem Metier, habe alles erreicht, was hier möglich ist. Ich fange an, mich zu langweilen. Wie soll es die nächsten 15 Jahre weitergehen?“ Der Career-Coaching-Klient will seine Fragen nicht mit sich selber ausmachen – oder an die Abteilung Personalentwicklung delegieren. Wir erleben einen grundsätzlichen Wandel in der Art und Weise, das Berufsleben als gestaltbar zu erleben und gezielt und professionell zu steuern.

Die typischen Fragestellungen, mit denen ein Career-Coaching beginnt, ergeben sich häufig im Rahmen einer Outplacement-Beratung. *Outplacement* ist eine – in der Regel von Unternehmen finanzierte – Dienstleistung für ausscheidende Mitarbeiter, die als professionelle Hilfe zur beruflichen Neuorientierung angeboten wird. Ziel ist der Abschluss eines neuen Arbeitsvertrags oder eine Existenzneugründung. Insofern sind an dieser Stelle auch die Unternehmen betroffen und eingebunden. Doch egal, ob durch externe Faktoren bewirkt oder durch eigene Planung, Career-Coaching ist für den Einzelnen stets substanziell: Er will sich *sowohl beruflich als auch privat neu definieren*. Und das ist eine Situation, die Wolfgang Looss als „Teachable Moment“ bezeichnet hat: Der Klient ist besonders offen für ein Coaching. Er ist motiviert, sich grundlegend in allen Lebens-, Verhaltens- und Motivationsaspekten zu reflektieren und Veränderungen einzuleiten.

Unternehmen planen per Career-Coaching gezielt Mitarbeiter-Fluktuation

Career-Coaching ist besonders für Arbeitnehmer relevant – jedoch nicht ausschließlich. Laut einer Studie des Bundesverbands deutscher Unternehmensberater (BDU) aus dem Jahr 2008 wächst der Markt stetig. Denn immer mehr Unternehmen lassen ihre Mitarbeiter an einem Career-Coaching teilnehmen. Ihre Strategie: Mit Career-Coaching wollen sie gezielt Fluktuation über Hierarchieebenen hinweg managen.

Diese Vorgehensweise findet sich vor allem bei Unternehmen mit pyramidalen Organisationsstrukturen. Dazu gehören etwa Professional Services Firms, allen voran Strategieberatungen wie McKinsey und die Boston Consulting Group, oder auch internationale Rechtsanwaltskanzleien wie Allen Overy, Clifford Chance, Freshfields und Linklaters. Das Geschäftsmodell dieser Organisationen basiert auf kontinuierlichem Wachstum, sowohl den Umsatz als auch die Zahl der neu einzustellenden Mitarbeiter, insbesondere Berufsanfänger, betreffend. Anwaltskanzleien etwa praktizieren häufig das Lockstep-Verfahren: Je länger ein Mitarbeiter in dem Unternehmen arbeitet, desto mehr Gehalt erhält er. Berufsanfänger können also mit einer regelmäßigen Beförderung und Gehaltserhöhung rechnen.

Dies ist wirtschaftlich nur dann möglich, wenn das Unternehmen tatsächlich seine finanziellen Wachstumsziele erreicht. Wenn nicht – wie es krisenbedingt in den vergangenen Jahren durchaus vorkam – kann das Unternehmen die Beförderungen nicht realisieren, ohne in einen wirtschaftlichen Engpass zu geraten. Die Folge: Das Unternehmen gestaltet die Mitarbeiterfluktuation aktiv und plant mit einer deutlich über dem Durchschnitt anderer Unternehmen liegenden Zahl von Kündigungen. *Eine ungewöhnliche Strategie*, denn üblicherweise ist eine hohe Fluktuation bei einem Unternehmen Ausdruck einer Schieflage oder eines Problems. Und vermehrte Kündigungen von Unternehmensseite sorgen nicht unbedingt für ein gutes Mitarbeiterklima. Wie also

gelingt es Unternehmen wie den genannten, diese Vorgehensweise *ohne Widerstand* zu praktizieren?

Die Antwort ist einfach: Das Unternehmen bietet dem Arbeitnehmer *zum Ausgleich genügend andere Anreize*. Den Mitarbeiter locken nicht nur Umfeld, Position, Art und Inhalt der Tätigkeit, sondern vor allem auch die potenzielle Lernkurve, die vom Unternehmen gefördert wird. Ein über dem Durchschnitt liegendes Einstiegsgehalt, verbunden mit persönlicher Entwicklung und zügiger Beförderung, trägt zum positiven Image bei. Und die Unternehmen gehen noch einen Schritt weiter: Sie versprechen nicht nur, dass der Mitarbeiter stetig dazulernt und sich persönlich weiterentwickelt, solange er im Unternehmen ist, sondern auch darüber hinaus. Denn der Beratungseinsteiger erhält automatisch das Gütesiegel der Strategieberatungsmarke „has made it“ – „er hat es geschafft“. Von nun an geht es karrieretechnisch aufwärts, und zwar entweder „up-in“, also innerbetrieblich, oder „up-out“, also bei einem anderen Unternehmen – *und jede Option wird in gleichem Maße vom Unternehmen unterstützt*.

An diesem Punkt kommt Career-Coaching zum Einsatz: Der Human Resources (HR) Prozess umfasst normalerweise nur die Entwicklung und Beurteilung des Mitarbeiters und endet im Falle der Kündigung mit der Abwicklung derselben. Career-Coaching jedoch setzt bereits während der aktiven Zeit als Mitarbeiter im Unternehmen ein, öffnet beim Klienten das Verständnis für langfristige Optionen, entwickelt seine Ziele und unterstützt ihn in der Realisierung (s. Abb.). Die Loyalität zum früheren Arbeitgeber wird über die aktive Zeit hinaus gestärkt – es entsteht auf diese Weise ein von Unternehmen wie Mitarbeitern gleichermaßen geschätztes, tragfähiges Netzwerk.

Auf diese Weise wird *Akzeptanz für ein kurioses Vorgehen* geschaffen: Angenommen die Fluktuation liegt bei jährlich 20 Prozent – dann schafft es nur jeder fünfte Mitarbeiter zum Partner! Dem Rest wird nicht etwa gekündigt, wenn die Leistung nicht (mehr) stimmt,

	Recruiting	Onboarding	Training	Entwicklung	Ausstieg
Mentoring / Buddy-System		<ul style="list-style-type: none"> » Berufseinsteiger » Berufserfahrene Quereinsteiger 			
Trainings (Gruppen)			<ul style="list-style-type: none"> » Career-Step » Fähigkeiten/Fertigkeiten » Führung, Sozialkompetenz 		
Coaching (1:1)		<ul style="list-style-type: none"> » Zügige Wirksamkeit » Team-Dynamik » Neue Rolle 		<ul style="list-style-type: none"> » Untersch. Themen » Individuelle Entwicklung » Rollenbezogenes Coaching 	
Career-Coaching	<ul style="list-style-type: none"> » Mögliche Alternativen » Entscheidung 	<ul style="list-style-type: none"> » Zügige Wirksamkeit » Team-Dynamik » Neue Rolle 		<ul style="list-style-type: none"> » Positionierung » Langfristig gestalten, Spuren hinterlassen » Next stage in life 	<ul style="list-style-type: none"> » Ausstieg - eigeninitiiert » fremdinitiiert
Outplacement					<ul style="list-style-type: none"> » AG-seitige Kündigung

Abb.: Einsatz von Career-Coaching im HR-Zyklus

sondern schon vorher. Nämlich dann, wenn die Leistung auf der aktuellen Karrierestufe noch völlig in Ordnung ist, aber das Unternehmen kein Potenzial sieht, dass der Mitarbeiter auf der nächsten Stufe erfolgreich sein wird. Anders ausgedrückt: *Die Kündigung erfolgt für Non-Performance in einem Job, den man noch gar nicht hat ...* Für pyramidal organisierte Unternehmen ist Career-Coaching also ein wesentliches HR-Vehikel, um ihr Geschäftsmodell in der Balance zu halten.

Veränderte Lebensumstände fordern und fördern Career-Coaching

Die steigende Nachfrage nach Career-Coaching hat noch andere Gründe. „The Financial Times Guide to Business Coaching“ erläutert: Arbeitnehmer erleben verstärkt finanziellen Druck. Denn sie leben immer länger, die Renten jedoch sinken. Zudem haben sie immer später Kinder, die sie länger finanzieren müssen. Hinzu kommen oft noch durch Finanzkrisen entstandene Systemschulden. Um das Finanzierungsproblem zu lösen, bleiben folgende Möglichkeiten: Mehr sparen, weniger

konsumieren, länger arbeiten oder früher sterben. Die Vermutung liegt nahe, dass Entscheidungen zugunsten längerer Lebensarbeitszeit fallen werden.

Das hat Folgen. *Berufstätige Menschen durchlaufen bereits heute während ihrer Lebensarbeitszeit durchschnittlich drei Karrieren.* Diese können völlig unterschiedlich sein. Ein Akademiker mag beispielsweise zehn Jahre als Strategieberater arbeiten, dann eine Industrielaufbahn einschlagen und operative Führungsverantwortung übernehmen, bevor er sich für eine weitere Etappe etwa als professioneller Bergsteiger, Politiker oder Investor engagiert. Ein Marketing-Manager durchläuft eine erfolgreiche Karriere bis hin zu globaler Markenführung in einem Großkonzern, bevor er eine Professur übernimmt. Oder ein Ingenieur verkauft sein Unternehmen, um anschließend ohne große Verpflichtung und Verantwortung als Freelancer zu beraten.

Auch das Bedürfnis der Generation „Y“ nach einem ausgeglichenen Leben, der sogenannten Work-Life-Balance, bringt neue Karriereformen hervor. Arbeitgeber und -nehmer akzep-

tieren zunehmend die „Portfolio-Karriere“, die es ermöglicht, eine Teilzeitanstellung mit freiberuflicher oder anderer beruflich orientierter Aktivität zu verbinden. *Als Beispiel dienen die Coachs selbst:* Ein Großteil übt diese Tätigkeit nicht haupt-, sondern nebenberuflich aus. Nicht nur im englischen Sprachraum finden sich zahlreiche Beispiele von Professoren, die nebenberuflich beraten, oder Coachs, die mit einem Teil ihrer Zeit fest bei einem Unternehmen engagiert sind und darüber hinaus in spezifischen Themenfeldern agieren.

Ein Berufsanfänger legt sich also mit seinem Eintritt in die Arbeitswelt nicht einmalig auf das gewählte Berufsfeld fest. Die Situation, sich für eine Arbeit zu entscheiden und zu bewerben, kehrt im Laufe des Lebens immer wieder und stellt den Betroffenen vor die Wahl. Umschulung, Weiterbildung und *lebenslanges Lernen* sind alltägliche Begriffe geworden – Veränderungsresistenz ist vor diesem Hintergrund negativ belegt. Die Konsequenz: Die Nachfrage nach Beratung wird größer – nicht nur bei der Berufsfindung, sondern auch bei der „Neuerfindung“ des eigenen beruflichen Plans.

Career-Coaching ist bislang nicht adäquat positioniert

Career-Coaching ist also besonders relevant für die ökonomische Balance des oben beschriebenen Geschäftsmodells sowie gleichermaßen für die Lebensplanung des Arbeitnehmers. Daher – und auch allein des Namens wegen – wäre es naheliegend, *Career-Coaching als Teil des Business-Coachings* zu sehen.

Die Praxis sieht jedoch anders aus: Die Coaching-Branche empfindet das Career-Coaching als nachrangig und siedelt es außerhalb des Business-Coachings an. Die World Association of Business Coaches (WABC) etwa ordnet das Career-Coaching unter dem im anglo-amerikanischen Sprachraum üblichen Begriff „Career Counseling“ ein. *Counseling* impliziert – wiederum nach Definition des WABC – eine psychologische Dysfunktionalität, bisweilen sogar ein zu behandelndes Defizit zur Grundlage und erscheint damit der Therapie näher als dem Business. Allerdings unterscheiden sich die Definitionen im anglo-amerikanischen und im deutschsprachigen Raum. Im Gegensatz zur WABC-Position befasst sich Counseling im deutschsprachigen Raum mit dem mental gesunden Menschen und entwickelt Stärken. In diesem Sinne gibt es eine klare Abgrenzung zur Psychotherapie – im Besonderen auch beim Career-Counseling. Hier wird es zukünftig auch Aufgabe sein, durch Erarbeitung von Definitionen Klarheit zu verschaffen.

Eine grundlegende Definition ist in der Coaching-Literatur bislang nicht zu finden. Selbst Wikipedia liefert (noch) keinen Artikel darüber. Hilfreich ist zunächst *die Abgrenzung von der klassischen Outplacement-Beratung*: Unter Outplacement versteht man eine stark strukturierte Beratungsleistung, die zu 95 Prozent vom Unternehmen finanziert wird. Sie soll Mitarbeitern, von denen das Unternehmen sich trennen will, helfen, sich neu zu orientieren.

Das Outplacement ist Teil des Career-Coachings, was aber noch mehr umfasst. Denn Career-Coaching kommt nicht nur bei Kündigungen

zum Einsatz, sondern kann durchaus auch als Instrument dienen, High Potentials langfristig an das Unternehmen zu binden oder Führungskräfte zu halten.

Beim *Career-Management* etwa, also der Karriereplanung, besteht die Option, im Unternehmen zu bleiben. Hier geht es beispielsweise darum, langfristig befriedigende Inhalte zu definieren, seine Rolle in unterschiedlichen Konstellationen zu finden oder sich zu positionieren. Dieser Themenbereich steht in engem Bezug zum C-Level-Coaching, also dem Coaching auf Führungsebene. In der Regel sind alle Coaching-Themen, die sich um Positionierung in Führungsgremien, Post Merger-Integration, Machtspielen oder „Hardball“-Situationen eng mit persönlicher Positionierung, den daraus

entstehenden Konsequenzen und in der Folge eben auch beruflicher Neuorientierung verbunden; zumindest aber mit der Klarheit darüber, welche Optionen vorhanden sind.

Beim Career-Coaching aufgrund von „forced transition“ – wie etwa dem Outplacement – hat der Klient hingegen keine Wahl. Hier zwingen Unternehmensentscheidungen oder Lebensumstände den Betroffenen dazu, sich beruflich neu zu orientieren.

Die Qualifikation eines Career-Coachs

Methodisch setzt Career-Coaching entweder die Ausbildung und Erfahrung in der klassischen Laufbahnberatung oder als Coach vo-



raus. Laufbahnberatung, Career-Counseling, ist als akademische Ausbildung im anglo-amerikanischen Umfeld und der Schweiz schon lange etabliert – in Deutschland hingegen gibt es so gut wie keine Ausbildungsmöglichkeiten an Universitäten. Eine Ausnahme stellt beispielsweise das Institut für strategisches Personalmanagement an der Leuphana-Universität in Lüneburg dar, an dem ein Lehrstuhl für Karriereforschung integriert ist. Die Ausbildung als Coach mag notwendig sein, allein ist sie jedoch nicht hinreichend. *Typischerweise wird auch Rat erfragt*, was die Realisierbarkeit von Ideen, Einstiegsvoraussetzungen in bestimmte Industrien und Einkommensbandbreiten angeht. Kenntnisse über verschiedene Industrien, typische Karriereverläufe und das Wissen darum, welche Tätigkeitsinhalte sich hinter bestimmten Titeln verbergen, sind für einen Career-Coach unabdinglich.

Letztlich hilft es, wenn der Coach schlichtweg *Lebenserfahrung* mitbringt, um sich in die Situation einfühlen zu können und zu verstehen, woher der Druck kommt. Auch eigene Erfahrung in Unternehmen, idealerweise auch in Führungsfunktionen, ermöglicht realitätsnahe Gespräche. Man muss einfach „Hardball“ mal erlebt haben, sonst fällt es schwer, sich vorzustellen, was faktisch im Führungsalltag passieren kann. Die Fähigkeit, sich als *Advocatus Diaboli* in unterschiedliche Personen einer im Machtkampf befindlichen Konstellation zu versetzen, wird nur dann hilfreich sein, wenn Realitätsnähe besteht. Diese Voraussetzungen, Lebens- und Berufserfahrung in Kombination mit der Ausbildung, legen letztlich auch *das Segment* fest, in dem der Career-Coach agieren kann und Akzeptanz findet.

Der Prozess und die Instrumente orientieren sich am klassischen Coaching. Sie unterscheiden sich je nachdem, ob die Career-Ausgangslage „Transition“ oder „Management“ ist. Über die bekannten Instrumente des Outplacements und des klassischen Coachings hinaus hat jedoch die Auflösung von Dilemmata und die Fähigkeit des Coachs, das Potenzial des Klienten zum Netzwerken zu aktivieren, besondere Bedeutung.

Der Career-Coach geht also zu etwa 20 Prozent seiner Tätigkeit aus der klassischen, non-direktiven Rolle heraus und *wird zum Gesprächspartner auf Augenhöhe*. Meine Erfahrung zeigt: Je höher der Klient in einer Hierarchie angesiedelt ist, desto mehr erwartet er diese Expertenrolle – oder zumindest die Rolle als *Sparringpartner*, der aktiv und nachhaltig Sichtweisen, geplante Handlungen und Interpretationen auf den Prüfstand stellen kann. Das Tempo der Beratung wird dadurch erhöht, die Coaching-Zeit mithin effizienter genutzt.

Die Zukunft des Career-Coachings

Die steigende Nachfrage nach Career-Coaching ist einerseits bedingt durch die Tatsache, dass sich die Anzahl der Situationen, in denen ein Mensch seine berufliche Situation überdenken und gegebenenfalls neu ausrichten muss, im Lebensdurchschnitt erhöht. Andererseits erhöht sie sich dadurch, dass Arbeitgeberwechsel per se häufiger werden. Dies führt also eher zu einer „Assignment-Mentalität“. Der Arbeitnehmer ist sich von vornherein bewusst, dass er nicht für immer bei einem Arbeitgeber bleibt, sondern nur, solange seine persönliche Lernkurve steigt. Portfolio-Karrieren werfen immer wieder Fragen auf, die Career-Coaching sinnvoll und notwendig erscheinen lassen.

Im deutschsprachigen Raum tragen Ausbildungsinstitute für Coachs dieser Entwicklung bislang noch keine Rechnung. In England hingegen sind erste Institute dabei, konkrete Angebote zur Ausbildung von Coachs speziell im Thema Career-Coaching zu entwickeln. Auch die Nachfrage seitens der in Unternehmen beschäftigten Personalverantwortlichen nach Aufbau von Kompetenz in diesem Feld dürfte zunehmen.

Career-Coaching wird sich als enorm wachsender Markt etablieren. Die Nähe zum C-Level-Coaching sowie die wirtschaftliche Relevanz für Unternehmen werden dazu führen, dass Career-Coaching volle Akzeptanz in der Welt des Business-Coachings findet.

Spannend bleibt, wann sich die ersten Coaching-Verbände zu dieser Entwicklung positionieren – und wann der erste Eintrag auf Wikipedia erscheint.

Die Autorin



Foto: Nadia Witte

Isabel Witte ist Diplom-Psychologin und Business-Coach (WABC). Sie berät Unternehmen und Organisationen bei der Einführung von Coaching- und Outplacement-Programmen. Zu ihren Kunden gehören Strategieberatungen, internationale Kanzleien und Private Equity Unternehmen sowie eine Universität und Führungskräfte aus DAX-30 Unternehmen. Im Rahmen ihrer Projekte arbeitet sie in unterschiedlichen Ländern, unter anderem England, USA und Russland. Ihre Karriere begann sie im Executive Search, wo sie sich zuletzt auf Management Audits spezialisierte. Sie lebt mit ihren vier Kindern in Lüneburg.

www.isabelwitte.com

Das Coaching Magazin im Abo

Praxis erleben | Wissen erweitern

Das Coaching-Magazin wendet sich an Coaches, Personalentwickler und Einkäufer in Unternehmen, an Ausbildungsinstitute und potenzielle Coaching-Klienten. Das redaktionelle Ziel ist es, dem Leser eine hochwertige Mixtur aus Szene-Informationen, Hintergründen, Konzepten, Portraits, Praxiserfahrungen, handfesten Tools und einem Schuss Humor anzubieten. Dabei ist der Redaktion wichtig, inhaltlich wirklich auf das Coaching als professionelle Dienstleistung fokussiert zu sein und nicht schon jedes kleine Kunststückchen aus dem Kommunikationstraining in Verbindung mit modischen Lifestyle-Themen zum Coaching hochzustilisieren.

– Heftpreis –

Das Einzelheft kostet innerhalb Deutschland 12,80 €
(EU + Schweiz: 15,80 €; Welt: 18,80 €)
inkl. 7% USt. zzgl. Versandkosten

Mediadaten: www.coaching-magazin.de/mediadaten

– Abonnement –

Ein Abonnement umfasst 4 Ausgaben pro Jahr & kostet:

Innerhalb Deutschland: 49,80 €
(EU + Schweiz: 59,80 €; Welt: 69,80 €)

Studenten: 29,80 €
(EU + Schweiz: 34,80 €; Welt: 39,80 €)

Business-Mitglied RAUEN-Datenbank: 29,80 €
(EU + Schweiz: 34,80 €)

(jeweils versandkostenfrei und inkl. 7% USt.)

Jetzt das Abo online bestellen: www.coaching-magazin.de/abo



Auf der Suche nach Spitzenleistung



Ein Coaching-Tool von Reto Venzl

Kurzbeschreibung

Das Peak Performance Potential (PPP)-Tool ermöglicht eine sehr systematische Evaluation verschiedener Faktoren, die notwendig sind, überdurchschnittliche Leistungen (Spitzenleistungen) zu erbringen. Es bietet verschiedene Varianten der Bearbeitung (von spielerisch bis systematisch) und bietet mehrere Schnittstellen zu psychologischen Testverfahren. Es kann sowohl in der Gesamtform (aufwendig) wie auch in verschiedenen (bis zu sechs) Teilformen angewandt werden.

Anwendungsbereiche

Überall dort, wo es um überdurchschnittliche Leistungen (Spitzenleistungen) von Individuen geht, kann dieses Tool zum Einsatz kommen, also zum Beispiel in den Bereichen:

- » Spitzensport (Sports-Coaching)
- » Führungskräfte (Management-Coaching)
- » Key Account Management (Sales-Coaching)
- » Geschäftsführung (Executive-Coaching)

Die Anwendung ist unter anderem in der Phase der Personalauswahl sinnvoll und kann

beispielsweise als Ergänzung zu Auswahlgesprächen, strukturierten Interviews und praktischen Aufgaben (Rollenspiele) verwendet werden. Aber auch in späteren Phasen der beruflichen Karriere – zum Beispiel in Kombination mit einer Standortbestimmung wie einem Development Center – kann das Tool gut eingesetzt werden.

Eine weitere Anwendungsmöglichkeit – vielleicht die spannendste – ergibt sich bei Problemen im Performance-Bereich. Wenn trotz guter fachlich-technischer (Wirtschaft) oder körperlicher (Sport) Voraussetzungen die Leistung nicht im gewünschten Maß erbracht wird (im Sport nennt man diese Athleten auch „Trainings-Weltmeister“) bietet sich das Tool geradezu an.

Zielsetzung

Evaluation des Potenzials zum Erbringen von Spitzenleistungen. Es werden systematisch zentrale Faktoren abgefragt und bearbeitet sowie – wenn gewünscht – zu einem Gesamtbild zusammengefügt.

Ausführliche Beschreibung

Das Tool beschreibt *sechs zentrale Themenfelder*. In jedem dieser sechs Oberthemen gibt

es jeweils vier *Unterthemen* (man kann sich das wie ein Spielbrett vorstellen oder visualisieren; s. Abb. 1):

1. Einstellung (Eigenverantwortung, Erfolgsorientierung, Positivismus, Erfolgszuversicht)
2. Lernbereitschaft (Positive Unzufriedenheit, Anspruchsniveau, Ehrgeiz/Perfektionismus, Umgang mit Schwächen)
3. Ziele (Zielhöhe, Zielfokus, Zielklarheit, Zeithorizont)
4. Motivation (Wichtigkeit, Handlungsorientierung, Beharrlichkeit, Störbarkeit)
5. Innere Kraft (Wettbewerbsorientierung, Schwierigkeitspräferenz, Verausgabebereitschaft, Furchtlosigkeit)
6. Störbarkeit (Flow, Gelassenheit, Belastungsbewältigung, Resignationstendenz)

Bearbeitungsvarianten

Es können – je nach Fall – Bearbeitungsvarianten gewählt werden, die sich in Umfang und Verarbeitungstiefe unterscheiden:

Systematisch

Bei der Gesamtform werden die sechs Oberthemen in der Reihenfolge Einstellung, Lernbereitschaft, Ziele, Motivation, Kraft und Störbarkeit bearbeitet. Bei der Bearbeitung der

verschiedenen Themenkreise werden dann die vier Unterthemen in der Reihenfolge 1 bis 4 bearbeitet.

Spezifisch

Steht nur wenig Zeit zur Verfügung oder geht es um die Evaluation eines einzelnen Themas (z. B. Einstellung) bietet sich die Auswahl des Oberthemas nach Lust und Laune oder nach bestehendem Interesse an. Die Bearbeitung der Unterthemen erfolgt danach idealerweise wieder komplett in der Reihenfolge 1 bis 4. In einem längeren Coaching-Prozess kann die Bearbeitung einzelner Ober- und/oder Unterthemen auch auf mehrere Coaching-Sessions verteilt werden.

Spielerisch

Hier stehen viele Optionen offen. Beispielsweise die Bearbeitung nach dem Zufallsprinzip (Würfeln). Dazu muss jedoch gesagt werden, dass die jeweils vier Unterbereiche logisch gegliedert sind und die Tiefe der Verarbeitung geringer ist, wenn zum Beispiel in verschiedenen Oberthemen der jeweils dritte oder vierte Unterthemenpunkte bearbeitet wird. Das PPP-Tool darf aber durchaus auch auf diese Weise genutzt werden.

Methodische Varianten

Neben der Wahl des Umfangs und der Verarbeitungstiefe kann auch die Methodik unterschiedlich gewählt werden:

Rein sprachlich

Hier kommt „klassisches Coaching“ im Sinne der fragenden Evaluation von Einstellungen, Denken, Ressourcen und so weiter zum Einsatz. Gerade wenn die Fragen zirkulär werden, wird die Komplexität des Instruments (besonders in seiner Gesamtform) aber fast unüberschaubar.

Vergleichend

Hier werden Skalierungs- und Benchmarking-Elemente kombiniert. Nach der Skalierung des aktuellen und des erwünschten Zustands können zum Beispiel Vergleiche zu den aktuellen Top-Leistungsträgern in der Branche gezogen werden. Es bietet sich auch der Vergleich mit

bekanntem Spitzensportlern an („Wie würdest Du X skalieren?“).

Testgestützt

Für mehr als die Hälfte der im PPP-Tool verwendeten Unterbegriffe bestehen analoge Kategorien in den psychodiagnostischen Verfahren LMI (Leistungsmotivations-Inventar) und im AVEM (Arbeitsbezogene Verhaltens- und Einstellungsmuster). Nach der Selbsteinschätzung (und einem eventuellen vergleichenden Benchmarking) kann als dritte Methode also der Vergleich mit einer großen Normstichprobe gesucht werden.

Anwendungsbeispiel

Die Kombination von Bearbeitungsform und Methodik ließe sich in einem Neun-Felder-Quadrat abbilden und macht deutlich, wie

vielfältig das PPP-Tool in seiner Einsatzform ist (s. Abb. 2). Sicher sind damit aber noch nicht sämtliche Nutzungs-Varianten beschrieben. Eine kreative Weiterentwicklung durch die Performance-Coaching-Community bietet sich an.

Zum vertieften Verständnis der Anwendung mag ein Beispiel dienen, in welcher ein spezifisches Oberthema (Ziele) vergleichend bearbeitet wird. Es handelt sich dabei um das Coaching eines jungen Leistungssportlers, welcher die in ihn gesetzten Erwartungen noch nicht zu erfüllen vermochte. (Hintergrundwissen: Das Oberthema „Ziele“ sollte in einer frühen Coaching-Phase bearbeitet werden, weil es erfahrungsgemäß deutliche Auswirkungen auf die Bearbeitung der anderen PPP-Tool-Themen hat).

	Sprachlich	Vergleichend	Testgestützt
Systematisch			
Spezifisch		Siehe Anwendungsbeispiel	
Spielerisch			

Abb 2.: Anwendungsmatrix für das PPP-Tool

1. Einstellung		2. Lernbereitschaft	
(1) Eigenverantwortung	(2) Erfolgsorientierung	(1) Positive Unzufriedenheit	(2) Anspruchsniveau
(3) Positivismus	(4) Erfolgszuversicht	(3) Ehrgeiz / Perfektionismus	(4) Umgang mit Schwächen
3. Ziele		4. Motivation	
(1) Zielhöhe	(2) Zielfokus	(1) Wichtigkeit	(2) Handlungsorientierung
(3) Zielklarheit	(4) Zeithorizont	(3) Beharrlichkeit	(4) Störbarkeit
5. Innere Kraft		6. Störbarkeit	
(1) Wettbewerbsorientierung	(2) Schwierigkeitspräferenz	(1) Flow	(2) Gelassenheit
(3) Verausgabungsbereitschaft	(4) Furchtlosigkeit	(3) Belastungsbewältigung	(4) Resignations-tendenz

Abb 1.: Das „Spielbrett“ mit seinen sechs Themenfeldern

Phase 1: Fragen und vergleichen

Zielhöhe

Top-Leister formulieren oft (sehr) hohe Ziele. Hier geht es daher darum, nützliche Fragen zur Erfassung der Zielhöhe zu stellen, beispielsweise:

- » Was möchten Sie in ihrem Sport erreichen?
- » Welche Ziele haben Sie sich gesetzt?
- » Welche Erfolge möchten Sie einmal feiern?

Die vergleichenden Fragen dienen dem *Benchmarking*:

- » Was hören/lesen Sie von den Besten Ihrer Sportart/anderer Sportarten bezüglich deren Ziele (als Kind/Jugendlicher, vor einigen Jahren, jetzt)?
- » Was denken Sie, was würde der aktuelle Weltmeister X als Ziel formulieren?

Eventuell bieten sich auch *Skalierungsfragen* an:

- » Auf einer Skala von 1 bis 10: Wie hoch ist Ihr Ziel/dasjenige von X?
- » Welche Aspekte sind gleich, wo liegen die Unterschiede?“

Als Abschlussfrage eignet sich: „Wo sehen Sie die wichtigsten Unterschiede in den Vergleichen, die Sie gerade bezüglich der Zielhöhe durchgespielt haben?“ Wenn möglich sollten Sie dies vom Klienten auf eine Kernaussage „reduzieren“ lassen; insbesondere dann, wenn das PPP-Tool in seiner Gesamtform bearbeitet wird.

Zielfokus

Top-Leister formulieren Ziele oft (sehr) eng, fokussieren auf nur ein einziges Ziel. Nützliche Fragen zur Erfassung des Zielfokus sind daher unter anderem:

- » In welchen Bereichen haben Sie so hohe Ziele (wie im Bereich Zielhöhe formuliert)?
- » Würden Sie diesen Fokus eher als eng oder breit sehen („einseitig“ vs. „vielfältig“)?
- » Gibt es daneben andere Bereiche, in welchen Sie zielorientiert „funktionieren“?

Vergleichende Fragen (Benchmarking) und Skalierungs- oder Abschlussfragen wie im vergangenen Abschnitt beschrieben.

Zielklarheit

Top-Leister formulieren oft (übermäßig) präzise Ziele. Nützliche Fragen zur Erfassung der Zielklarheit sollten daher diesen Aspekt beleuchten:

- » Können Sie mir das eben genannte Ziel reformulieren?
- » Wie klar sehen Sie es bildlich vor sich?
- » Erleben Sie es eher als diffus oder klar (Ausprägung/Skalierung)?

Vergleichende Fragen (Benchmarking) und Skalierungs- oder Abschlussfragen wie im vergangenen Abschnitt beschrieben.

Zeithorizont

Top-Leister formulieren oft langfristige Ziele. Nützliche Fragen zur Erfassung des Zeithorizonts sind somit dergestalt:

- » Wann möchten Sie dieses Ziel erreichen?
- » Wie lange haben Sie dieses Ziel für sich selbst schon formuliert?
- » Gibt es andere kurz-, mittel-, oder langfristige Ziele?

Vergleichende Fragen (Benchmarking) und Skalierungs- oder Abschlussfragen wie im vergangenen Abschnitt beschrieben.

Phase 2: Unterschiede herausarbeiten

Die vier Aussagen zu Zielhöhe, -fokus, -klarheit und Zeithorizont werden nun zusammenfassend visualisiert (z. B. mittels Pinnwand oder Flipchart). Bei der vergleichenden Form kann es sinnvoll sein, sowohl die Zielaspekte des Klienten wie auch diejenigen der genannten Spitzenathleten zu visualisieren.

Was ist bei diesem Vergleich zu erwarten? Erfahrungsgemäß dürfte sich in vielen Fällen herausstellen, dass die Ziele der Besten höher, enger und klarer sind und einen längeren Zeithorizont haben. Vielen Klienten ist dies nicht im Vorhinein klar, es kann daher zu Aha-Erlebnissen kommen.

Es kann zudem sinnvoll sein, wenn der Coach selbst *Interviews mit aussagekräftigen Zitaten von aktuellen Leistungsträgern* oder entsprechende Podcasts oder Videotakes (z.B. Google, youtube) zur Verfügung hat, damit auch

dann die vier Teilaspekte bearbeitet werden können, wenn von Klienten-Seite keine Vergleiche möglich sind. Dies geschieht aufgrund der recht starken Aufteilung in Unterthemen recht oft.

Beim Thema „Ziele“ ist eine der entscheidenden Spezifitäten des Performance-Coachings (im Vergleich zu vielen anderen Coaching-Interventionen): Wenn die Steigerung der erbrachten Leistungen das Ziel des Coaching ist, dann sollte die Auseinandersetzung mit den Zielen der Besten im Zentrum stehen. Die vom Klienten formulierten Ziele sind zwar die Ausgangsbasis, nicht in allen Fällen aber auch der Zielpunkt.

Auch in der Wirtschaft bieten sich zahlreiche Beispiele von Top-Leistern an, da in den letzten Jahren die Anzahl der Interviews mit Wirtschaftsführern in Zeitungen, Zeitschriften und Fernseh-Sendungen zugenommen hat. Gleiches gilt auch für Biografien, welche oft eine Fülle von wertvollen Aussagen enthalten.

Phase 3: Bewertung der Unterschiede

Dies ist der vielleicht intensivste Teil in der vergleichenden Nutzung des PPP-Tools, denn hier geht es darum, die erkannten Unterschiede zu bewerten. Dabei steht in erster Linie eine Bewertung im Zentrum, welche öffnend wirkt. Wer hier als Coach über die Ziele von Top-Leistern ebenso staunen mag, wie über diejenigen des Klienten, ist gut bedient. Ziel des Austauschs ist es, neue Welten zu öffnen – die Amerikaner nennen das „think big“.

In dieser Phase dürfte die „Ziel-Landkarte“ des Coachs eine mitentscheidende Rolle spielen. Supervisionen von Coachs, welche in diesem Bereich arbeiten, zeigen öfters, dass die nicht dem Durchschnitt entsprechenden Zielvorstellungen von Top-Leistern auch an den Coachs nicht spurlos vorbei gehen. Es empfiehlt sich deshalb eine vorherige Auseinandersetzung mit dem Thema (Venzl, 2010).

Es liegt auf der Hand, dass die Bewertung des Coachs nicht im Zentrum steht, sie darf jedoch auch nicht fehlen. Gerade dann, wenn sich der Klient schwer tut, die Unterschiede auf Ziele-

bene als relevant für die Leistungserbringung zu erkennen, ist die Rolle des Coachs wichtig. Die neutrale Beschreibung des Sachverhalts oder der vorhandenen Unterschiede und die Formulierung der Hypothese, dass die Unterschiede auf Zielebene zu Unterschieden auf der Leistungsebene führen können, sind hier von hoher Relevanz.

Phase 4: Herausarbeiten der Konsequenzen

Das Herausarbeiten der Konsequenzen basiert auf den Kernaussagen der ersten Phase einerseits (Abschlussfragen) und aus den in der zweiten und dritten Phase gewonnenen, vergleichenden Erkenntnissen andererseits. Erfahrungsgemäß lohnt hier wieder eine Visualisierung, denn die Thematik ist recht komplex.

In den meisten Fällen dürfte die Konsequenz nicht in einer konkreten Veränderung („Ich setzte mir höhere Ziele“), sondern in einer vertieften Reflexion der Themenkreise liegen. Zielveränderungen lassen sich nicht verordnen, sie müssen „reifen“. Es kann daher nützlich sein, dem Klienten die im Coaching erarbeiteten Visualisierungen fotografisch zur Verfügung zu stellen.

Es empfiehlt sich zudem, die (eventuell neu) formulierten Ziele schriftlich festzuhalten. So ist der Vergleich mit den Aussagen der Top-Leister stichhaltiger (1:1).

Voraussetzungen/Kenntnisse

Für die effektive Nutzung des PPP-Tools (vor allem) in seiner Gesamtform ist ein fundiertes Wissen über relevante Faktoren zur Erbringung von Spitzenleistungen notwendig. Dieses ist zum Beispiel in der Sportpsychologie ein zentrales Thema. In der Arbeits- und Organisationspsychologie wurde das Thema hingegen bisher nicht im gleichen Maß thematisiert. Wertvoll sind zudem fundierte Kenntnisse im Bereich Einstellungen, (Leistungs-) Motivation und in begrenztem Maß auch bezüglich Selbst-Management (Psychohygiene, Selbstkontrolle, Psychoregulation, Stressbewältigung und so weiter). Für eine sinnbringende

Nutzung von Einzelfaktoren sind fundierte Kenntnisse in den jeweiligen Teilbereichen nötig.

Für eine testgestützte Nutzung ist die Kenntnis der psychologischen Testverfahren LMI (Leistungsmotivations-Inventar) und AVEM (Arbeitsbezogene Verhaltens- und Einstellungsmuster) hilfreich, da die Terminologie des PPP-Tools weitgehend auf den Inhalten und der Terminologie dieser Verfahren aufbaut. So können die Aussagen des Coachs bei der Bearbeitung des PPP-Tools auch besser bewertet und eingeordnet werden, was insbesondere bei den ersten Durchführungen hilfreich sein kann.

Persönlicher Kommentar

Das PPP-Tool entstand etappenweise in einem circa 15-jährigen Entwicklungsprozess. Die vorliegende Endform ist komplex und anspruchsvoll und dürfte meist nicht in ihrer Gesamtform verwendet werden. Gerade im Hochleistungsbereich bietet sie aber so viele Nutzungsmöglichkeiten, Teilversionen und „Spielmöglichkeiten“, dass die vielleicht größte Stärke in der Vielfalt liegt. Trotzdem soll die „spielerische Vielfalt“ nicht darüber hinweg täuschen, dass ein fundiertes Verstehen sämtlicher 24 Teilaspekte notwendig ist, wenn der Coach das Potenzial dieses Tools optimal nutzen will.

Quellen/Weiterführende Literatur

Die Literatur im Bereich Leistung/Spitzenleistung, Sportpsychologie, Selbst-Management und so weiter ist zu breit, um sie hier in Gänze zu zitieren. Die zwei zentralen Testverfahren für das testgestützte Vorgehen sollen hingegen – neben einem konzeptionellen Beitrag des Autors – erwähnt werden:

Schuler, H. & Prochaska, M. (2000).

Das Leistungsmotivationsinventar (LMI). Handanweisung. Göttingen: Hogrefe.

Schaarschmidt U. & Fischer A. (2008).

Arbeitsbezogene Verhaltens- und Einstellungsmuster (AVEM). Handanweisung (3. überarb. Aufl.). Frankfurt: Pearson.

Venzl, Reto (2010).

Höher, schneller, weiter? Das Thema Leistung im Coaching. Coaching-Magazin, 4/10, S. 18-21.

Technische Hinweise

Die Durchführung der Gesamtform des PPP-Tools dauert in der rein sprachlichen und/oder der vergleichenden Variante je nach Bearbeitungstiefe zwischen einer und vier Stunden. Werden ergänzend die beiden erwähnten Testverfahren zugezogen, muss mit circa der doppelten Zeitdauer gerechnet werden.

Der Autor



Foto: Remo Eisner

Reto Venzl, lic. phil. Psychologe FSP, Professional Certified Coach (PCC-ICF) und Vorstandsmitglied der Swiss Society for Coaching Psychology (SSCP), zudem Lehrbeauftragter verschiedener Hochschulen. Als Sportpsychologe coachte er in den 90er-Jahren mehrere Weltmeister und Olympiasieger. Seit 1996 liegt sein Arbeitsschwerpunkt beim Transfer von Spitzenleistungs-Know-how in die Wirtschaft. Als Geschäftsführer der Performance Institute GmbH in Root/Luzern (Schweiz) leitet er Seminare und coacht Führungskräfte, Teams und Organisationen.

Performance Institute GmbH
D4 Platz 3 | 6039 Root Längenbold (LU)
reto.venzl@performance-institute.ch
www.performance-institute.ch

Psychodiagnostische Kompetenz von Coachs?

Professionelles Coaching erfordert vielfältige Verstehensmuster

Wie weit eine psychodiagnostische Kompetenz für Coachs erforderlich ist, lässt sich zunächst vom Coaching-Konzept her bestimmen: Je enger ein Business-Coaching ausschließlich an einer Erweiterung von Fachkompetenzen des Klienten orientiert ist und dafür hauptsächlich entsprechende „Tools“ zur Anwendung bringt, desto weniger scheint dies erforderlich zu sein. Wenn Coaching jedoch darüber hinaus ein Freiraum für alle Fragestellungen sein soll, die in beruflichen Kontexten entstehen, wird die Person in ihrer Ganzheit zu berücksichtigen sein. Dann sollten einem Coach auch psychologische und psychopathologische Verstehensmuster verfügbar sein.

Die spezifische Herausforderung an ein professionelles Coaching besteht unter anderem darin, die Wechselwirkungen zwischen Organisation und Person ins Auge zu fassen.



Foto: Baldus

Dr. Christoph Schmidt-Lellek, Frankfurt a. M.

Freiberufliche Praxis für Psychotherapie und Supervision seit 1982, Tätigkeit als Coach seit 1998, zahlreiche Veröffentlichungen zur Konzeptentwicklung im Coaching und zu ethischen Fragestellungen in helfenden Berufen, Mitarbeit im Fachausschuss Profession des DBVC zur Erarbeitung der Professionsstandards für Coaching.

www.schmidt-lellek.de

Um der Komplexität solcher Dynamiken gerecht werden zu können, benötigt ein Coach ein breites Spektrum an Wissensressourcen mit den jeweiligen Verstehensmustern aus den verschiedenen wirtschafts- und sozialwissenschaftlichen Disziplinen – und nicht zuletzt auch aus der Psychologie. Er braucht Kompetenzen für die Analyse von Organisationsdynamiken ebenso wie psychodiagnostische Kompetenzen. Insbesondere wenn es um Themen der Personalführung geht, reicht der Blick auf Sachaufgaben und Funktionen nicht aus, denn sie werden von Menschen mit ihren jeweiligen Besonderheiten, Stärken und Schwächen, Bedürfnissen und Ängsten und so weiter ausgeführt und ausgefüllt.

Wenn man Coaching als Profession begreifen will, kommt ein weiterer Aspekt hinzu: Das professionelle Beratungsformat Coaching steht neben anderen Professionen, die bei Problemen von hilfesuchenden Menschen in Anspruch genommen werden können (z. B. Rechtsanwälte, Unternehmensberater, Ärzte, Psychotherapeuten) und die jeweils spezifisches Fachwissen besitzen. *Zur professionellen Verantwortung gehört auch ein Wahrnehmungsvermögen für Phänomene, die die eigene Kompetenz überschreiten.* So kann beispielsweise ein Coach, der eine psychodiagnostische Kompetenz besitzt, hinter dem angespannten Erfolgsstreben einer Führungskraft eine narzisstische Dynamik erkennen. Er wird nun genauer zu unterscheiden haben, wie weit es sich dabei um eine noch normale, vielleicht sogar besonders kreative, oder doch um eine pathologische Form des Narzissmus handelt, mit welcher ein Mensch sich selbst und andere beschädigen kann. Wenn Letzteres naheliegt, wird er die Grenzen des Formats Coaching erkennen können und dem Klienten eine Psychotherapie empfehlen.

Generell verlangen viele typische Themen, die im Coaching bearbeitet werden, einen psycho-

logischen Verstehenshorizont. Zum Beispiel Charaktertypologien, um Menschen in ihrer jeweiligen Besonderheit gerecht werden zu können. Ein Coach muss auch hinreichende Unterscheidungen treffen können: Nicht jede Erschöpfung ist als Burn-out zu klassifizieren. Ein auffälliger Alkoholkonsum ist nicht zwangsläufig als Suchterkrankung zu verstehen. Ein destruktives Sozialverhalten muss nicht immer auf eine Persönlichkeitsstörung hinweisen. Die Grenzen zwischen „noch gesund“ und „schon krank“ sind fließend und die Ressourcen einer Bewältigung von Belastungen, Verunsicherungen und inneren oder äußeren Konflikten sind individuell sehr unterschiedlich.

Allerdings ist auch die Begrenztheit von psychologischen Verstehensmustern zu beachten, denn *zuweilen werden Konflikte in Organisationen von psychotherapeutisch ausgebildeten Coachs einseitig personalisiert* mit der Folge, dass einer Konfliktdynamik ihr Veränderungspotenzial für die Organisation genommen wird. Man muss als Coach für einen verantwortlichen Umgang mit solchen Phänomenen auch nicht unbedingt Psychologe oder Psychotherapeut sein, aber eine hinreichende fachlich informierte und empirisch erfahrene Wahrnehmungs- und Deutungsfähigkeit von psychopathologischen Verhaltensmustern ist für ein professionelles Coaching unverzichtbar.

Diskutieren Sie mit!

An der Diskussion dieser und anderer Kontroversen können Sie sich beteiligen: Als Beiträge in unserem Diskussionsforum „Coaching-Board“ sind Fragen, Hinweise, eigene Erfahrungen und Kommentare ausdrücklich erwünscht. Die Nutzung ist kostenlos.
www.coaching-board.de

Psychodiagnostische Kompetenz von Coachs?

Eine Methode für den 80-Prozent-Fall

Natürlich schadet es nicht, wenn professionelle Coachs so viele Kompetenzen wie möglich aufweisen. Ich bin aber überzeugt, dass ein Coach auch ohne psychodiagnostische Kompetenzen gute Resultate erzielen kann.

Die Frage hinter der Frage lautet: „Was ist Coaching?“ Aus meiner Sicht ist Coaching eine Form der Arbeit mit Menschen, um zielgerichtet Einstellungen und/oder Verhalten zu verändern. Dabei ist die Arbeit ressourcen- und lösungsorientiert. Je nach Fragestellung hat psychodiagnostische Kompetenz in diesem Kontext überhaupt keine Relevanz. Warum?

Menschen sind aus meiner Sicht, solange sie leben, funktionierende Systeme, welche in verschiedenen Rollen, in verschiedenen weiteren Systemen interagieren. Es kommt vor, dass ein System unbefriedigend arbeitet oder sich jemand in seiner Rolle unwohl fühlt. Dann kann Coaching einen wertvollen Beitrag leisten, um ein System erfolgreicher zu machen.

Der Coach ist in seiner Eigenschaft verantwortlich für einen Prozess. Der Kunde ist seinerseits verantwortlich für seine beste Lösung. Im Coaching arbeiten wir mit Menschen, die freiwillig unsere Dienstleistung in Anspruch nehmen und im Kontext der zu bearbeitenden Fragestellung eigenverantwortlich handeln können.

Es ist natürlich so: Jeder von uns trägt seinen Rucksack mit all seinen positiven und negativen Erfahrungen, die unser Leben geprägt haben. Daraus können Einstellungen und Verhaltensweisen entstehen, mit denen wir mit uns selbst, als auch in der Gesellschaft immer wieder anecken. Das sind Ausprägungen unserer Persönlichkeit, die durchaus gewürdigt werden dürfen.

Je nach Fragestellung ist es gar nicht angezeigt, in den Tiefen der Psyche unserer Klienten zu

wühlen. *Unsere Kunden wollen schließlich nur eine Lösung für ihre Fragestellung haben.* Wenn sich zeigt, dass hinter dem zu bearbeitenden Thema etwas steht, was eine gute Lösung verhindert, so kann eine Psychodiagnose mit anschließender Therapie durchaus angesagt sein. Dann wird jedoch der Bereich, in welchem Coaching nach meiner Auffassung wirkt, klar verlassen.

Was Coachs auf jeden Fall brauchen, das sind scharfe Antennen! Damit ist eine feinfühligere Wahrnehmung für das gemeint, was allenfalls hinter dem zu bearbeitenden Thema steckt. Wenn man seinen Klienten mit Wertschätzung und Empathie begegnet, wird rasch klar, ob eine zielgerichtete Arbeit im Sinne, wie ich Coaching verstehe, möglich ist.

Professionelle Coachs sind sich ihrer Kompetenzen und auch ihrer Grenzen bewusst. Sie machen bereits in der Auftragsklärung transparent, in welchen Bereichen sie arbeiten. Ich persönlich grenze Coaching strikt von anderen Beratungsformen ab. Psychodiagnostische Kompetenz ist wichtig, wenn ein therapeutisches Setting ratsam ist. In diesem Fall haben Coachs ein großes Netzwerk, um den Klienten weiter zu vermitteln, wenn das der Kunde wünscht.

Coaching soll aus meiner Sicht psychische Krankheiten gerade eben verhindern und setzt daher viel früher an. Frühzeitig in Anspruch genommen kann Coaching durchaus verhindern, dass Menschen in psychische Leiden, Sucht oder Burn-out abrutschen.

Aus diesem Grund propagiere ich eine niedrigschwellige Methode, das „Hofnarr-Prinzip“. Bei dieser Methode begleiten sich zwei „Coaching-Laien“ gegenseitig auf ihrem Weg. Die Methode soll vor allem der Einsamkeit in Entscheiderpositionen entgegenwirken. Sie eignet sich vorzüglich für Strategieentwick-

lung, Zielvereinbarung oder das Lösen von individuellen Fragestellungen.

Das Hofnarr-Prinzip arbeitet mit einigen einfachen Regeln: Rollenklärung, geregelter Gesprächsablauf, Fragen und wertschätzendes Feedback anstatt Ratschläge gehören dazu. Mit diesen einfachen Regeln gelingt es dem „Hofnarr“, auch ohne „tief greifende“ Coaching-Ausbildung, seinen „König“ optimal zu unterstützen. Vor allem wird das positive Erleben von prozessorientierter Begleitung gefördert. Der jeweilige Partner erlebt und versteht dadurch, dass es sinnvoll ist, sich als „gesunder Mensch“ mit Coaching zu behelfen.

Das Hofnarr-Prinzip ist eine Methode für den 80-Prozent-Fall. Für die anderen 20 Prozent, in denen der Hofnarr an seine Grenzen stößt, gibt es professionelle Coachs – mit und ohne psychodiagnostische Kompetenzen.



Foto: Thomas Fürer

Hans Pfister, Männedorf/Schweiz

Coach SCA, Dipl. Betriebsausbilder HF, Dipl. Automechaniker HFP. Seit 2004 unterwegs als selbstständiger Coach und Ausbilder. Bei ihm kann man die Methode „Das Hofnarr-Prinzip“ erlernen. Im Frühjahr 2011 erscheint sein Buch mit gleichnamigem Titel.

www.hofnarrprinzip.ch

Wenn es nicht mehr passt ... Inkongruenz als Ergebnisindikator von Coaching

Von Professor Hansjörg Künzli

Wenn die eigenen Handlungsressourcen nicht mehr ausreichen, um Bedürfnisse und Realität in Übereinstimmung zu bringen, entstehen Spannungen. Coaching hat den Anspruch, Klienten dabei zu unterstützen, ihre persönlichen und beruflichen Bedürfnisse zu erkennen, dazu passende Ziele zu formulieren und diese zu erreichen. Gelingt ein Coaching, sollte sich die Spannung verringern – oder gar verschwinden. Ergebnisse einer Feldstudie.



Ursache für die Inanspruchnahme von Coaching ist praktisch immer der Wunsch nach einer verbesserten Selbststeuerungsfähigkeit (Rauen, 2006; Lippmann, 2009). Reichen die subjektiven oder objektiven Handlungsressourcen einer Person nicht mehr aus, um die aktivierten Ziele zu erreichen, wird sie bereichsspezifisch Unstimmigkeit oder sogar Machtlosigkeit erleben – Inkongruenz (s. Kasten). Solche Erfahrungen, nicht zu genügen, lösen unangenehme Gefühle und Spannungen aus oder führen sogar, wenn sie sehr ausgeprägt und anhaltend sind, zu psychischen Störungen (Grawe, 1998).

Im ungünstigen Fall wird eine Person auf Inkongruenz mit dysfunktionalen Handlungsweisen, wie beispielsweise Aggression oder Rückzug, reagieren – was zu zusätzlichem Kontrollverlust führen kann. Im günstigen Fall wird sie auf verschiedene Arten versuchen, beispielsweise durch Selbstreflexion oder aktives Eingreifen, die Situation so zu gestalten oder kognitiv umzustrukturieren, bis wieder das gewünschte Maß an Kontrolle erreicht ist. Vielleicht wird sie aber auch ein Coaching in Anspruch nehmen, um ihre Selbststeuerungsfähigkeiten so zu verbessern, dass die Situation bewältigt werden kann. Anlässe für Coaching auf individuelle berufliche und persönliche Krisen einzuschränken, würde der Sache

aber nicht ganz gerecht. Selbstverständlich werden Menschen auch aktiv, weil sie mehr Kongruenz anstreben. Es ist ja durchaus sinnvoll, Handlungsspielraum quasi auf Vorrat zu schaffen.

Aus der Theorie lassen sich somit drei *Hypothesen* ableiten:

1. Coaching-Klienten zeigen vor dem Coaching ein höheres Inkongruenzerleben als nach dem Coaching.
2. Coaching-Klienten zeigen vor dem Coaching ein höheres Inkongruenzerleben als Führungskräfte, die kein Coaching in Anspruch nehmen.
3. Coaching-Klienten zeigen vor dem Coaching ein geringeres Inkongruenzerleben als stationäre und ambulante Psychotherapie-Klienten.

Die Studie

Die Coaches unserer Untersuchungsstichprobe wurden im Wesentlichen über den schweizerischen Berufsverband Supervision, Organisationsberatung und Coaching (BSO) rekrutiert. Insgesamt nahmen elf weibliche und zwölf männliche Coaches teil (Durchschnittswerte: Alter: 48,6 Jahre, Berufserfahrung: 12,5 Jahre, jährliche Coaching-Prozesse: 12). Sie händigten den Fragebogen an insgesamt 75

Konsistenztheorie und Inkongruenz

Grundlegend für die Konsistenztheorie Klaus Grawes (1998) ist die Annahme, dass im psychischen System jeweils viele Prozesse gleichzeitig ablaufen. Der Organismus strebt nach Übereinstimmung oder Vereinbarkeit dieser Prozesse mit dem Ziel, die Grundbedürfnisse zu befriedigen (z. B. Bindung). Durch die Interaktion mit der Umwelt bilden sich motivationale Schemata mit dem Ziel, diese Grundbedürfnisse zu befriedigen. Dabei werden zwei Schemata unterschieden (s. Tabelle):

- » **Annäherungsschemata** sind auf die Befriedigung der Grundbedürfnisse (z. B. Wertschätzung und Anerkennung) und
- » **Vermeidungsschemata** auf die Verhinderung von Verletzungen (z. B. Herabsetzung, Beschämung oder Machtlosigkeit) gerichtet.

Wenn die im psychischen System ablaufenden Prozesse gut aufeinander abgestimmt sind, sich nicht gegenseitig behindern und in der Wahrnehmung des Handelnden zu Zielerreichung und Bedürfnisbefriedigung führen, spricht man von Konsistenz im psychischen Geschehen. Wenn zwei oder mehrere dieser Prozesse in Konflikt stehen oder auf der Handlungsebene nicht zur Bedürfnisbefriedigung führen, spricht Grawe von Inkonsistenz.

Wenn sich Wunsch und Wirklichkeit nicht mehr decken, nennt Grawe das Inkongruenz. Sie kann aus motivationaler Konflikthaftigkeit entstehen. Sie kann aber auch vielfältige andere Entstehungsgründe haben: fehlende Bewältigungsressourcen, ungünstige Umweltbedingungen oder fehlendes Bewusstsein über die wirklichen Determinanten des eigenen Verhaltens. Unabhängig von der Ursache kann davon ausgegangen werden, dass Inkongruenz dann erlebt wird, wenn die subjektiv wahrgenommene Fähigkeit, Annäherungs- und Vermeidungsziele aus eigener Kraft zu erreichen, eingeschränkt ist.

Tabelle: Annäherungs- und Vermeidungsziele im Inkongruenzfragebogen

Umsetzung von Annäherungszielen	Nichteintreffen von Vermeidungszielen
Anerkennung: Klient erlebt Anerkennung, Respekt, Wertschätzung und wird akzeptiert.	Vorwürfe: Klient fühlt sich Vorwürfen und Kritik ausgesetzt, fühlt sich von anderen angegriffen.
Autonomie: Klient fühlt sich unabhängig, eigenständig und hat ausreichend Freiraum.	Abhängigkeit: Klient hat den Eindruck, von anderen abhängig zu sein und nicht mehr über sich selbst zu bestimmen, fühlt sich eingeengt.
Kontrolle: Klient hat sich selbst und seine Situation im Griff, hat Übersicht und Orientierung.	Hilflosigkeit: Klient erlebt sich hilf- und machtlos, der Situation ausgeliefert.
Anregung: Klient lebt intensiv, führt ein spannendes, abwechslungsreiches Leben und genießt es.	Spannungen: Klient hat den Eindruck, er verletze andere, sei aggressiv im Umgang mit anderen oder verärgere sie.
Selbstvertrauen: Klient ist zufrieden mit seinem Selbstwertgefühl, glaubt an sich und vertraut auf sich selbst.	

Klienten aus. Das durchschnittliche Alter der Klienten betrug knapp 44 Jahre, der Anteil der Frauen belief sich auf 48 Prozent. Die beruflichen Funktionen der Coaching-Klienten waren Geschäftsleitungsmitglied (18%), oberes Management (21%), Abteilungsleitung (31%), Team- oder Gruppenleitung (26%) und Selbstständiger (4%).

Die Untersuchung war als *Feldstudie mit drei Messzeitpunkten* (Vorher, Nachher und Follow-up) und *mit zwei Vergleichsgruppen* angelegt. Die Vergleichsstichproben umfassten 221 Führungskräfte ohne Coaching und 569 ambulante und stationäre Psychotherapie-Patienten.

Zur Messung des Inkongruenzniveaus wurden Teile des Inkongruenzfragebogens (s. Kasten und Tabelle) eingesetzt. Zusätzlich wurden Zielerreichung, Zufriedenheit, verschiedene Input- und Prozessvariablen, sowie soziodemografische Merkmale erhoben (s. Abb. 1).

Die Ergebnisse

Die Coaching-Klienten

Als wichtigstes Ergebnis im Coaching gilt in der Regel die **Zielerreichung**. Hier ergab die Analyse der Daten überraschende Resultate. Auf einer Skala von 0 bis 10 betrug der Mittelwert 6,4; bei einer maximalen Streuung (0,5 bis 10). 27 von 63 Bewertungen lagen unter oder direkt auf dem Mittelwert. Für Coaching sind dies eher geringe Werte! Mit ein Grund für diese Werte dürfte gewesen sein, dass eini-

ge Coachings aufgrund äußerer Ereignisse (z. B. Stellenwechsel) abgebrochen wurden. Die **Zufriedenheit** mit dem Coaching ist interessanterweise trotz der eher unterdurchschnittlichen Zielerreichung sehr hoch.

Dies bestätigt Befunde aus der Psychotherapie, die zeigen, dass es praktisch keinen Zusammenhang zwischen Wirkungen und Zufriedenheit gibt. Die Zufriedenheit wird in erster Linie über die Beziehungsvariablen wie Wertschätzung und Akzeptanz gespeist. Eine gute Beziehung ist zwar eine notwendige, aber keine hinreichende Voraussetzung für die Wirkung oder den Erfolg einer Therapie. Das Gleiche dürfte auch für Coaching gelten.

Das Inkongruenzerleben verändert sich im Coaching, das zeigen unsere Ergebnisse erwartungsgemäß. Den Klienten gelingt es, sich mehr positive Erfahrungen zu verschaffen und sich gleichzeitig besser vor negativen zu schützen. Die erlebte Autonomie, die Kontrolle, die Anerkennung und das Selbstvertrauen nehmen zu. Die Veränderungsraten sind zwar nicht sehr hoch, aber signifikant, also statistisch überzufällig. Erwartungswidrig erhöht sich allerdings das Inkongruenzerleben auf der Skala Anregung. Auf der anderen Seite schaffen es die Klienten, sich besser vor negativen Ereignissen zu schützen. Gefühle der Abhängigkeit verringern sich, die Klienten erleben weniger Spannungen und Hilflosigkeit und sie sind weniger Kritik ausgesetzt. Abgesehen von der Hilflosigkeit sind die Veränderungen aber nicht signifikant.

Vergleich mit den Führungskräften und der klinischen Stichprobe

Die Führungskräfte ohne Coaching sollten, verglichen mit den Coaching-Klienten, weniger Inkongruenz erleben, die klinische Stichprobe hingegen sollte ein eindeutig höheres Inkongruenzniveau aufweisen. Die Ergebnisse spiegeln die erwartete Abfolge der Werte.

» Die Führungskräfte ohne Coaching weisen die höchsten Werte bei den *Annäherungszielen* auf, die klinische Stichprobe die niedrigsten. Die Prä-Post-Werte der Coaching-Stichprobe liegen dazwischen. Führungskräfte ohne Coaching und die Coaching-Klienten unterscheiden sich auf allen Skalen, mit Ausnahme der Skala „Anregung“, signifikant (s. Abb. 2).

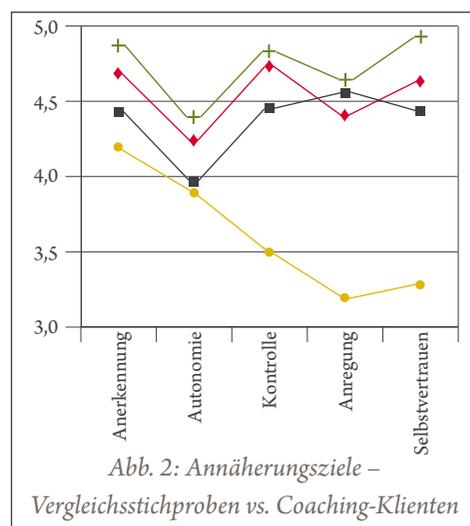


Abb. 2: Annäherungsziele – Vergleichsstichproben vs. Coaching-Klienten

◆ Post n = 65 | ■ Prä n = 65
+ Führungskräfte n = 221 | ● Patienten n = 569

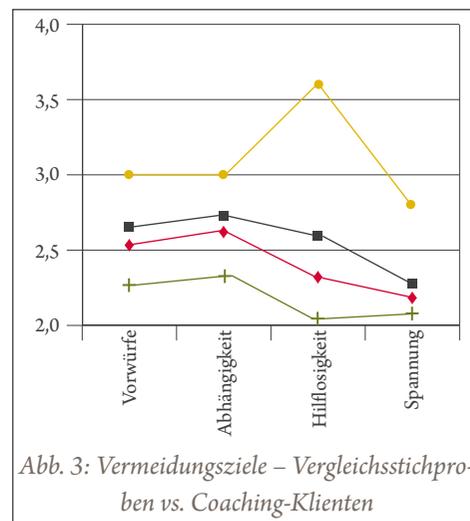


Abb. 3: Vermeidungsziele – Vergleichsstichproben vs. Coaching-Klienten



Abb. 1: Versuchsanlage

» Bei den *Vermeidungszielen* verhält es sich wie erwartet umgekehrt. Abgesehen von der Skala „Spannungen“ sind alle Unterschiede zwischen Führungskräften ohne Coaching und Coaching-Klienten signifikant. Auch die Psychotherapie-Patienten unterscheiden sich deutlich von den Coaching-Klienten. Alle Skalen, außer Autonomie und Abhängigkeit, zeigen signifikante Unterschiede (s. Abb. 3).

Fazit

Das Konzept der Inkongruenz, oder mit anderen Worten, die fehlende Passung zwischen der wahrgenommenen und der angestrebten Bedürfnisbefriedigung, lässt sich theoretisch und empirisch sinnvoll in das Coaching einbetten. Die Coaching-Stichprobe positioniert sich gemäß den Erwartungen zwischen den Führungskräften ohne Coaching und den Psychotherapie-Patienten.

Coaching-Klienten erleben ein höheres Maß an Inkongruenz als Führungskräfte ohne Coaching. Es gelingt ihnen in geringerem Ausmaß, ihre Bedürfnisse zu befriedigen und sie können sich weniger vor verletzenden Erfahrungen schützen.

Auf der anderen Seite heben sich die Coaching-Klienten schon zu Beginn des Coachings deutlich von ambulanten und stationären Psychotherapie-Patienten ab. Was immer wieder betont wird, bestätigt sich hier: Bei Coaching-Klienten handelt es sich um „funktionfähige“ Menschen, die sich weitgehend vor negativen Erfahrungen schützen und sich positive verschaffen können. Sehr klar zeigt sich dies auf den Skalen „Hilflosigkeit“ und „Kontrolle“, die beide, aber mit unterschiedlichen Vorzeichen, auf die subjektiv wahrgenommene Fähigkeit zielgerichteten Handelns verweisen. Auf beiden Skalen zeigen Klienten schon vor dem Coaching wesentlich höhere Werte als Psychotherapie-Patienten. Das Gleiche gilt für das Selbstvertrauen.

Auf den Skalen „Anerkennung“ und „Autonomie“ hingegen wurden größere Unterschiede erwartet. Warum die Werte zu Beginn des Coa-

chings praktisch gleichauf liegen mit denjenigen der Psychotherapie-Klienten, können wir uns im Moment nicht erklären.

Erwartungswidrig erhöht sich das Inkongruenzerleben auf der Dimension „Anregung“. Die Eingangswerte liegen zu Beginn des Coachings gleichauf mit denjenigen der Führungskräfte ohne Coaching. Dieses zunächst überraschende und schwer interpretierbare Ergebnis lässt sich durch die Analyse der einzelnen Fragen, aus denen sich diese Dimension zusammensetzt, trotzdem sinnvoll deuten.

Als Beispiel sei hier die Frage „Ich habe eine spannende Tätigkeit“ genannt. *Führungskräfte, die Coaching beanspruchen, erleben nicht zu wenig, sondern eher zu viel Anregung.* Jedem Coach dürfte die Klage von Klienten, dass sie einfach zu viel um die Ohren hätten, vertraut sein. Eine Reduktion der Anregung dürfte daher als angenehm und entlastend empfunden werden. Langeweile und Anregungsdefizite sind in der Tat nicht die vordringlichsten Probleme von Führungskräften!

Anzumerken ist hier noch, dass auf dieser Skala der absolut größte Unterschied zu den Psychotherapie-Klienten festzustellen war. Dies könnte ein wichtiger Hinweis auf die Abgrenzung zwischen Psychotherapie und Coaching sein. Während Psychotherapie-Klienten eher unter Anregungsmangel leiden, verhält es sich bei Coaching-Klienten genau umgekehrt.

Ob Coaching wirklich geeignet ist, die Anliegen der Klienten effizient und zielführend zu bearbeiten, konnte auf der Basis der Daten nicht schlüssig beantwortet werden. Das Inkongruenzerleben vermindert sich zwar, erreicht aber nicht das Niveau der Führungskräfte ohne Coaching. Die Veränderungen sind zudem relativ gering und für die Skalen „Vorwürfe“, „Abhängigkeit“ und „Spannungen“ statistisch nicht signifikant. Ein Grund dafür ist sicher, dass die Ziele in verhältnismäßig geringem Ausmaß erreicht wurden. Werden Ziele nicht erreicht, sinkt die Wahrscheinlichkeit, dass sich das Inkongruenzerleben verändert.

Beim Inkongruenzerleben handelt es sich um ein Surrogatkriterium. Gemessen wird nicht die Veränderung einer Kompetenz, eine Leistungsverbesserung oder der Fortschritt eines konkreten Handlungsziels, sondern nur ein mehr oder weniger allgemeines Maß der subjektiv wahrgenommenen Bedürfnisbefriedigung. Doch gerade in dieser Abstraktion dürfte ein nicht zu unterschätzender Vorteil liegen. Ähnlich wie ein Maß für die Zielerreichung ist es unabhängig vom konkreten Anliegen und ermöglicht daher Vergleiche, die auf der Ebene des Konkreten nicht möglich wären.

Jede Studie weist Mängel auf, besonders wenn es sich um eine Feldstudie handelt. Zu erwähnen sind zum Beispiel die fehlende Kontrollgruppe oder die Repräsentativität. Es ist also durchaus möglich, dass die hier gezeigten Werte Verzerrungen unterliegen. Trotzdem sind wir der Ansicht, dass es sich beim Konzept der Inkongruenz um einen theoretisch sinnvollen und bei einer durchschnittlichen Bearbeitungszeit von fünf Minuten für die Praxis ökonomischen Ergebnisindikator handelt.

Der Autor



Foto: Simon Hallstrom

Professor Hansjörg Künzli leitet den Forschungsschwerpunkt Beratung und Training in Organisationen an der Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften (ZHAW). Zuletzt veröffentlichte seine Arbeitsgruppe die Studie „Der Coachingmarkt in der Deutschschweiz 2009“.

hansjoerg.kuenzli@zhaw.ch

Schlüsselerlebnisse im Coaching-Prozess

Um die Effektivität des Coachings nachzuweisen und zu gewährleisten, ist nicht alleine damit gedient, „gute“ Ergebnisse von Coaching-Prozessen zu identifizieren und Coaches nach ihren „guten“ Ergebnissen zu listen. Auch hier ist es im Sinne langfristiger Perspektiven – zum Beispiel in Bezug auf die Ausbildung „guter Coaches“ – notwendig, die dem Coaching-Prozess zugrundeliegenden Wirk-Mechanismen zu verstehen. Das heißt, es geht vor allem auch um die Beantwortung folgender Frage: Wie werden diese „guten“ Ergebnisse innerhalb des Prozesses erreicht? Theoretisch wird dem Lernen durch Erkenntnis im Coaching-Prozess eine Hebelwirkung Bedeutung beigemessen. Doch wie wird dies vom Klienten und vom Coach wahrgenommen? Was gibt es aus Sicht der Klienten und aus Sicht der Coaches für „Schlüsselerlebnisse“ oder kritische Momente im Coaching-Prozess? Existieren Unterschiede in der Wahrnehmung solcher Momente?

Vor dem Hintergrund dieser Fragen analysierten Erik de Haan, Colin Bertie, Andrew Day und Charlotte Sills den Inhalt von 42 Interviews mit zwölf Executive-Coaches und ihren Klienten, die im Anschluss an Coaching-Sitzungen geführt wurden. Der Fokus der Interviews dieser Studie lag auf Schlüsselerlebnissen in der jeweils vorangegangenen Coaching-Sitzung. Das Ziel dieser Studie bestand darin, die Ergebnisse der Interviews mit bisherigen Ergebnissen vorangegangener Studien zu diesem Thema abzugleichen.

Wie sich in den Interviews zeigte, wählten die Coaches und die Klienten häufig dieselben Ereignisse als Schlüsselerlebnisse aus und wichen auch in ihren inhaltlichen Beschreibungen wenig voneinander ab. Insgesamt waren die Beschreibungen sehr positiv und umfassten vor allem Lernfortschritte und Leistung. Lediglich einmal wurde als „Schlüsselerlebnis“ ein Bruch in der Coaching-Beziehung benannt.

Im Vergleich mit vorangegangenen vier Studien zum Thema Schlüsselerlebnisse im

Coaching zeigten sich Abweichungen in den Inhalten der Schlüsselerlebnisse, die in Abhängigkeit von dem Erfahrungshintergrund der interviewten Coaches, von der Rolle im Coaching-Prozess (Coach oder Klient) und der Befragungsperspektive (Coaching-Prozesse allgemein oder spezifische Coaching-Sitzungen) variierten.

So ließen sich die retrospektiv berichteten Schlüsselerlebnisse von weniger erfahrenen Coaches (n=80) unter dem Oberbegriff „Zweifel“ zusammenfassen. Kritische Momente wurden von ihnen als eine wichtige Quelle für Informationen und potenzielle Erkenntnisse aufgefasst. Aber auch erfahrenere Coaches (n=78, mehr als acht Jahre praktische Erfahrung) geben in einer allgemein rückblickenden Befragung „Unsicherheiten“ als Schlüsselerlebnisse an. Als Unsicherheit wird in diesem Fall die Auseinandersetzung mit aufkommenden Problemen in der Arbeit mit ihren Klienten verstanden.

Das Erleben eines Bruchs in der Arbeitsbeziehung zwischen Klient und Coach wurde von 49 sehr erfahrenen Coaches als sehr kritisches Moment im Coaching-Prozess benannt. Hierunter fielen berichtete Missverständnisse zwischen Klient und Coach, als auch Wut, Zurückweisung, Neuformulierung des Coaching-Vertrags und auch Beendigung der Arbeitsbeziehung. Für das Gesamtergebnis des Coachings war es wichtig, dass die Arbeitsbeziehung weitergeführt wurde und der Bruch als Anstoß für weitere Reflektionen benutzt wurde.

Coaching-Klienten hingegen nehmen bezüglich der Schlüsselerlebnisse im Coaching eine viel positivere und optimistischere Perspektive ein. In einem Interview mit 59 Führungskräften kristallisierten sich als „kritische Momente“ vor allem das Erleben von neuen Einsichten und neuen Erkenntnissen heraus.

Leider lag das Hauptaugenmerk der sehr aufwendigen Untersuchung weniger auf der

Darstellung der inhaltlichen Äußerungen als auf dem Quervergleich zu vorangegangenen Studien und die Einbettung der Ergebnisse in den bisherigen Kenntnisstand. Allerdings handelt es sich bei den vier vorangegangenen Studien um Befragungen von Coachs unterschiedlicher Erfahrungshintergründe und um retrospektive Einschätzungen zu allgemeinen kritischen Ereignissen aus Sicht des Coachs. So ist eine direkte Vergleichbarkeit schwierig. Interessant wäre der inhaltliche Fokus gewesen und auch der Bezug der berichteten „Schlüssel-Erlebnisse“ zum Ergebnis des gesamten Coaching-Prozesses. Die Schlussfolgerungen bleiben leider auf einem allgemeinen Level.

Eine weitere Einschränkung der Interpretierbarkeit der Ergebnisse bezieht sich auf die Auswahl der Klienten, die durch die Coachs erfolgte. Dies erklärt zum Teil die hohe Übereinstimmung zwischen den durch die Klienten

und Coachs berichteten Schlüsselerlebnissen und die positive Orientierung der Klienten.

Allerdings wird hier auch die Verzahnung von Wirkfaktoren (positive Arbeitsbeziehung und Wahrnehmung des Prozesses) deutlich. Es ist nicht realistisch, im Rahmen naturalistischer Forschung einzelne Wirkfaktoren separieren zu wollen! Dies gilt es auch bei der Wirksamkeitsforschung im Coaching zu beachten.

Weiter muss betont werden, dass Brüche in der Arbeitsbeziehung nicht zwangsläufig als ungünstig bewertet werden müssen. Ungünstig für den Coaching-Prozess kann eher der Umgang mit solchen Brüchen sein. Coachs, die sich per definitionem als Sparringpartner verstehen, müssen mit Brüchen im Coaching-Prozess rechnen, da es gilt, dem Klienten ungeschöntes, aber respektvolles Feedback zu geben. Dieses ungeschönte Feedback kann

kurzfristig die Arbeitsbeziehung schwächen. Demnach ist es für gute Coachs notwendig, nicht nur Feedback geben zu können, sondern auch mit daraus entstehenden Brüchen umgehen zu können. – Wie es sich für einen Sparringpartner gehört. (je)

De Haan, E., Bertie, C, Day, A., & Sills, C. (2010). Critical moments of clients and coaches: A direct-comparison study. International Coaching Psychology Review, Vol. 5, No. 2, 109-128.

Entwicklungspsychologische Forschung für die Praxis des Coachings

Zertifizierungs-Workshop für das I-E-Profil™

Berlin, 21.-24.06.2011

I-E-Profil 
Das Ich-Entwicklungs-Profil™

www.I-E-Profil.de

SYSTEMICS™ 
consulting group

Ansprechpartner:
Thomas Binder
binder@systemics.net
Tel.: +49 – 30 – 88709858

Ethik: Umgang mit Dilemmata im Coaching

Jeder Coaching-Verband hat eigene ethische Richtlinien, die dem ihm angehörenden Coach Orientierung für sein Handeln im Coaching-Prozess bieten soll. Dies ist besonders nützlich, wenn sich für den Coach im Coaching-Prozess Dilemmata eröffnen. Allerdings stellen diese ethischen Richtlinien der Verbände eher ein grobes Gerüst für das Handeln des Coachs dar, statt praktische Tipps für das alltägliche Coaching und die darin auftretenden Dilemmata zu geben. Problematisch ist ebenfalls, dass Coachs oftmals mehr als einem Verband angehören und jeder Verband unterschiedliche Schwerpunkte in den ethischen Richtlinien setzt. Weichen diese auch noch von der eigenen Wertepräferenz ab, führt dies im konkreten Dilemma oft eher zu Konfusion als zur Lösung.

Wie gehen erfahrene Coachs in solchen Fällen vor? Lässt sich daraus ein Modell ableiten, das

in konkreten Situationen eine Entscheidungshilfe darstellt? Mark Duffy und Jonathan Passmore, Mitarbeiter der Arbeitseinheit Coaching Psychology an der Universität East London, gehen in ihrer Untersuchung diesen Fragen nach. Elf Coachs mit mehr als zehnjähriger Berufserfahrung nahmen an der Befragung teil.

Zunächst wurden mittels Inhaltsanalyse Quellen potenzieller Dilemmata im Coaching identifiziert. Gemäß den Aussagen der Coachs ergeben sich vier Bereiche, aus denen ethische Zwickmühlen für den Coach entstehen können. Es handelt sich hierbei um

1. Themen, die auf den Klienten und oder die Organisation zurückzuführen sind (z. B. selbst- und fremdschädigendes Verhalten des Klienten (Workaholics => Burn-out),
2. Themen des Coachs (z. B. Schwierigkeit des Coachs, das Coaching zu beenden),

3. Grenzverletzungen (z. B. im Rahmen der Coaching-Beziehung (Vertrauensmissbrauch, Verstoß gegen Diskretion) und
4. Themen, die aus verschiedenen dyadischen Coaching-Beziehungen in einem Unternehmen resultieren können (z. B. Inhouse-Coaching, doppelte Rolle des Coachs (als Vorgesetzter oder Personalentwickler).

Aus dem Interview mit fünf der elf Coachs wurde ein konzeptuelles Modell entwickelt, welches in der zweiten Phase des Experiments von den anderen sechs Coachs überprüft und angepasst wurde (s. Abb.). Das ACTION-Modell besteht aus sechs Stufen:

- » **Awareness:** Die erste Stufe beinhaltet, sich der eigenen ethischen Grundsätze und des ethischen Codes des Coaching-Verbands, dem man angehört, bewusst zu werden sowie die Passung zwischen beiden zu reflektieren.
- » **Classify:** In der zweiten Stufe wird das Dilemma als solches klassifiziert und, wenn möglich, seine Quellen identifiziert.
- » **Time for reflection, support and advice:** Nun nimmt sich der Coach in der dritten Stufe die Zeit, über das Dilemma nachzudenken. Dies kann ein paar Sekunden dauern, aber auch Stunden oder Tage in Anspruch nehmen, wenn es die Situation erlaubt. Der Coach stützt sich in dieser Phase auf seine eigene Erfahrung, sein kollegiales Netzwerk, seinen Supervisor und die aktuelle Literatur. Je nach Erfahrung und Ansatz des Coachings ist die Gewichtung der herangezogenen Unterstützung unterschiedlich ausgeprägt. So haben sehr erfahrene Coachs ein ausgeprägtes kollegiales Netzwerk. Für den jungen Coach und den Coach in Ausbildung besitzt der Supervisor einen besonderen Stellenwert.
- » **Initiate.** Nach der Reflexion folgt nun die Initiation. Der Coach entwickelt eine Reihe von Handlungsoptionen in Bezug auf das



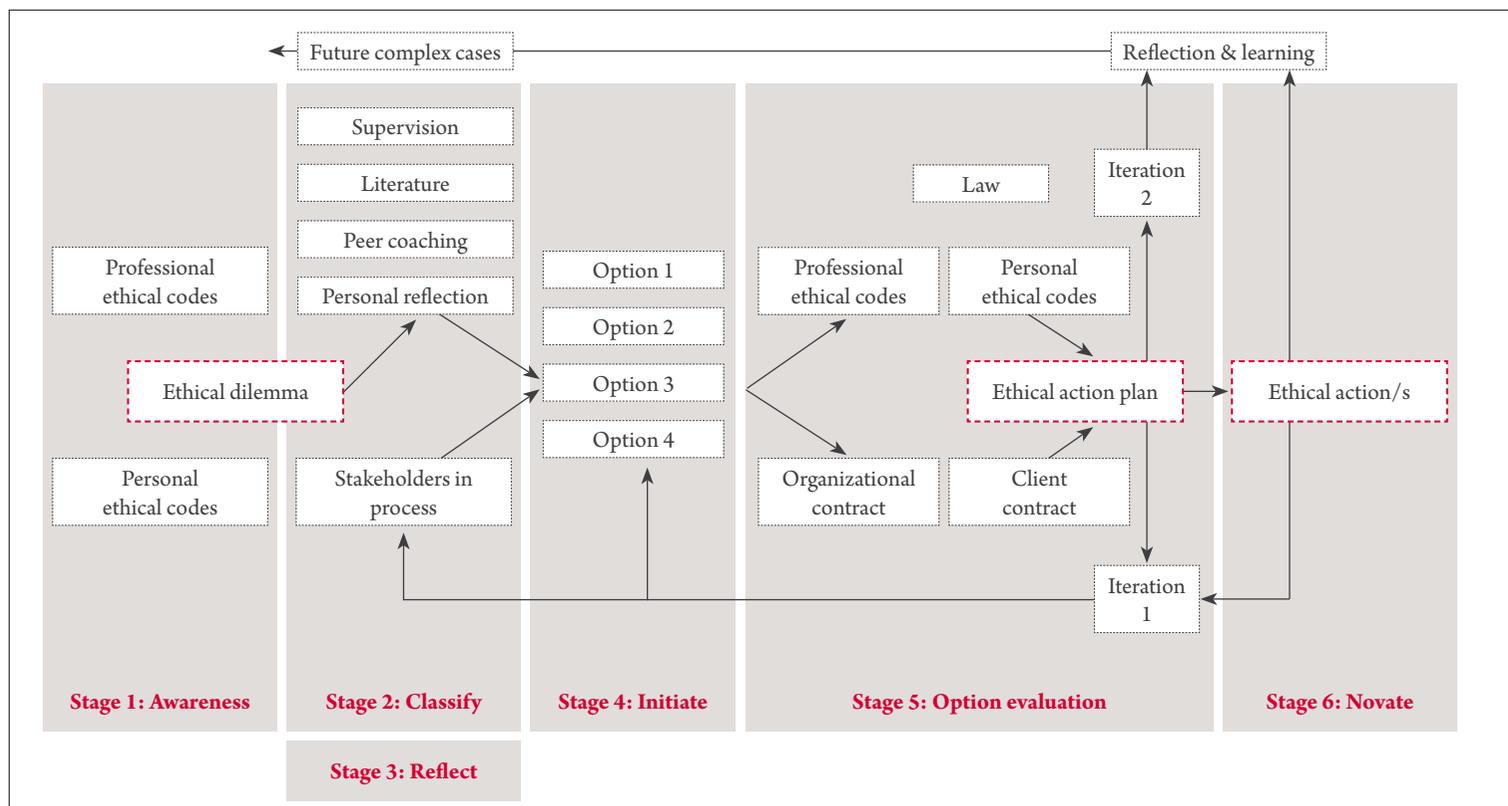


Abb.: Das ACTION-Modell

Dilemma – vor dem Hintergrund seines eigenen persönlichen ethischen Codes und dem seines Verbands.

- » **Option evaluation.** Anschließend wird jede dieser Optionen vom Coach hinsichtlich der Risiken und Potenziale, der Passung zwischen professionellem und persönlichem ethischen Code, den rechtlichen und vertraglichen Bedingungen sowie den Kontextfaktoren bewertet und mit Kollegen oder Supervisoren diskutiert. Dann wird die beste Option ausgewählt und umgesetzt.
- » **Novate.** Nach gelungener Umsetzung der Handlungsvariante wird diese – inklusive der damit verbundenen Erfahrungen und Konsequenzen – integriert und im optimalen Fall im Rahmen der Intervention an Kollegen weitergegeben.

Im Rahmen der Analysen ist deutlich geworden, dass die ethische Entscheidungsfindung kein linearer Prozess sein kann, sondern iterativ verläuft. Das bedeutet, dass der Coach die aufgestellten sechs Stufen nicht sukzessive durchläuft, sondern auch die Möglichkeit besteht,

zwischen den Stufen hin und her zu wechseln. Dies gilt vor allem für Situationen, in denen neue Einflussfaktoren oder zusätzliche Informationen auftauchen und weitere Reflexionen notwendig machen.

Diese Untersuchung liefert eine erste „idealtypische“ Vorstellung eines ethischen Entscheidungsfindungsprozesses, da die Konstruktion zunächst nur auf Interviews erfahrener Coaches aufbaut. Bevor sich diese Konzeption zu einem „handlungsrelevanten“ Modell entwickeln kann, benötigt es weitere Überprüfung in der Praxis und einen Einbezug von Coaches unterschiedlicher Erfahrungsniveaus. Nichtsdestotrotz handelt es sich um eine sehr durchdachte und sorgfältig durchgeführte, qualitative Studie, die sich nicht nur durch eine hohe Aktualität der Fragestellung, sondern vor allem auch durch eine hohe Relevanz in der Praxis auszeichnet.

Sie verdeutlicht sensible Punkte, wie zum Beispiel die Kollision von Coaching-Prozessen mit eigenen Werten und dem eigenen ethischen Verständnis. Erneut wird deutlich, dass eine Coaching-Ausbildung nicht nur über Art

und Lösungswege von Dilemmata informieren sollte, sondern in hohem Maße den Coach anleiten sollte, seinen eigenen ethischen Code zu identifizieren und sich diesem bei der Prozessbegleitung bewusst zu bleiben. Gleiches gilt für fortgeschrittene Coaches.

Grundsätzlich bleibt festzuhalten, dass bei der Wahl eines Coaching-Verbands darüber reflektiert werden sollte, inwieweit das eigene ethische Verständnis mit dem des Berufsverbands übereinstimmt.

Zu guter Letzt hebt das Modell die Notwendigkeit einer berufsbegleitenden Supervision, Intervention und Fortbildung der Coaches hervor. Dies sollte als ein Qualitätsmerkmal bei der Wahl eines Coaches herangezogen werden, denn selbst nach Abschluss einer Coaching-Ausbildung lernt ein Coach nicht aus. (je)

Duffy, M. & Passmore, J. (2010). *Ethics in coaching: An ethical decision making framework for coaching psychologists*. *International Coaching Psychology Review*, Vol.5; No. 2, 140-151.



Verantwortung ist ein Muskel, den man trainieren muss

Das Thema Managerverantwortung im Top-Executive-Coaching

Von Dr. Ulrike Wolff

Das Thema Managerverantwortung genießt seit vielen Monaten hohe öffentliche Aufmerksamkeit. Das ist eine zweifelhafte Ehre, denn de facto geht es dabei eher um die Verantwortungslosigkeit von Spitzenmanagern. Mit dieser negativen Aufladung ist der Begriff Managerverantwortung zu einem der Kulminationspunkte der Finanz- und Wirtschaftskrise avanciert. Mit ihm verbindet sich die schmerzliche Erkenntnis, dass die freien Kräfte des Markts doch nicht alles richten können und dass Marktwirtschaft keine Moral schafft, sondern Moral voraussetzt. Mit ihm verbinden sich aber auch die Forderung nach strengeren Rahmenbedingungen für die Wirtschaftsakteure und eine deutlich konsequentere Verfolgung von Haftungsfällen bei Managern.

Auch wenn Teile der Krise heute überwunden scheinen, das kollektive Schockerlebnis hat einen Umdenkprozess wiederbelebt: den *Paradigmenwechsel vom Prinzip Shareholder-Value zum Stakeholder-Value* – und mit ihm eine veränderte Definition von Unternehmenserfolg und Managementleistung. Danach wird Unternehmenserfolg nicht mehr allein über den (kurzfristig) erzielten Gewinn definiert, sondern an zusätzliche Erfolgsparameter wie Nachhaltigkeit, Transparenz, Gesetzestreue, soziale und ökologische Rücksichtnahme gekoppelt. Im Kern bedeutet das: Nicht dasjenige Unternehmen ist erfolgreich, das für seine Eigentümer in kürzester Zeit die höchstmögliche Eigenkapitalrendite erwirtschaftet, sondern jenes, welches die höchstmögliche Rendite im Einklang mit den berechtigten Interessen aller am Unternehmensgeschick Beteiligten erzielt.

Nichts von alledem ist neu, weder der Stakeholder-Ansatz noch die Forderung nach wirksamen Regularien, und wie nachhaltig der öffentliche Druck auf Politik und Wirtschaft angesichts der sich erholenden Ökonomie bleibt, ist schwer prognostizierbar. Es spricht aber einiges dafür, dass der eingeleitete Umdenkprozess fundamentaler und folgenreicher sein kann als die vielen akademischen, wirtschaftsinternen, politischen oder juristischen Diskussionen der letzten Jahrzehnte.

Unternehmensführung als „Kunst des Blindflugs“?

Interessant ist, dass parallel zum öffentlichen Bewertungswandel eine weitere Zeitenwende stattfindet, die ebenfalls nicht neu ist, aber durch das Brennglas der Krise an Brisanz gewinnt: In den Unternehmen gerät *der in vielen Managerköpfen verankerte Glaube, dass unternehmerische Komplexität weitestgehend planbar und beherrschbar sei*, ins Wanken. Dieser Kontrollglaube hat sich als realitätsfern erwiesen. Die Koordinaten, unter denen Unternehmenssteuerung stattfindet, werden von so vielen externen Faktoren und Wechselwirkungen beeinflusst, dass man in Teilen durchaus von der „Kunst des Blindflugs“ sprechen könnte – und das, obwohl wir über hochlaborierte Controlling-Instrumente verfügen.

Aber auch das leistungsstärkste Risiko-System ist am Ende nur so gut, wie die zur Verfügung gestellten Informationen von den Verantwortlichen in ihrer Bedeutung verstanden und genutzt werden.

Hier kommt der Mensch ins Spiel und dessen Fähigkeit, sich aus der Flut interner und externer Informationen und Szenarien ein eigenverantwortliches Urteil zu bilden und danach zu handeln. Denn anders als im Flugverkehr ist der Instrumentenflug keine taugliche Art der Unternehmensführung. Aus der Unternehmensperspektive hat Managerverantwortung also vor allem mit der Fähigkeit zu tun, in ausgangsoffenen Situationen entscheidungs- und handlungsfähig zu bleiben. *Die Erfolgs- und Risikosteuerung unter Unsicherheit ist zur Schlüsselkompetenz in den Spitzenfunktionen des Managements geworden.* Und diese Leistung wird zukünftig deutlich mehr unter Sichtflugbedingungen und volatilen Wetterlagen abgefordert werden als auf ruhigen Langstrecken.

Betrachtet man den parallelen Paradigmenwechsel (Stakeholder-Value und Ablass vom Glauben an die Beherrschbarkeit von Komplexität), dann fällt auf, dass beide Umdenkprozesse in die gleiche Richtung führen: Sie zielen auf den Charakter hinter der Managerrolle. *Verantwortungsfähigkeit heißt das Lösungsmodell.* Manager sollen künftig mehr ihrem eigenen Urteil vertrauen, mit gutem Business-Judgement komplexe Risiken steuern, Entscheidungen verstärkt unter Unsicherheit treffen, den Unternehmenserfolg im Einklang mit Stakeholder-Interessen halten und mit Transparenz und Rechtschaffenheit das gesellschaftliche Vertrauen rechtfertigen. Am Ende dürfen sie die Früchte ihrer Erfolge mit angemessen hohen Vergütungen genießen, aber müssen genauso bereit sein, für die von ihnen zu verantwortenden Fehlleistungen und Schäden einzustehen – trotz der Erkenntnis, dass Manager in Zukunft eher weniger als mehr in der Lage sein werden, die ansteigenden Risiken zu verantworten.

Auf der Suche nach verantwortungsfähigen Managern

Auch wenn sich angesichts dieses Erwartungsanspruchs Ratlosigkeit breit machen sollte: Die Erkenntnis, dass die Verantwortungsfähigkeit eine Kernanforderung an das Management der Zukunft ist, hat sich innerhalb kürzester Zeit durchgesetzt und führt zur Rückbesinnung auf alte Tugenden. So werden Begriffe wie Charakterstärke, Integrität, Anständigkeit oder Rechtschaffenheit entstaubt und in eine Reihe gestellt mit aktuellen Schlagworten wie Ambiguitätstoleranz, Resilienz oder Risikomoral.

Die Suche nach verantwortungsfähigen Managern hat begonnen. Und da zumindest über Nacht keine andere als die heutige Managergeneration zur Verfügung steht, stellt sich die Frage, *wie die Betroffenen mit dieser Situation und den gestiegenen Erwartungen umgehen:*

- » ob sie sich eher ängstlich wegduckten,
- » offensiv auf die neue Verantwortlichkeit zugehen oder
- » ignorieren, was mutmaßlich nicht mehr aufzuhalten ist.

Das ist eine Frage, die sich unter Umständen gut aus den Erfahrungen des Executive-Coaching beantworten oder wenigstens als Trend aufzeigen lassen müsste. Denn dieser vertrauliche „Denkraum“ abseits des Scheinwerferlichts wäre doch ein perfekter Ort für Top-Level-Manager, um sich mit Themen wie Verantwortungsfähigkeit auseinanderzusetzen. Wenn nicht hier, wo sonst? Sollte das Thema Verantwortung für Top-Executives also an Bedeutung gewonnen haben, dann müsste es sich hier zeigen – und sei es nur an einem merklich gestiegenen Interesse der Coaching-Klienten.

Um die ernüchternde Erfahrung der Autorin aus zahlreichen Coachings gleich vorwegzunehmen: *Es gibt keinen „Verantwortungsboom“ im Top-Executive-Coaching.* Es gibt keinen rasanten Anstieg von Spitzenmanagern, die explizit das Ziel äußern, im Coaching ihre Verantwortungsfähigkeit reflektieren oder entwickeln zu wollen. Und es gibt aktuell auch

kein überdurchschnittliches Bedürfnis, sich kritisch mit den gestiegenen Anforderungen an die Verantwortungsfähigkeit von Managern auseinanderzusetzen.

Bedeutet das nun, dass der öffentliche Verantwortungsdiskurs doch nur eine Schaufensterveranstaltung fürs breite Publikum ist? Oder zeigt sich hier auf eindrückliche Weise die Wurzel allen Übels: die Ignoranz, Arroganz und Entwicklungsunfähigkeit der Managergilde? Oder ist Coaching vielleicht doch nicht der präferierte Raum für Verantwortungsdiskurse? Viele Fragen drängen sich auf und keine ist mit einem eindeutigen Ja oder Nein zu beantworten. Als plausibelste Erklärung verbleibt, dass es *möglicherweise die falsche Frage* ist. Vielleicht ist es angemessener, nach dem „Wie“ zu fragen: Also *nicht ob, sondern wie* das Thema Managerverantwortung Eingang in den Coaching-Diskurs findet.

Die Besonderheiten der Klientel Top-Executives

Um hier die richtige Spur zu finden, sollte man sich den besonderen Kontext der Klientel Top-Executives noch einmal vor Augen führen: Es handelt sich um Menschen in einer Position und einem Abschnitt ihrer beruflichen Laufbahn, von denen wenig Drang zu Fundamentalfragen ausgeht. Wer an der Spitze angekommen ist und nicht gerade in einer akuten Krise oder Umbruchphase steckt, der kann und will nicht immer wieder neu darüber nachdenken, ob er fachlich und charakterlich tatsächlich geeignet ist, Verantwortung zu übernehmen – er hat sie doch längst! Außerdem sind die Kapazitätsgrenzen von Top-Level-Managern ohnehin ausgetestet: Das Zeit- und Aufgabenkorsett ist sportlich bis abenteuerlich, die Ideenpipeline randvoll, der Entscheidungsdruck enorm und die öffentliche Aufmerksamkeit allgegenwärtig. Wer sich unter diesen Bedingungen für ein Coaching entscheidet, der verspürt fast immer eine gewisse Not, sich für dieses Zusatzinvestment zu rechtfertigen – insbesondere vor sich selbst.

Die wenigsten Top-Level-Manager schaffen es deshalb, den Coaching-Raum tatsächlich zur

Entschleunigung und als regenerative Auszeit und Chance zu nutzen, um sich ganz bewusst mit eigenen übergreifenden Sinn- und Lebensfragen zu beschäftigen. Die große Mehrheit der Top-Executive-Klientel kommt mit engen Zeitbudgets und akuten oder tagesaktuellen Themen ins Coaching. Sie lassen sich dort zwar gern darauf ein, über die Wirkungen und Nebenwirkungen ihres Führungsverhaltens nachzudenken – sie lassen sich auch gern durch neue Perspektiven inspirieren und nehmen offen Anregungen auf, was sie in Person und Rolle eventuell noch besser machen könnten. *Aber am Ende sollte es konkret, fallbezogen und umsetzbar sein.* Von den erwähnten Ausnahmen abgesehen sind die Themen im Top-Executive-Coaching also wesentlich situations- und handlungsbezogener als man gemeinhin denkt.

Die Neigung, sich bevorzugt mit konkreten Problemlösungen zu beschäftigen und eher zögerlich auf Themen zuzugehen, die mehr Fragen aufwerfen als beantworten könnten, wird darüber hinaus noch von weiteren Rahmenbedingungen begünstigt: Top-Level-Manager sind in eine Vielzahl von Diskussionszirkeln innerhalb und außerhalb des Unternehmens eingebunden, so dass sie meist wenig Veranlassung haben, die begrenzte Zeit des Coachings für Grundsatz-Diskurse hinzugeben. Durch ihren langjährigen Führungseinsatz und die Tatsache, dass sie in der ersten Führungsebene angekommen sind, haben sie überdies hinlänglich nachgewiesen, dass sie erfolgreich Verantwortung übernehmen können. Auch hier entsteht *kein Verlangen nach übergreifender Selbstreflexion* – es sei denn, es gibt ein eigenes akutes Problem. Bleiben also die besonders heißen, heiklen oder lästigen Problemkonstellationen des Alltags, die man mithilfe des Coachings vielleicht schneller in geordnete Bahnen zurückbringt als ohne.

Ein solch stringenter Problemzugang hat weder etwas mit mangelndem Interesse noch mit mangelnder Intelligenz oder Öffnungsbereitschaft zu tun. Er ist eher Teil einer *déformation professionnelle*. Er entspricht in vielem dem Status, der Rolle, dem Erfolgsmodell, dem Zeitbudget und dem Selbstverständnis eines

Top-Executive – und er ist auch kompatibel mit der Legitimation, sich ein Coaching zu gönnen.

Achillesferse Lösungsmodus

Das Funktionieren im Lösungsmodus hat seinen Wert, sowohl im Alltag als auch im Coaching. Gleichzeitig ist es die Achillesferse in der Entwicklung von Top-Executives. Wer unentwegt im Leistungsmodus seiner Rolle agiert und auch im Kontakt zu sich selbst nicht mehr im Frage-, sondern im Antwortmodus fährt, der erlebt über kurz oder lang einen ähnlichen Effekt wie nach dem Entfernen eines Gipsverbands: Ein Teil der Muskulatur ist erschläfft, verkürzt oder verkümmert.

Wenn man das Sinnbild des moral muscle, das der Sozialpsychologe Roy Baumeister eingeführt hat, auf den Begriff Verantwortung überträgt, dann ist *Verantwortungshandeln eine Muskelgruppe, die erst im Zusammenspiel von aktiven und unterstützenden Muskeln ihre volle Kraft entfaltet*. Das einseitige Trainieren des „arbeitenden“ Muskels läuft ins Leere, wenn der Gegenmuskel mangels Übung nicht imstande ist zu unterstützen. Das Täuschungsrisiko liegt darin, dass der einseitig Trainierende die eintretende Leistungsdeckelung zwar diffus bemerkt, aber nicht erkennt, woran es liegt, und seinen Fehler noch verstärkt.

Bezogen auf das Konzept Verantwortung heißt das: Der außengerichtete, „arbeitende“ Teil von Verantwortung (Erfüllen von Ziel-, Aufgaben- und Rollenerwartungen) hat ohne Unterstützung des Gegenspielers auf der Innenseite (Gewissen, Verantwortungsaffinität, Werte, Ambitionen, Risikobereitschaft) auf Dauer zu wenig Kraft, um insbesondere in kritischen Situationen den Rückhalt und Tonus zu geben, den man für die Navigation unter Unsicherheit oder divergierender Interessen braucht.

Wenn es stimmt, dass Top-Manager aufgrund ihrer besonderen Rollenbedingungen dazu neigen, Grundsatzdebatten sparsam zu dosieren, sich weniger zu hinterfragen und ihren „Verantwortungsmuskel“ einseitig zu trainieren: Was heißt das dann im Hinblick

auf ihre Bereitschaft, sich mit ihrer Verantwortungsfähigkeit neu auseinanderzusetzen? Es bedeutet, dass

- » die Wahrscheinlichkeit nicht besonders hoch ist, dass dem Thema nur aufgrund der öffentlichen Aufmerksamkeit eine Priorität gegeben wird;
- » vom inneren Bedürfnis mutmaßlich kein starkes Signal ausgehen wird;
- » ohne konkreten oder signifikanten „Leidensbezug“ keine Eigeninitiative zu erwarten ist.

Allerdings heißt das im Umkehrschluss nicht, dass hier nur Ignoranz oder Desinteresse am Werke sind, weil man nicht betroffen ist oder nicht betroffen zu sein glaubt.

Über „Nebenstrecken“ zum Thema Verantwortung

Wie man an vielen Verläufen von Top-Executive-Coachings der jüngeren Zeit illustrieren kann, gibt es durchaus Aufschlusspunkte und eine erweckbare Bereitschaft, sich mit dem Thema Verantwortung neu zu beschäftigen. Viele Manager sind offen, sich auch auf einer sehr persönlichen Ebene mit den verschiedenen Dimensionen von Verantwortung auseinanderzusetzen. Allerdings führt der Weg dahin erst einmal über Nebenstrecken: Der Einstieg erfolgt fast immer indirekt über sogenannte *Sekundärthemen*, die als Andockstationen dienen. Das Bemerkenswerte daran ist, dass der Coach dieses indirekte Themenangebot aktiv aufgreifen muss – so als müsse der Klient erst austesten, ob das Thema im Coaching (und bei sich selbst) überhaupt zugelassen ist.

Ein starkes Sekundärthema ist *das Thema Managerhaftung*: Angesprochen wird es beispielsweise über eine sehr ausführliche Kommentierung eines Haftungsfalls aus der Peer-group, über eine nüchterne Auflistung diverser Risiken mit potenziell großen Haftungsfolgen im eigenen oder Kollegen-Ressort oder über den nachdenklichen Bericht von der Reaktion eigener Familienmitglieder auf den Hinweis, dass das Manager-Dasein auch mit Karrierebruch und gesellschaftlicher Ächtung enden könnte.

Ähnliches gilt für den Einstieg über *das Sekundärthema Compliance*: Hier sind es zum Beispiel wiederholt klagende, zynische oder fassungslose Bemerkungen über den Bürokratie-Moloch Compliance, beiläufige Hinweise auf Compliance relevante Fallkonstellationen im eigenen Bereich oder kurze philosophische Exkurse über das richtige Maß bei der Beurteilung vermeintlicher geschäftlicher Graubereiche.

All dies kann, muss aber nicht zu einer weiterführenden Reflexion führen. *Der psychologische Vorteil des anekdotischen Zugangs ist, dass das Hauptthema unverbindlich angebahnt wird.* Der Klient kann es jederzeit abbrechen oder wieder aufnehmen, ohne sich erklären zu müssen. Dabei sollte nicht befremden, dass die stärksten Einstiegsthemen diejenigen sind, die einen potenziellen *Beunruhigungsfaktor* für den Klienten haben. Das kann die notwendige Trägerenergie sein, sich auf das dahinterliegende Hauptthema Verantwortung und Verantwortungsfähigkeit einzulassen. Abgesehen davon ist schon wegen der sich wandelnden Rechtsverfolgung davon auszugehen, dass die

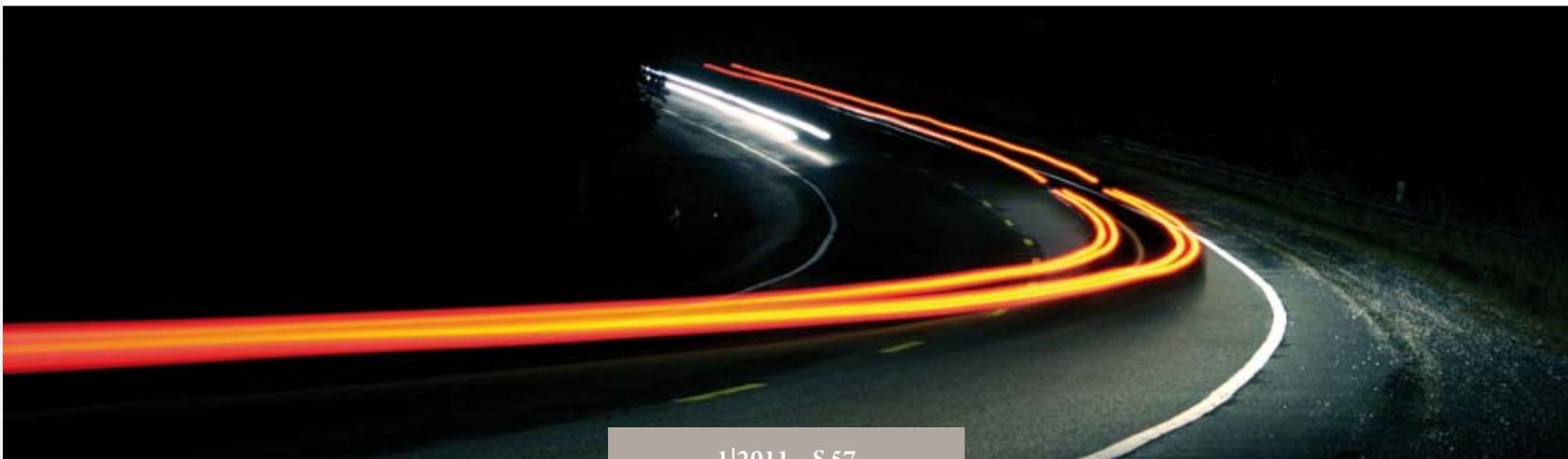
Dimension Risiko und Haftung zukünftig eine deutlich größere Bedeutung haben wird als bisher.

Und das zeigt sich bereits in einzelnen Themenbereichen des Top-Executive-Coachings. So hat *die Risikofrage* beim Onboarding- oder Offboarding-Coaching von Top-Managern ein verändertes Gewicht erhalten. Sowohl bei der Entscheidung, eine Vorstandsposition anzunehmen, als auch bei der Entscheidung, seinen Vertrag um eine weitere Periode zu verlängern, spielt der Aspekt Risiken (welche bekomme ich, welche davon kenne ich?) eine viel stärkere Rolle. Und mehr als früher enden diese Entscheidungsprozesse auch mit bewusstem Verzicht.

Ein zweites Beispiel führt ins Team-Coaching und hier zum Thema „Gesamtverantwortung“. Das Verständnis und die Diskurse darüber, wie mit der gemeinschaftlich zu tragenden Letztverantwortung für alle unternehmerischen Entscheidungen im Alltag umzugehen ist und welche Informations- und Eingriffsrechte daraus wechselseitig erwachsen, wird unter dem Eindruck gestiegener Risiken noch sensibler als es zuvor bereits war.

Entwicklung einer Risiko- und Verantwortungskultur

Wenn Klienten das Thema Verantwortung für sich einmal zugelassen haben, dann ist die Wahrscheinlichkeit sehr hoch, dass sich daraus eine Art thematischer Sog entwickelt: Die Klienten greifen sukzessive weitere Dimensionen des Verantwortungsbegriffs auf. Ganz gleich, über welchen Aspekt oder welches Sekun-



därthema der Einstieg letztlich erfolgt ist, die Hürde sinkt deutlich, sich tiefer gehend auch mit den charakterlichen und biografischen Aspekten der eigenen Verantwortungsfähigkeit auseinanderzusetzen (s. Abb.).

Der Selbstanalyse folgt meist die intensivere *Beschäftigung auch mit den Stress- und Risikomustern der Organisation insgesamt und deren Passung* sowohl zum eigenen Risikoverhalten als auch zum strategischen Geschäftsmodell. Daran schließen sich wiederum Fragen nach geeigneten Rahmenbedingungen zur Entwicklung einer Risiko- und Verantwortungskultur für das Unternehmen an – ein Thema, an dem gerade CEO-Klienten oder Aufsichtsratsvorsitzende besonders interessiert sind.

Anhand dieser wenigen Beispiele wird schon deutlich, dass der thematische Sog enorm sein kann und in langen Aufzählungen und Illustrationen fortgesetzt werden könnte. Das ist auch nicht erstaunlich, denn das Thema Verantwortung ist ein Querschnittsthema und wirkt damit in allen Bezügen der Organisation. Auffällig ist die Eintrittsbarriere, die dadurch zum Ausdruck kommt, dass der Themenwunsch nicht explizit, sondern nur implizit angeboten wird. Vielleicht ist der Begriff Verantwortung ja durch die mediale Vermarktung so negativ stigmatisiert, dass man sich gar nicht konkret damit beschäftigen (identifizieren) möchte; vielleicht ist der Begriff auch so abstrakt, dass er für „Menschen im Lösungsmodus“ erst auf den zweiten Blick attraktiv wird; vielleicht

wird der Begriff so inflationär verwendet, dass er als eine von vielen Sprachhülsen keine besondere Aufmerksamkeit erhält.

Wo auch immer die Gründe dafür liegen mögen, die Eintrittsbarrieren sind vorhanden. Die Art und Konnotation, mit der das Thema Managerverantwortung in der Öffentlichkeit diskutiert wird, scheint zumindest keinen Anreiz für die Beschäftigung mit diesem Thema auszulösen. Deshalb führen auch nicht alle Anekdoten und Appetizer zum Einstieg in eine tiefer gehende Verantwortungsreflexion. Angesichts der Bandbreite und Bereitschaft von Klienten, sich über den aktuellen Beunruhigungsfaktor hinaus mit ihrer Verantwortungsfähigkeit auseinanderzusetzen, wäre das auch unrealistisch. Selbst bei starken Indikatoren (eigene direkte oder indirekte Betroffenheit) und ausreichend vorhandenen Andockstellen kann man deshalb im Top-Executive-Coaching die ganze Bandbreite möglicher Reaktionen auf die „neuen“ Verantwortungsanforderungen beobachten: Ignoranz, Nachdenklichkeit, Öffnung, Entwicklungsansub, aber auch distanzierende Abwehr oder Ingangsetzung hoher Absicherungsaktivitäten.

Eine neue Qualität wertorientierter Unternehmensführung

Dennoch ist unübersehbar, dass die eingangs beschriebene Zeitenwende tatsächlich stattfindet. Eine Zeitenwende, die die aktuelle und

nachfolgende Managergeneration, aber auch die sie kontrollierenden Aufsichtsräte, zum Nachdenken und Verändern zwingen wird. Es ist eine neue Qualität wertorientierter Unternehmensführung im Entstehen, die mit einer deutlich gespreizten Verantwortlichkeit und einer deutlich gespreizten Definition dessen, was unter erfolgreicher Unternehmensführung verstanden und belohnt wird, einhergeht.

Der geschärfte Verantwortungsbegriff setzt auf einem veränderten Verständnis von Risikoverhalten auf, das nicht nur Professionalität, sondern auch eine geklärte Persönlichkeit voraussetzt. In diesem Transformationsprozess entstehen sowohl Entwicklungsdruck als auch Entwicklungschancen. Es entsteht aber auch eine neue Nachdenklichkeit über tätigen Verzicht.

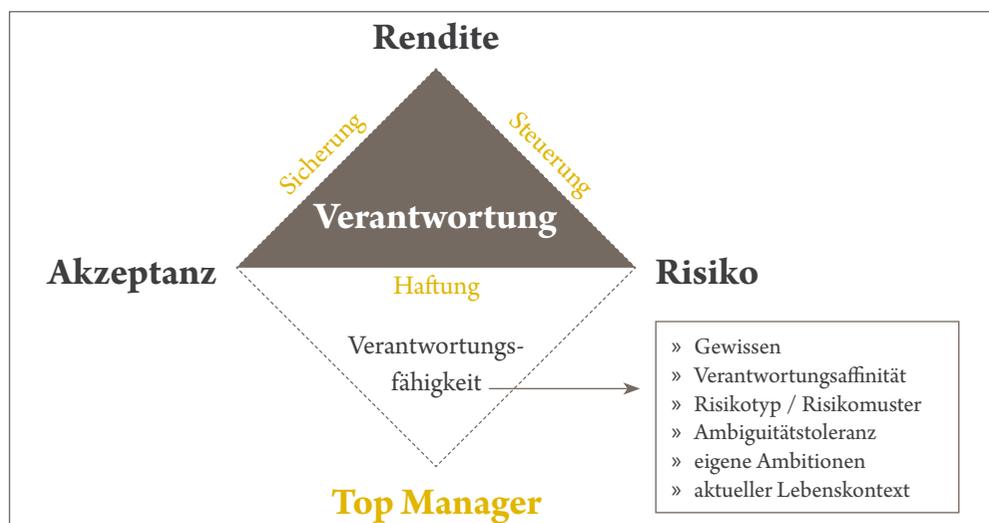


Abb.: Das Zusammenspiel von Verantwortung und Verantwortungsfähigkeit

Die Autorin



Foto: Die Hoffotografen

Dr. Ulrike Wolff ist Inhaberin der Dr. Wolff Managementberatung in Berlin und berät seit 15 Jahren Manager an der Spitze großer Unternehmen. Ihre Arbeitsschwerpunkte sind das klassische Top-Executive-Coaching, Board-Coaching sowie die Begleitung von Strategieprozessen. Sie ist in diversen Beiräten und Aufsichtsgremien tätig, Senior-Coach im DBVC sowie dessen Gründungsmitglied, Mitglied der International Positive Psychology Association und des European Network for Positive Psychology.
www.wolff-managementberatung.de

Praxis der Personalpsychologie

Hrsg. von Heinz Schuler · Rüdiger Hossiep · Martin Kleinmann und Werner Sarges



Diana E. Krause

Trends in der internationalen Personalauswahl

Band 24: 2011, VI/95 Seiten,
€ 24,95 / sFr. 37,40
(Im Reihenabonnement
€ 19,95 / sFr. 29,90)
ISBN 978-3-8017-1473-4

In diesem Band werden Probleme, Lösungen und Beispiele der Personalauswahl im internationalen Kontext basierend auf dem aktuellen wissenschaftlichen Kenntnisstand dargestellt und praxisorientiert aufbereitet.



Daniela Lohaus

Outplacement

Band 23: 2010, 127 Seiten,
€ 24,95 / sFr. 37,40
(Im Reihenabonnement
€ 19,95 / sFr. 29,90)
ISBN 978-3-8017-2210-4

Der Band erläutert den Nutzen von Outplacement für alle Beteiligten, informiert über mögliche Formen von Outplacement und geht intensiv auf den Prozess der Outplacement-Beratung ein.



Joachim Freimuth

Moderation

Band 22: 2010, VII/115 Seiten,
€ 24,95 / sFr. 42,-
(Im Reihenabonnement
€ 19,95 / sFr. 33,90)
ISBN 978-3-8017-1969-2

Dieses Buch bietet einen kompakten Überblick über konzeptionelle Grundlagen, Anwendungsbereiche sowie verschiedene Techniken und Formen der Moderation.



Georg Felser

Personalmarketing

Band 21: 2010, VI/112 Seiten,
€ 24,95 / sFr. 42,-
(Im Reihenabonnement
€ 19,95 / sFr. 33,90)
ISBN 978-3-8017-1723-0

Wer heute nicht in sein Personal investiert, wird morgen zu den Verlierern zählen. Der Band gibt Hilfestellungen, wie hochqualifizierte Mitarbeiter zu gewinnen sind, die gern im Unternehmen arbeiten und auch gerne dort bleiben.



Jörg Felfe

Mitarbeiterführung

Band 20: 2009, VIII/104 Seiten,
€ 24,95 / sFr. 42,-
(Im Reihenabonnement
€ 19,95 / sFr. 33,90)
ISBN 978-3-8017-2082-7

Personalmanager und Führungskräfte erhalten in diesem Band einen Überblick über aktuelle Konzepte sowie wichtige Techniken und Instrumente der Mitarbeiterführung.



Stefan Krumm

Lothar Schmidt-Atzert

Leistungstests im Personalmanagement

Band 19: 2009, VIII/129 Seiten,
€ 24,95 / sFr. 42,-
(Im Reihenabonnement
€ 19,95 / sFr. 33,90)
ISBN 978-3-8017-2080-3

Dieses Buch informiert über den Nutzen von Leistungstests bei der Personalauswahl. Es stellt wichtige Leistungstests vor und vermittelt auf verständliche Weise das Prinzip des Testens mit Leistungstests.

HOGREFE



Hogrefe Verlag GmbH & Co. KG

Rohnsweg 25 · 37085 Göttingen · Tel: (0551) 49609-0 · Fax: -88
E-Mail: verlag@hogrefe.de · Internet: www.hogrefe.de

The global business guide for the successful use of coaching in organisations

Rezension von Dr. Konrad Elsässer

Frank Bresser, der Fachwelt seit Jahren bekannt durch seinen Global Coaching Survey, hat ein anspruchsvolles Buch vorgelegt. Der Form nach ist es ein E-Book, in Englisch geschrieben, löst es sich von herkömmlichen Verlags- und Vertriebssystemen und öffnet sich auf einfache Weise dem internationalen Markt. Inhaltlich ist es ein Handbuch für unterschiedlichste Unternehmen weltweit – The Global Business Guide; und mit der globalen Reichweite verbindet sich unvermeidlich ein Allgemeinheitsanspruch: Ein enormes Unterfangen. Inhaltlich hat das Buch eine klare Zwecksetzung, nämlich ein Handbuch zu sein für den erfolgreichen Einsatz von Coaching in Organisationen.

Der Aufbau des Buchs in sieben Teile ist methodisch äußerst sorgfältig. Aus dem Kern der Anfangskapitel werden die weiteren Teile entwickelt und rückgekoppelt. Coaching wird verstanden in einem sehr breiten Sinn (S. 39) – und gerade damit offen gehalten für verschiedene sprachliche, unternehmensförmige, organisationsspezifische Definitionen. Gleichwohl werden mit diesem offenen und breiten Verständnis von Coaching dann aber Schritt für Schritt Unterscheidungen plausibel gemacht, die ein stringentes und kohärentes Verständnis von Coaching in Organisationen erschließen. Das Buch stellt einen Werkzeugkasten dar. Dieser Kasten wird für einzelne „Werkzeuggruppen“ folgendermaßen entfaltet:

- » Rahmenbedingungen der Erfolgsfaktoren von Coaching
- » Rahmenbedingungen der Wertschöpfungskette
- » Rahmenbedingungen der Kapazitätsbildung
- » Rahmenbedingungen der Veränderungsdynamik

Für diese vier grundsätzlichen Rahmenbedingungen werden auf anschauliche Weise unterschiedliche Werkzeuge zur Verfügung gestellt. Sie werden miteinander verknüpft und bilden

in ihrer Gesamtheit ein wunderbares diagnostisches und strukturelles Bild, das aber für verschiedene organisationale Konkretionen offenbleibt. Den Kern-Rahmenbedingungen folgen noch weitere, zwei kontextuelle Bedingungen und eine aktivierende, nämlich:

- » Rahmenbedingung der Entwicklung und Pflege von Coaching (in der Organisation)
- » Rahmenbedingungen von Coaching-Unterstützung und Führung
- » Rahmenbedingungen der Integration von Coaching

Insgesamt also ein sehr stringenter, straffer und folgerichtiger Aufbau. Diese Struktur erlaubt, sozusagen vom dritten oder vierten Stockwerk wieder zurück ins Erdgeschoss zu gehen und dort zu sehen, was die tragenden Wände oder die Versorgungsschächte sind, die auch oben ihre Funktion haben.

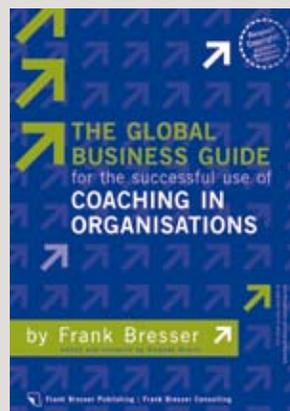
Alle Kapitel sind gut lesbar und jeweils mit einleuchtenden grafischen Darstellungen plausibel entwickelt. Stimmig fügt sich eins ans andere. Der Schlüssel vom Anfang, der alle folgenden „Türen“ öffnet, heißt dynamische Angemessenheit (S. 29). Es ist faszinierend, wie aus dieser scheinbar selbstverständlichen Beschreibung eine Kohärenz und Tiefenschärfe entwickelt wird, die Coaching-Inhalte, -Formen, -Methoden und -Werkzeuge und so weiter umfasst und sortieren hilft, und zwar in

ganz unterschiedlichen sozialen und geschäftlichen Zusammenhängen.

Coaching in Organisationen ist voraussetzungsreich. Es kann nicht mehr oder weniger zufällig am Ende einer Produktions- oder Wertschöpfungskette angehängt werden, sondern entfaltet und entwickelt sich aus einer Maßstäblichkeit, die bezogen auf Organisation, Personal, Technologie und Instrumente spezifiziert werden muss. Dann aber kann sich eine Dynamik freisetzen, die die ganze Organisation mit Schubkraft versorgt und beflügelt.

Es fällt dem Rezensenten nicht leicht, sich aus der Stringenz der Methodik dieses Buchs zu lösen: Grafiken, Text und Beispiele sind so ineinander verknüpft und in einen so folgerichtigen Aufbau gesetzt, dass man gerne innerhalb dieser Logik vor- und zurückgeht und weiterdenkt. In jedem Kapitel helfen einem dazu auch konkrete Fragen nach eigenen Kriterien zu Passung und Ankopplung.

Fazit: Bressers dynamische Angemessenheit buchstabiert auf das Sorgfältigste die systemischen Erkenntnisse von Selbststeuerung, Ankopplung und Passung für den Nutzen von Coaching in Organisationen. Sie wird damit universal gültig und anwendbar. Und der Titelsanspruch des Global Business Guide erscheint mehr als gerechtfertigt.



Bresser, Frank (2010).

The global business guide for the successful use of coaching in organisations (E-Book/PDF).

Köln: Frank Bresser.
ISBN: 978-3-9808833-9-9
363 S.; 29,90 €
www.global-business-guide.com

Allenfalls bezüglich der Coaching-Formen der Organisation vermag der Rezensent einen kritischen Einwand zu formulieren, wenn der Autor sagt, dass Organisationen vor allem Leute sind (S. 111). Man könnte mit Luhmann und Anderen einwenden, Organisationen sind Entscheidungen. Und man kann an diesem Kapitel monieren, dass keine Bezüge zu neuerer OE-Literatur erkennbar sind (z. B.: Senge, Baecker, Boyatzis, Schoen, Argyris, Weick).

Es kann offenbleiben, ob dieses Werk ein Business-Handbuch für Coaching in Organisationen oder ein Organisationshandbuch für Coaching in Unternehmen ist. Diese Entscheidung hängt am Leser oder der Leserin: Je nach eigenem Kontext entscheidet sich, wer dies Buch eher beraterisch als HR-Verantwortlicher oder als Coach nutzt oder wer es als Abteilungs- oder Gesamtverantwortlicher in einem Unternehmen anwendet. Beide Weisen der Umsetzung, und vielleicht auch noch

weitere, sind jedoch diesem großartigen Buch zu wünschen!

Dr. Konrad Elsässer

Senior Berater, Schwertl & Partner,
Frankfurt am Main
ke@schwertl-partner.de

Bei Frank Bresser bestellen:
www.global-business-guide.com

Soforthilfe bei Stress und Burn-out.

Rezension von Thomas Webers

Wie sich das Leben eines normalen Menschen plötzlich und scheinbar unwiederbringlich im Chaos verliert, hat Horst Kraemer schon verschiedentlich beschrieben. Schon im Jahr 2005 erschien sein Buch „Trauma-Bewältigung“. Dort erklärt er auch warum: Ob beim Unfall, beim Überfall, beim Burn-out, bei Mobbing – immer kommt es, und zwar individuell unterschiedlich und jeweils subjektiv erlebt, dazu, dass das ganze System Mensch „umschaltet“: auf Ausnahmezustand. Dann gehen das Nervensystem, die neuronalen Verknüpfungen und die damit verbundene Hormonproduktion in den Notfallmodus. Ab diesem Moment kann der Betroffene nicht mehr willentlich eine Veränderung der Situation bewirken. Die Nerven im Gehirn leiten Wahrnehmungsimpulse durch diese Stresssituation nur noch eingeschränkt und fragmentiert weiter. Experten nennen diesen Zustand Neurostressfragmentierung.

Laien, aber durchaus auch Experten, benennen diesen Zustand: Burn-out. Ein mehr als unglückliches und, wie Kraemer darlegt, irreführendes Etikett. Während eine Depression meist eine „Privatsache“ ist, zu der man eher beschämt und verhalten öffentlich steht, setzt der Begriff Burn-out eine gesellschaftlich erwünschte Verhaltensweise voraus: Leistung.

Wir haben wir es hier mit einem Helden zu tun, wenn auch mit einem tragischen. „Wer ausgebrannt ist, der muss vorher gebrannt haben!“ Der Held, so will es der Mythos, verlangt unser Mitgefühl. Doch darum geht es nicht, so Kraemer. Natürlich verdient ein Mensch, der sich in einer erbärmlichen Lage befindet, unser Mitgefühl. Doch die Ursachenkette, die hier unterstellt wird, geht am Thema vorbei: Der (nicht) gelingenden Stressbewältigung.

Ein weiteres Bild, das in Zusammenhang mit Burn-out gerne benutzt wird, ist: „Akku leer“. Nicht nur eine brutale, dem Menschen nicht angemessene Maschinenmetapher, sondern ein Bild, das ebenfalls am Thema vorbei geht. Ausruhen, Nichtstun, Massage, Sauna, gutes Essen oder der Strand in der Karibik helfen nicht. Weil nämlich das interne System gestört ist. Erst wenn das wieder entstört ist, kann eine Rekonvaleszenz einsetzen. Der sogenannte Burn-out ist eine stressbedingte Entspannungsstörung.

Mit solchen Ansichten stellt sich der Autor gegen den populären Mainstream, aber auch gegen einen Teil der professionellen Community. Doch er tut das nicht unbedacht. Er führt die Leser in die Hintergründe der Stressverarbeitung ein. Erklärt neurologische Hintergründe und Auswirkungen auf Hormon- und

Immunsystem. Fazit: Wir arbeitenden Menschen müssen dafür sorgen, dass unser Cortisolspiegel niedrig bleibt.

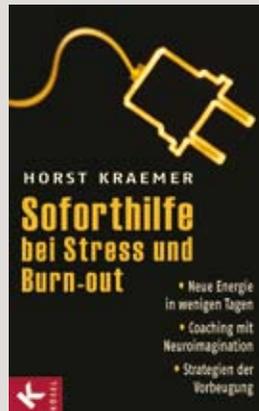
Dem stehen leider immer noch diverse Glaubenssätze im Wege: Chefs meinen, Druck auf Mitarbeiter ausüben zu müssen, weil das der Leistungssteigerung diene. Doch es produziert nur Stress. Und unter Stress arbeiten wir schlechter, das hat sich offenbar noch nicht überall herumgesprochen. Damit nicht genug: Wir können die Stressverarbeitung nicht trainieren wie einen Muskel. Auch das ist so ein weiteres schiefes, aber beliebtes Bild (für Helden der Arbeit). Das Schlimme daran: Wir arbeiten weiter, indem wir unser Alarmsystem boykottieren.

Bis dann eben nichts mehr geht. Die Neurostressfragmentierung blockiert den Zugang zu unseren Ressourcen. Wenn dann eine psychiatrische oder psychoanalytische Diagnose gestellt wird, wird der Erstarre (dieses Menschenbild bevorzugt der Autor) weiter passiv gestellt und der Heilungsprozess im schlimmsten Fall verschleppt.

Stattdessen setzt der Autor auf Coaching. Denn die Selbstaktivierung ist für ihn wichtig. Das schließt die Arbeit mit dem Coach nicht aus. Doch als Erstes muss eine Entstressung

stattfinden. Das Gehirn muss wieder in die Lage versetzt werden, flüssig zu prozessieren. Hierzu kombiniert Kraemer eine Atemtechnik mit einer Rechts-Links-Gehirnstimulation. Zur Verankerung nutzt er Achtsamkeits- und Hypno-Methoden (Visualisierung). Bei allem ist jedoch wichtig, die mit der Stressblockade aufgestaunten Emotionen gesteuert verarbeitbar zu machen. Denn die Verarbeitung der blockierten Emotionen vom limbischen System, dem Fühlhirn, ins Denkhirn muss gebahnt werden, damit das Knock-out-Ereignis psychisch beendet werden kann. Dann leiten die Neuronen wieder ohne Fragmentierung, die Ressourcen sind wieder nutzbar.

Den Effekt bringt Kraemer so auf den Punkt: Die Erinnerungen steuern nicht mehr den Menschen. Sondern der Mensch steuert seine Erinnerungen. Was sich hier verkürzt einfach darstellt, ist eine anspruchsvolle Methode, die erlernt werden will. Und auch viele Klienten müssen anschließend trotzdem lernen, verantwortlich mit dem eigenen Leben, dem eigenen Körper, der eigenen Psyche umgehen zu lernen. Auch hier ist ein Coaching mehr als



nützlich. Denn: Es gibt ein Leben nach dem Burn-out.

Was dieses Buch so authentisch macht, ist nicht nur die professionelle Darstellung der Materie und der nützlichen Coaching-Techniken, sondern auch das Bekenntnis des Autors zum eigenen Burn-out. Er, der Professionelle, der so vielen Menschen aus der Burn-out-Falle geholfen hat, ist selbst in eine solche gelaufen. Er schildert seine Situation und die Symptome und wie er den Weg herausgefunden hat.

Kraemer, Horst (2010).

**Soforthilfe bei Stress
und Burn-out.**

München: Kösel.

ISBN: 978-3-466-30883-5

187 S.; 15,95 €

www.amazon.de/exec/obidos/

ASIN/3466308836/cr

Natürlich mit der Hilfe kompetenter Kollegen. Dadurch erhält die Darstellung seines Konzepts noch größere Glaubwürdigkeit. Diesem Buch sei eine große Leserschaft gewünscht.

Thomas Webers

Redaktion Coaching-Report, Bonn

thomas.webers@rauen.de

Bei Amazon bestellen:

www.amazon.de/exec/obidos/

ASIN/3466308836/cr

Facilitative Coaching. A Toolkit for Expanding Your Repertoire and Achieving Lasting Results.

Rezension von Dr. Christine Kaul

Im Bücherregal sollten wissbegierige Coachs schnell für etwas Platz sorgen: Gleich neben Rauens „Coaching-Tools“ sollte sich künftig dieses Buch einreihen! Die Autorinnen legen ein „Toolkit“ vor, das schon bald den Titel „Standardwerk“ in der Coaching-Literatur verdienen wird.

Schwarz und Davidson umreißen Coaching als eine vor allen Dingen transparente (!) Vorgehensweise, andere zu unterstützen. Dass der Klient zu jeder Zeit weiß, warum gerade diese

Intervention oder Übung vom Coach in den Prozess eingesteuert wird, ist grundlegender Gedanke. In vielen Fällen plädieren die Autorinnen sogar dafür, gemeinsam mit dem Klienten den nächsten Schritt zu planen: „Wir können diese Fragestellung so..., oder so... oder auch so... angehen. Was, denken Sie, ist für Sie hier am nutzbringendsten?“

Die Grundidee eines solchen gemeinsamen Lernprozesses von Coach und Klient ist die Basis aller dargestellten Interventionen oder Coaching-Tools. Neugier, die den gemeinsa-

men Prozess vorantreibt, Verantwortungsübernahme für die individuelle Entwicklung und Begeisterungsfähigkeit sind als weitere Stichworte von Bedeutung.

Die Coaching-Tools (und ihre grundlegende Philosophie) wurden aus dem Modell des „Skilled Facilitators“ hergeleitet, aber sie sind problemlos anwendbar auch für Coachs, die aus anderen Coaching-Schulen herkommen. Vorausgesetzt, die genannten Prinzipien decken sich mit ihren Anschauungen von Coaching.

Den Autorinnen ist ein veritabler Werkzeugkasten in Buchform gelungen. Für jede Phase des Coaching-Prozesses und die jeweils relevante Fragestellung werden Coaching-Anregungen, Übungen und Denkanstöße gegeben – und zwar wiederum auf unterschiedlichen Interventions- oder Aktionsebenen. Selten ist mit solch ausgeklügelter Systematik und Praxis- und Praktikerorientierung gearbeitet worden wie in dieser Veröffentlichung. Die im Übrigen durch eine CD-ROM ergänzt wird, die noch einmal das im Buch Dargestellte veranschaulicht.

Um dies an einem Beispiel zu verdeutlichen: Für die Startphase kann – orientiert an den Kundenbedürfnissen (z. B. Leistungsblockade) – auf 14 verschiedene Interventionen zurückgegriffen werden und zwar: „Im Gespräch“, „Körperarbeit“, „Schriftliche Reflexion“, „Kreatives Gestalten: Zeichnen etc.“, „Rollenspiel“ und so weiter. Zu jeder Übung oder Interventionsmethode werden ausführliche Beschreibungen des How-to-do gegeben – und zwar Schritt für Schritt, der Zeitrahmen ist angegeben. Das Ganze wird durch zusätzliche Tipps ergänzt, wie die besondere Klientenreaktion vom Coach zu verstehen ist und man sie nutzen kann. Es schließen sich jeweils

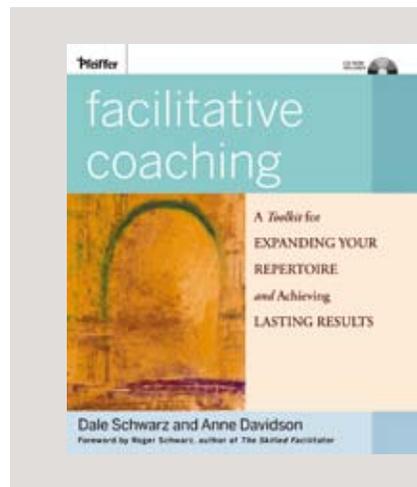
ausführliche Darstellungen von Beispielen aus konkreten Prozessen an.

Praxisnahe Überlegungen zur Auswahl der „richtigen“ Intervention und zum Sicherstellen, dass „es“ auch funktioniert, fehlen selbstverständlich nicht. Dort fordern die Autorinnen auch auf, bestimmte Konstellationen zu üben, bevor sie mit Klienten durchgeführt werden. Herrlich! Berufseinsteiger im Coaching werden solche Hinweise als sehr entlastend erleben. Auch in dieser Profession gilt der Grundsatz, dass Übung den Meister macht – nicht alles kann von Beginn an „flutschen“.

Kurz und (sehr) gut: Eine Veröffentlichung, die Nutzen stiftet für Coach-Beginner und alte Häsinnen und Hasen, die wissen, dass es immer etwas dazuzulernen gibt und die neue Impulse suchen.

Dr. Christine Kaul
Coach und Autorin
willkommen@kaul-coaching.de

Bei Amazon bestellen:
[www.amazon.de/exec/obidos/
ASIN/0470192437/cr](http://www.amazon.de/exec/obidos/ASIN/0470192437/cr)



Schwarz, Dale & Davidson, Anne (2008).

**Facilitative Coaching. A Toolkit
for Expanding Your Repertoire
and Achieving Lasting Results.**

Weinheim: Wiley.
ISBN: 978-0-470-19243-6
460 S.; 42,90 €
[www.amazon.de/exec/obidos/
ASIN/0470192437/cr](http://www.amazon.de/exec/obidos/ASIN/0470192437/cr)



Fachhochschule Nordwestschweiz
Hochschule für Soziale Arbeit

Master of Advanced Studies MAS Coaching (60 ECTS)

CAS Prozessintegration und MASThesis		Abschluss Pflichtkurs (15 ECTS)
CAS Coaching Advanced (Deutsch)	CAS Executive Coaching (Deutsch/Englisch)	Vertiefung Wahlpflichtkurs (15 ECTS)
CAS Coaching in Organisationen (Deutsch)		Vertiefung Pflichtkurs (15 ECTS)
CAS Coaching Praktiker/in (Deutsch)	CAS Coaching/Mentoring Practitioner (Englisch)	Basiskurs (15 ECTS)

Beginn im Herbst und im Frühjahr, www.coaching-studies.ch

Rang	www.coaching-literatur.de	www.trainerbuch.de	www.amazon.de
1	 <p>Coaching: Miteinander Ziele erreichen Fischer-Epe, Maren Rowohlt, 8,90 €</p>	 <p>Wertecoaching in Krisen Schlieper Damrich, Ralph & Netzwerk CoachPro managerSeminare, 49,90 €</p>	 <p>Die 100 besten Coaching-Übungen Wehrle, Martin managerSeminare, 49,90 €</p>
2	 <p>Die 100 besten Coaching-Übungen Wehrle, Martin managerSeminare, 49,90 €</p>	 <p>Die 100 besten Coaching-Übungen Wehrle, Martin managerSeminare, 49,90 €</p>	 <p>Coaching: Miteinander Ziele erreichen Fischer-Epe, Maren Rowohlt, 8,90 €</p>
3	 <p>Einführung in das systemische Coaching Radatz, Sonja Carl-Auer, 12,95 €</p>	 <p>Das konstruktive Gespräch Gührs, Manfred & Nowak, Claus Limmer, 28,00 €</p>	 <p>Handbuch Coaching und Beratung Migge, Björn Beltz, 49,90 €</p>
4	 <p>Handbuch Coaching Rau, Christopher (Hrsg.) Hogrefe, 49,95 €</p>	 <p>Das Selbstcoaching-Seminar Buchacher, Walter & Wimmer, Josef Linde, 24,90 €</p>	 <p>Einführung in das systemische Coaching Radatz, Sonja Carl-Auer, 12,95 €</p>
5	 <p>Systemische Interventionen von Schlippe, Arist & Schweitzer, Jochen V&R, 9,90 €</p>	 <p>Reise zur Lösung Lahninger, Paul managerSeminare 49,90 €</p>	 <p>Change-Talk Schmidt-Tanger, Martina & Stahl, Thies Junfermann, 39,80 €</p>
6	 <p>Coaching. Innovative Konzepte im Vergleich Rau, Christopher Hogrefe, 36,95 €</p>	 <p>SCI - Arbeitshandbuch zum Selbstcoaching Martach, Klaus BoD, 24,95 €</p>	 <p>Coaching Rau, Christopher Hogrefe, 24,95 €</p>
7	 <p>Das Coaching-Handbuch Kaweh, Babak VAK, 19,95 €</p>	 <p>Workbook Coaching und Organisationsentwicklung Mohr, Günther EHP, 22,00 €</p>	 <p>Coaching erfrischend einfach Meier, Daniel & Szabo, Peter BoD, 13,30 Euro</p>
8	 <p>Coaching Rau, Christopher Hogrefe, 19,95 €</p>	 <p>Coaching-Tools Rau, Christopher (Hrsg.) managerSeminare, 49,90 €</p>	 <p>Jetzt nehme ich mein Leben in die Hand Koller, Christine & Rieß, Stefan Kösel, 19,95 €</p>
9	 <p>Unter vier Augen Looss, Wolfgang EHP, 34,00 €</p>	 <p>Coaching-Tools II Rau, Christopher (Hrsg.) managerSeminare, 49,90 €</p>	 <p>Coaching – Veränderungsprozesse meistern Kostka, Claudia Hanser 9,90 €</p>
10	 <p>Coaching-Tools Rau, Christopher (Hrsg.) managerSeminare, 49,90 €</p>	 <p>Handbuch Integrales Coaching Wellensiek, Sylvia Beltz, 44,95 €</p>	 <p>Das Coaching-Handbuch Kaweh, Babak VAK, 19,95 €</p>

Mission impossible



Impressum

Herausgeber:

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

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

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

Redaktion:

Thomas Webers (tw) – Chefredakteur
Christopher Rauen (cr)
Dr. Julia Eversmann (je)
Dorothee Mennicken (dm)

E-Mail an die Redaktion:

redaktion@coaching-magazin.de

Abonnement:

Jahresabo (4 Ausgaben) 49,80 € | (EU + Schweiz: 59,80 €)
versandkostenfrei und inkl. USt.
www.coaching-magazin.de/abo

Erscheinungsweise: Vierteljährlich

Anzeigenredaktion:

werdewelt.info | Lindersrain 2 | 35708 Haiger
Katrin Kloss | coaching-magazin@werdewelt.info
Tel.: +49 2773 743713 | Fax: +49 2773 743729

Mediadaten & Anzeigenpreise:

www.coaching-magazin.de/mediadaten.htm

Konzeption & Gestaltung: www.werdewelt.info

Bild-Quellennachweis: Titelseite, S.4, 24, 27 © BelleMedia |
S. 4, 20, © Nando Machado | S. 4, 32 © Lasse Kristensen | S. 29 © illerent |
S. 5, 34, 37 © tommistock | S. 40, © Yuri Arcurs | S. 5, 46, © olly |
S. 50, © Valentyn Volkov | S. 52, © Barry Barnes | S. 5, 54, © Aturner |
S. 57, © Gamaliel Rios | Benutzung unter Lizenz von Shutterstock.com

Druck: wd print + medien GmbH & Co. KG, Wetzlar
Elsa-Brandström-Straße 18, 35578 Wetzlar
info@wdprint-medien.de | www.wdprint-medien.de

Hinweise:

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

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

ISSN: 1866-4849

Das Letzte



Sören Münzer / Wolfgang D. Schott

WEBERS: Im Alltag wollen sich Führungskräfte nicht mit Grundsatzdebatten beschäftigen, argumentiert unsere Autorin Dr. Ulrike Wolff. Das kann man nachvollziehen. Auch, dass das Thema dann doch über „Nebenstrecken“ wieder in den Coaching-Fokus gerät. Aber es gibt da eine Figur der Zeitgeschichte, die erscheint mir völlig immun gegenüber solcher Thematik: Italiens Ministerpräsident Silvio Berlusconi.

RAUEN: Berlusconi – bei ihm ist doch offenbar alles Grundsätzliche geregelt ...

WEBERS: Meinen Sie „Ist der Ruf erst ruiniert, lebt es sich ganz ungeniert“? Dieses spanische Sprichwort hatte sich ja offenbar auch unser Altkanzler Helmut Kohl zu eigen gemacht.

RAUEN: Sie meinen, das könnte auf eine grundsätzliche Wesensart von machtorientierten Politikern hinweisen?

WEBERS: Das wäre ja etwas Grundsätzliches: Charakter. Aber bei Berlusconi käme ja noch etwas Weiteres hinzu: die Absicherung durch sein Vermögen und die Möglichkeit der Medienkontrolle – Warum soll ich mich verantworten, wenn ich es nicht nötig habe?

RAUEN: Naja, selbst wenn man sich von gängigen Moralvorstellungen befreit hat, könnte es durchaus Nutzenerwägungen geben, die für Verantwortung sprechen: Irgendwann hat man

es vielleicht vollkommen unvorhersehbar nötig, sich zu verantworten. Das kann dann bitter werden. Fragen Sie mal die Leute, die auf der Steuersünder-CD standen.

WEBERS: Schlaflose Nächte, psychosomatische Störungen ... Ob Narzissten gegen solcherlei gefeit sind? Vielleicht gehört der Nervenkitzel des Risikos mit zum Genuss?

RAUEN: Auf den Genuss dürften im Nachhinein viele verzichten wollen. Dann doch lieber Genuss ohne Reue. Oder wie es der Volksmund sagt: Ein ruhiges Gewissen ist ein sanftes Ruhekissen.

WEBERS: Oder man hat eben seine Leute, die dafür sorgen – für das Ruhekissen... Zu dumm nur, dass es jetzt WikiLeaks gibt. Die decken sogar hoch kriminelle Finanztransaktionen via Cayman Islands auf. Und irgendwie lässt sich der Wiki-Clan nicht ausschalten.

RAUEN: ... was er mit Berlusconi gemeinsam hat ...

WEBERS: Uiii... eine gewagte Parallele! Aber wissen Sie, was ich letztens in der Zeitung las? Da hat sich nach vielen Jahren ein Mafia-Boss der Polizei gestellt. Begründung: Er ertrage die Einsamkeit im Untergrund nicht mehr länger.

RAUEN: Auch Not kann zur Einsicht führen. Bei manchen vielleicht nur Not.

Ihre Bestellmöglichkeiten:
 - diese Seite faxen an 030 - 209 166 413
 - telefonisch unter 030 - 209 166 411
 - per E-Mail an wp@psychologenverlag.de
 - per Post an u. g. Adresse senden

Wirtschafts- psychologie aktuell

Die neue Ausgabe „Projekte managen“ – mit Geschenk!



**Ihr Vorteil:
Sie sparen
mehr als
30%!**



**Geschenk:
Themenheft
„Herausforderung
Stress“**

Gutes Projektmanagement ist alles. In der neuen Ausgabe „Projekte managen“ erfahren Sie, wie es geht.

Ihr Vorteil: Sie erhalten die Ausgabe „Projekte managen“ und die nachfolgende „Erfolgreich führen“ zum Vorzugspreis und sparen mehr als 30%!

Wenn Sie bis zum **31. März 2011** bestellen, schenken wir Ihnen zusätzlich den Schwerpunkt „Herausforderung Stress“.

Inhalte von „Projekte managen“

- wie erfolgreiche Projekte gelingen
- Kompetenzen von Projektmanagern
- Wertschätzung und Vertrauen
- psychologisches Projektcoaching

Inhalte von „Erfolgreich führen“

- mit Führungsstil zum Erfolg
- gute Führung trainieren
- Psychologie von Leadership
- soziale Fertigkeiten im Team

Ja, ich bestelle noch heute mein Schnupper-Abo:

Senden Sie mir die beiden Ausgaben 4/10 „Projekte managen“ und 1/11 „Erfolgreich führen“ (erscheint am 31.3.2011) zum Vorteilspreis zu je € 14,50 inkl. MwSt. zu. **Ich spare** gegenüber dem regulären Heftpreis **mehr als 30%** und die Versandkosten übernimmt der Deutsche Psychologen Verlag für mich. Wenn Sie bis 7 Tage nach Erhalt der letzten Ausgabe nichts von mir hören, möchte ich die Zeitschrift im Jahresabo beziehen (4 Ausgaben zu je € 18,-).

Als **Geschenk** erhalte ich zusätzlich den Schwerpunkt „Herausforderung Stress“, wenn ich bis zum **31. März 2011** bestelle.

Organisation/Firma/Name

Straße

PLZ, Ort

E-Mail/Telefon

Datum, Unterschrift

110301



**Coachingprozesse optimieren –
Einfach wirksamer
durch Klopfen mit PEP**

Forum unter der Leitung von Michael Bohne
3. und 4. Juni 2011
Ort: Berlin, Kalkscheune
Teilnahmebetrag: € 695,- zzgl. MwSt.

In der Wirtschaft geht es in erster Linie um Erfolg und Leistung. Belastende Emotionen wie Schwäche, Ängste oder Gefühle von Überlastung haben hier keinen Platz. Sie senken die Effizienz und Kreativität von Einzelnen ebenso, wie von ganzen Unternehmen und Institutionen. Dies hat nicht nur für die jeweiligen Unternehmen, sondern auch volkswirtschaftlich einen hohen Preis.

Dennoch stellt der Umgang mit Burnout und Stress in vielen Geschäftsfeldern immer noch ein Tabu dar. Und trotz des bestehenden Bedarfs an Stressreduktion, Selbstwertstärkung und Maßnahmen zur Überwindung von leistungsmindernden Emotionen haben diese Maßnahmen kaum Einzug in die Geschäftswelt genommen.

Die Prozess- und Embodimentfokussierte Psychologie, kurz PEP, ist eine mentale und emotionale Interventionsarchitektur, die sich in der Praxis leicht anwenden und in Coachings und in der Personalentwicklung gut integrieren lässt. Viele Personalentwickler und Coachs haben die Erfahrung gemacht, dass sie emotionale und mentale Blockaden anhand dieser Technik schnell überwinden können, so dass der Weg frei ist für gesunde Spitzenleistung.

**Auf diesem Forum zeigen erfahrene
Personalentwickler und Coachs auf, wie genau
sie PEP in ihre konkrete Arbeit einbetten.**

Carl-Auer Akademie
Organisation: Katrin Mittmann
Häusserstr. 14 • 69115 Heidelberg
Fon: + 49-(0) 62 21-64 38 43
Mail: mittmann@carl-auer.de
www.carl-auer-akademie.de

Medienpartner:



- Dr. Michael Bohne** • Auftrittsstress und Lampenfieber bei öffentlichen und firmeninternen Auftritten und Präsentationen überwinden. Mit PEP auch extrem exponierte Auftritte meistern.
- Marita Bestvater** • PEP & Job- und Karriere-Coaching
- Dr. Jens Braak** • Zufallstreffer einladen – Vom erfolgreichen Umgang mit dem Unplanbaren
- Roswitha M. Gschwandtner** • Endlich gelassen – Stressmanagement mit PEP
- Franz J. Heeg und Brigitte Schneider-Heeg** • Ressourcenaktivierung und Stressabbau durch PEP – Techniken bei betrieblichen Veränderungsprozessen
- Petra Hurt** • Klopfen for Business
- Gudrun Klein** • Schlafstörungen:
Klopfen mit PEP im Coachingprozess
- Jörg Rosenberger** • Die Angst vor dem nächsten Kunden:
PEP im Coaching von Vertriebsmitarbeitern
- Christoph Trinkl** • Mehr FührungsKRAFT für Führungskräfte durch PEP

3.-4. Juni 2011