

Coaching Magazin

ISSN 1866-4849

Konzeption

Relationale Führung | S 24

Spotlight

Sprache im interkulturellen Coaching | S 34

Coaching-Tool

Fokussierung im Coaching | S 44

Team-Coaching – was funktionierende Teams ausmacht

Dr. Sanaz von Elsner im Interview | S 16





Das **neue Heft** von

PRAXIS KOMMUNIKATION

Gelöst. Wie Versöhnung im Konflikt gelingt

Konflikte, Streits, missglückte Kommunikation: Dies aufzulösen und einen Konsens zu finden, ist eines der häufigsten Coaching-Anliegen. Wir zeigen Best-Practice-Beispiele für erfolgreiche Konfliktlösung. Was geht, wenn (scheinbar) nichts mehr geht?

PRAXIS KOMMUNIKATION ist das Magazin für angewandte Psychologie in Coaching, Training und Beratung. Wir berichten aus der Praxis der Veränderungsarbeit. Coaches und Trainer lassen sich bei ihrer Arbeit über die Schulter schauen und schreiben über ihre eigenen Erfahrungen mit Methoden, Tools, Klienten und Beratungssituationen.

Bestellen Sie das günstige Probe-Abo (3 Hefte für € 25,00 inkl. Versandkosten)



Marco von Münchhausen &
Ingo P. Püschel
Die Coaching-Profilbox

233 Karten • ISBN 978-3-7495-0349-0
Auch als PDF erhältlich • € (D) 50,00



Indrani Alina Wilms
**Gewinnende Gesprächsführung
durch achtsame Sprache**

136 Seiten • ISBN 978-3-7495-0560-9
Auch als E-Book erhältlich • € (D) 20,00



Doris Klappenbach-Lentz
Facilitation-Tools

248 Seiten • ISBN 978-3-7495-0566-1
Auch als E-Book erhältlich • € (D) 32,00

Weitere Coaching-Bücher, Informationen und
Bestellmöglichkeit auf www.junfermann.de

 **Junfermann**

Das Erste



Foto: André Bodin

Funktionierende und zukunftsfähige Teams sind u.a. dadurch gekennzeichnet, dass sie zur Selbstorganisation in der Lage sind. Wie Coach Dr. Sanaz von Elsner im Portrait dieser Coaching-Magazin-Ausgabe betont, sollte dies auch im Interesse der Führungspersonen selbst liegen. Denn: Führungskräfte, die überall operativ mitmischen wollen, werden – wie die Zahnärztin im Erstberuf erklärt – nicht genug Zeit finden, sich zugleich den Personal- und Strategithemen zu widmen. Führungskräfte müssen daher die richtige Balance finden und wissen, wann sie sich einschalten, um die Teams zu unterstützen, und wann es besser ist, sich zurückzunehmen. Kurzum: Sie benötigen eine angemessene Selbstführung – eine Kompetenz, die im Coaching gestärkt werden kann.

Verbunden mit der Frage, was die Zukunftsfähigkeit von Teams ausmacht, ist die Frage, wie die Resilienz der Teams und ihrer Mitglieder zu fördern ist. Ein wichtiger Aspekt, den von Elsner hervorhebt, lautet: Beziehungsorientierung.

Auf ebendieser Beziehungsorientierung basiert der Ansatz der relationalen Führung, den Thomas Wehrs in seinem Beitrag der Rubrik Konzeption beschreibt. Erfahren Sie, liebe Leserinnen und Leser, wie Coaches Führungskräfte im Aufbau eines beziehungsorientierten Führungsansatzes unterstützen können und wie dies z.B. der Innovations- und Anpassungsfähigkeit der Unternehmen zugutekommt.

Eine gute Beziehungsgestaltung bedarf der Kompetenz, sich in sein Gegenüber hineinversetzen zu können, Gedanken und Gefühle bei sich und anderen wahrzunehmen. In diesem Zusammenhang kann auch von Mentalisierung gesprochen werden. In ihrem Beitrag der Rubrik Wissenschaft liefert Kristina Thomsen einen Einblick in die Entwicklung eines Messinstruments, das die Erfassung der Mentalisierungsfähigkeit im Coaching-Kontext ermöglicht.

Die Mentalisierungsfähigkeit einer Person steht mit ihrer Reflexionskompetenz in Zusammenhang. Für ein erfolgreiches Coaching ist sie daher alles andere als unerheblich. Eine weitere Bedingung eines gelungenen Coachings ist eine ausreichende Fokussierung auf das zu bearbeitende Thema. Genau hier setzt das von Yvonne Schneider und Ralf Gasche vorgestellte Coaching-Tool „THE BOX“ an.

Ihr

A handwritten signature in blue ink that reads "David Ebermann".

David Ebermann
(Chefredakteur)

S 16
Portrait



Foto: Ksenia Yanko

Interview mit Dr. Sanaz von Elsner

Was macht funktionierende Teams und ihre Zukunftsfähigkeit aus? Selbstorganisation spielt dabei eine Rolle, jedoch setzt diese – auch wenn es paradox klingt – gute Führung voraus. Dies gilt gleichermaßen für Veränderungen in Organisationen, wie Dr. Sanaz von Elsner weiß.

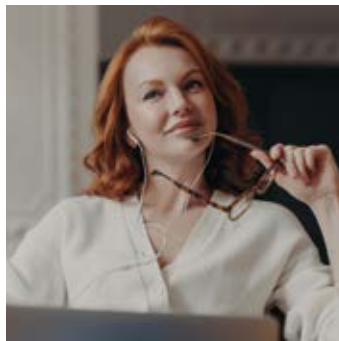
S 24
Konzeption



Warum relationale Führung die Zukunft ist

Relationale Führung setzt auf Beziehungsorientierung, um die Innovationskraft eines Unternehmens, dessen Anpassungsfähigkeit und das Mitarbeiterengagement zu stärken. Mittels gezielter Interventionen können Coaches Führungskräfte im Aufbau eines beziehungsorientierten Führungsansatzes unterstützen.

S 29
Praxis



Ästhetische Kompetenz als Ressource im Krisen-Coaching

Gerade in der Krise ist die Fokussierung auf das, was in schwierigen Zeiten gelungen ist, wichtig. Ebenso die Fokussierung auf Ressourcen. Hierbei kann sich Krisen-Coaching der Nutzung persönlich bedeutsamer Muster aus der Musik, Lyrik und Spiritualität bedienen.

S 34
Spotlight



Die Bedeutung von Sprache im interkulturellen Coaching

Coaches arbeiten mit dem Werkzeug „Sprache“. Hierbei ist immer in Betracht zu ziehen, dass Worten und Aussagen unterschiedliche Bedeutungen zugeschrieben werden können. Dies gilt in besonderem Maße für das interkulturelle Setting. Wie können Coaches Missverständnissen vorbeugen?

Editorial

3 Das Erste

Szene

- 6 IOBC mit neuem Vorstand
- 6 Ergebnisse der Coaching-Marktanalyse 2024 abrufbar
- 6 Neue BDVT-Präsidentin

Wissen kompakt

- 8 Coachen im glücklichsten Land der Welt. Expat-Coach Ludger Marekwia über das Leben in Finnland
- 12 Der laute Ruf nach Professionalisierung des Coachings

Portrait

16 Dr. Sanaz von Elsner

Konzeption

24 Die Transformation der Führung. Warum relationale Führung die Zukunft ist

Praxis

29 Ästhetische Kompetenz als Ressource im Krisen-Coaching. Muster aus Musik, Lyrik und Spiritualität nutzbar machen

Spotlight

- 34 Die Bedeutung von Sprache im interkulturellen Coaching. Wege zum Verständnis
- 39 Umgang mit Unternehmenswerten im Coaching. Förderung kohärenter Vielfalt statt uniforme Wertekultur

Coaching-Tool

44 THE BOX – Fokussierung im Coaching

S 39

Spotlight



Umgang mit Unternehmenswerten im Coaching

Wie gelingt es Unternehmen, eine Wertekultur zu etablieren, die über Vorschriften und Verhaltenskodizes hinauswirkt und tatsächlich von allen Führungskräften und Mitarbeitenden gelebt wird? Hierfür bedarf es eines langfristigen Prozesses, den Coaches effektiv begleiten und unterstützen können.

S 44

Coaching-Tool



THE BOX – Fokussierung im Coaching

Das Tool unterstützt Klientinnen und Klienten dabei, sich auf ihre wichtigsten Themen zu konzentrieren, indem weniger dringliche Themen vorübergehend „verstaubt“ werden. Dies ermöglicht eine klare, strukturierte Arbeitsumgebung und ein systematisches Abarbeiten verschiedener Themenbereiche.

S 48

Wissenschaft



Mentalisierung im Coaching

Unter Mentalisieren versteht man die Fähigkeit, Gedanken und Gefühle bei sich und anderen wahrzunehmen und zu verstehen. Im Coaching kommt ihr eine bedeutende Rolle zu, da sie mit der Reflexionskompetenz einhergeht. Ein Einblick in die Entwicklung eines Instruments zur Erfassung der Mentalisierungsfähigkeit im Coaching-Kontext.

S 53

Philosophie/Ethik



Coaching und Künstliche Intelligenz – eine Kritik

Die Annahme, dass KI früher oder später auch das Coaching verändern wird, liegt nahe. Debatten reichen bis hin zu der Frage, ob sie Coaches ersetzen wird. Ein guter Anlass, einmal grundlegend zu reflektieren, was KI eigentlich ist und ob die Interaktion mit ihr überhaupt eine Coaching-Begegnung im engeren Sinne darstellen kann.

Wissenschaft

- 48 Mentalisierung im Coaching. Die Entwicklung des Reflective Functioning at Work Interviews

Philosophie/Ethik

- 53 Coaching und Künstliche Intelligenz – eine Kritik. Plädoyer für die zwischenmenschliche Begegnung

Rezensionen

- 58 Resilienz-Coaching. Ein Praxismanual zur Unterstützung von Menschen in herausfordernden Zeiten
59 Das bin ich. Das kann ich. Das will ich. Meine Kompetenzen erkennen mit dem Biografie-Workbook
60 Innere Haltung und Gesundheit. Ein Leitfaden für Coaching, Beratung und Führung

- 61 Innere Bilder – Der Schlüssel zur Veränderung. Analoge Systemische Kurztherapie und Coaching

Aus- und Weiterbildungen

- 62 Aktuelle Angebote

Buchtipps der Redaktion

- 64 Fragetechniken im Coaching

Conrad Coach

- 65 Teamführung im Handumdrehen

Dialog

- 66 Das Letzte



IOBC mit neuem Vorstand

Die International Organization for Business Coaching (IOBC) hat einen neuen Vorstand gewählt.

In der Mitgliederversammlung der IOBC haben die Delegierten Ende Mai einen neuen Vorstand gewählt. Fortan führt der bisherige erste Vizepräsident Ralf Gasche als Präsident den Verband. Daneben gehören Dietmar Steinbach (erster Vizepräsident und Generalsekretär) und Kerstin Ohrndorf (zweite Vizepräsidentin) dem IOBC-Vorstand an.

Der neue Vorstand hat sich laut Pressemitteilung auf LinkedIn folgende Ziele gesetzt:

- » Ausbau der bestehenden internationalen Netzwerke
- » Gründungsförderung weiterer Verbände innerhalb und außerhalb Europas
- » Stärkung der Zusammenarbeit mit Educational Providern
- » Dialog über Veränderungen und Umbrüche der Branche
- » Förderung der Verzahnung von Wissenschaft und Praxis

Die IOBC wurde im Jahr 2019 gegründet und definiert sich als international agierender Verband für Business-Coaching und Leadership. (ap)

www.iobc.org



Ergebnisse der Coaching-Marktanalyse 2024 abrufbar

Die Ergebnisse der RAUEN Coaching-Marktanalyse 2024 stehen zum freien Download bereit.

Wie sieht der aktuelle Coaching-Markt aus? Welche Honorare veranschlagen Coaches und mit welchen Methoden sowie Testverfahren

arbeiten sie? Welche Themen und Anliegen werden in Coachings besonders häufig bearbeitet? Diese und weitere Fragen beantwortet die RAUEN Coaching-Marktanalyse 2024. Eine Besonderheit der diesjährigen Marktanalyse liegt zudem im Fokus auf den Professionalisierungsgrad der Branche (siehe hierzu auch Rubrik Wissen kompakt in diesem Heft) und auf die Wirkfaktoren von Coaching. Der Ergebnisbericht steht für alle Interessierten frei und ohne jede Zugangsbeschränkung zum Download bereit.

Durch die sehr hohe Bereitschaft der Coaches, an der Marktanalyse teilzunehmen, konnten insgesamt 1.100 Fragebögen ausgewertet werden. Dieser Wert ermöglicht es, ein äußerst detailliertes Bild der Branche einzufangen. (de/db)

www.rauen.de/cma



Neue BDVT-Präsidentin

Der Berufsverband für Training, Beratung und Coaching (BDVT, vormals Bundesverband Deutscher Verkaufsförderer und VerkaufsTrainer) hat Jennifer Frank-Schagerl im Mai zu seiner Präsidentin ernannt.

Die Mitgliederversammlung des BDVT hat einstimmig Jennifer Frank-Schagerl zur neuen Präsidentin des Verbands gewählt. Somit habe der Verband mit Sitz in Köln nach eigenen Angaben zum ersten Mal in seiner Geschichte eine Österreicherin als Präsidentin. Frank-Schagerl löst Stephan Gingter ab, der nach zehn Jahren Präsidentschaft zum Ehrenpräsidenten erklärt wurde. Weitere Ehrenmitgliedschaften wurden an Nicole Kloppenburg sowie Axel Rachow verliehen.

Neben Frank-Schagerl sind Uli Funke, Felix Senner, Bettina Dölken, Maria Fuß und Henrik Trenkel im BDVT-Präsidium. Ziel sei es,

„den BDVT noch stärker als Leuchtturm der Weiterbildung [zu] positionieren und ihn als Zuhause für Trainer:innen, Berater:innen und Coaches [zu] etablieren“. (it)

www.bdvt.de



Artikel vorlesen lassen

Zahlreiche Artikel auf der Homepage des Coaching-Magazins sind auch als Hörbeiträge abrufbar – darunter bereits alle Artikel dieser und der beiden vorangegangenen Ausgaben. Digital-Abonnentinnen und -Abonnenten haben Zugriff auf alle Hörbeiträge. Allen anderen Interessierten steht eine Auswahl zur Verfügung. Möglich macht das eine Künstliche Intelligenz, die die Texte automatisiert vertont und vorliest. Die Qualität ist erstaunlich gut, überzeugen Sie sich selbst:

www.coaching-magazin.de



Coaching-Magazin Online

Auf der Homepage des Coaching-Magazins stellen wir Ihnen regelmäßig weitere Inhalte zu spannenden coaching-bezogenen Themen zur Verfügung. Lesen oder hören Sie aktuell u.a. den Beitrag „Hoch eskalierte Konflikte im Coaching. Wie Coaches Konfliktbeteiligte im Lösungsprozess effektiv unterstützen“ von Ute Zander-Schreindorfer:

bit.ly/3xuySCO



Die **MEDIATION**

Fachmagazin für Konfliktlösung – Entscheidungsfindung – Kommunikation

Fachmagazin
für Anwender
& Kunden



Auch als App
mit Volltextarchiv



Erscheint
quartalsweise



Als ABO & am
Kiosk erhältlich



Auflagenstärkstes
Fachmagazin für
Konfliktlösung



Herausgegeben
vom führenden
Mediationsinstitut



Steinbeis
Mediation



www.DIE-MEDIATION.de

Coachen im glücklichsten Land der Welt

Expat-Coach Ludger Marekwia über das Leben in Finnland

Von Inez Tanzil



Bereits im siebten Jahr in Folge weist der *Weltglücksbericht* (Original: World Happiness Report) Finnland weltweit als das Land mit den glücklichsten Menschen aus (Ministerium für Glück und Wohlbefinden, 2024). Coach Ludger Marekwia darf sich glücklich schätzen: Wie er im Gespräch mit dem Coaching-Magazin erläutert, konnte er bereits in den 90er Jahren in verschiedenen finnischen Firmen tätig werden und so die finnische Berufskultur kennenlernen. Den endgültigen Entschluss zur Auswanderung fasste er dann mit seiner finnischen Ehefrau. Nachdem das Paar mehrere Jahre jeweils in Deutschland, in der Schweiz und in Schweden lebte, konnten 2006 die finnische Kultur und Natur sie überzeugen, mit ihren Kindern im „Land der tausend Seen“, genauer in Espoo nahe der Hauptstadt Helsinki, sesshaft zu werden.

2012 begann Marekwia seine Ausbildung zum Coach. Zunächst im Fernstudium und später im Rahmen von Praxisseminaren. Mittlerweile ist er Associate Certified Coach (ACC) bei der International Coaching Federation (ICF). Seine Klienten kommen aus den verschiedensten Ländern und Kontinenten: u.a. aus Deutschland, England, Portugal, Indien, China, Brasilien, Singapur und den USA. Spezialisiert ist er auf Expat-Coaching – dem Coachen von Auswanderern. Doch provokant gefragt: Gibt es im glücklichsten Land der Welt überhaupt etwas zu tun für einen Coach? „Sehr wohl!“, sagt Marekwia. Obwohl die Voraussetzungen für ein glückliches Dasein in Finnland weitestgehend erfüllt werden – z.B. aufgrund vorteilhafter Rahmenbedingungen für Familien, guter Bildungsangebote und der Nähe zur Natur –, seien auch in Finnland die beruflichen

Anforderungen sehr hoch und der Leistungsdruck beginne bereits in den Schulen.

Als Expat-Coach fallen Marekwia zudem die mannigfaltigen Herausforderungen auf, die sich einem Expat auftun können. Da er als Auswanderer oft vor denselben Schwierigkeiten gestanden hat, kann er ein besonderes Verständnis für sie und auch ihre mitgereisten Familienmitglieder aufbringen. Einfach in Deutschland die Sachen zu packen und gen Norden zu entfliehen, ist also nicht automatisch der Schlüssel zum Glück. Themen wie *unerfüllte Wünsche* und die *mögliche Rückkehr ins Heimatland* sind dementsprechend oft Gegenstand seiner Coachings.

Für Auswanderer und Auswanderungsinteressierte hält Marekwia im Folgenden Tipps parat, wie die dauerhafte Umsiedlung gelingen

kann. Zudem wird die finnische Arbeitskultur beleuchtet, um zu sehen, ob man sinnvolle Aspekte auch in deutschen Unternehmen übernehmen kann, um für eine höhere Zufriedenheit unter den Mitarbeitenden zu sorgen.

Welche Einflussfaktoren fördern das Glück der Finnen?

Der Weltglücksbericht wird jährlich zum Tag des Glücks – 20. März eines jeden Jahres – veröffentlicht. Er ist ein gemeinsames Projekt von Gallup, dem Oxford Wellbeing Research Centre der Universität Oxford, dem UN Sustainable Solutions Network sowie der Redaktion des Weltglücksberichts. Gemessen wird das Lebensglück anhand sechs Faktoren:

1. Soziale Unterstützung
2. Pro-Kopf-Einkommen
3. Lebenserwartung
4. Entscheidungsfreiheit
5. Großzügigkeit
6. Abwesenheit von Korruption

Die Daten, die das subjektive Glücksempfinden der Menschen messen, stammen aus der Gallup World Poll und werden mittels des sogenannten Cantril-Leiter-Verfahrens gemessen. Die Befragten sollen sich hierbei eine Leiter mit zehn Stufen vorstellen, wobei ganz oben die zehn für das beste Leben und die nullte Stufe ganz unten für das schlechteste Leben steht. Es wurden in der Vergangenheit bereits Kritiken laut, dass die Befragungsmethode eventuell zu einem verfälschten Ergebnis führen könnte. Dr. August Nilsson von der schwedischen Universität Lund konnte, wie

Bergmayr (2024) zusammenfasst, in einer Studie mit 1.500 Befragten aus Großbritannien nachweisen, dass die Leiteranalogie zu einem auf Reichtum und Macht basierenden Verständnis führt. In anderen Erhebungen werde zwar ersichtlich, dass monetärer Wohlstand sehr wohl einen Einflussfaktor für die Lebensqualität einer Person darstelle. Das Allerwichtigste seien aber *gute zwischenmenschliche Beziehungen*, auf die der Weltglücksbericht zu wenig eingehe, so die Kritik. (ebd.)

Dem gegenüber steht der Ruf der Finnen als sehr bescheidene Menschen, die keinen großen Wert auf materiellen Besitz legen. Diese Mentalität teilen die Finnen mit ihren skandinavischen Nachbarn Dänemark, Island, Norwegen und Schweden, die allesamt in den Top 10 der glücklichsten Länder aufgeführt werden. (Donges, 2023) Dass dem Materialistischen keine Priorität beigemessen wird, dürfte der Grund sein, weshalb zwischen den Finnen kaum Neid oder Konkurrenzdenken herrscht. Im Gegenteil, es gibt einen großen sozialen Zusammenhalt. Finnen haben ein tiefes Vertrauen, dass in Notzeiten nicht nur auf den Staat Verlass ist, sondern auch untereinander. (Donges, 2024) Dies sorgt für ein hohes Sicherheitsgefühl.

Was wir uns abschauen können

Aus seinen Erfahrungen mit der finnischen Mentalität pflichtet Marekvia der Ansicht bei, dass die *geringere Konzentration auf materielle Besitztümer* wesentlich zum Glücksempfinden der Finnen beiträgt: „Für die meisten Finnen

ist es nicht wichtig, ein großes oder besonders teures Auto vor dem Haus stehen zu haben, sondern man schätzt es mehr, in einem Land zu leben, in dem man sich sicher fühlen kann, wo es keine Korruption gibt und wo jeder ausreichende finanzielle Unterstützung bekommen kann. Außerdem sind Finnen häufig mit dem zufrieden, was sie gerade haben, sei es mit ihrer Wohnung, mit den Aktivitäten, denen sie hier nachgehen können, oder den Urlaube[n], die sie sich erlauben können.“ Nun können Einzelpersonen recht wenig ausrichten, um ein staatliches soziales Netz zu verbessern oder gar zu schaffen, und Defizite in diesem Bereich führen sicherlich zum Gefühl, ein eigenes Sicherheitsnetz aus Dingen mit monetärem Wert schaffen zu müssen. Wie Marekvia anführt, ist es aber die *Dankbarkeit* für das, was man hat, die bei den Finnen zur Zufriedenheit führt. Man sollte sich daher fragen: Brauche ich wirklich mehr? Oder kann ich mich bereits glücklich schätzen mit allem, was ich habe?

Statt auf Besitztümer oder Geld wird in Finnland großer Wert auf eine gute *Work-Life-Balance* gelegt. Wie ernst diese in Finnland genommen wird, zeigt sich in den gesetzlich geregelten Kaffeepausen, die jedem Arbeitnehmer zweimal am Tag für jeweils 15 Minuten zustehen, zusätzlich zu der meist einstündigen regulären Pause. Auch die Überstundenvergütung ist per Gesetz klar zugunsten der Arbeitnehmer ausgerichtet: Für die ersten beiden Stunden gibt es das 1,5-Fache des normalen Stundensatzes, für alle nachfolgenden das Doppelte. Ansonsten ist das finnische Arbeitszeitgesetz sehr ähnlich zum deutschen. Der Unterschied

Beraten in der Arbeitswelt

Die Buchreihe von V&R mit Wissen für arbeitsweltliche Beratungsfelder.



Hier bestellen:



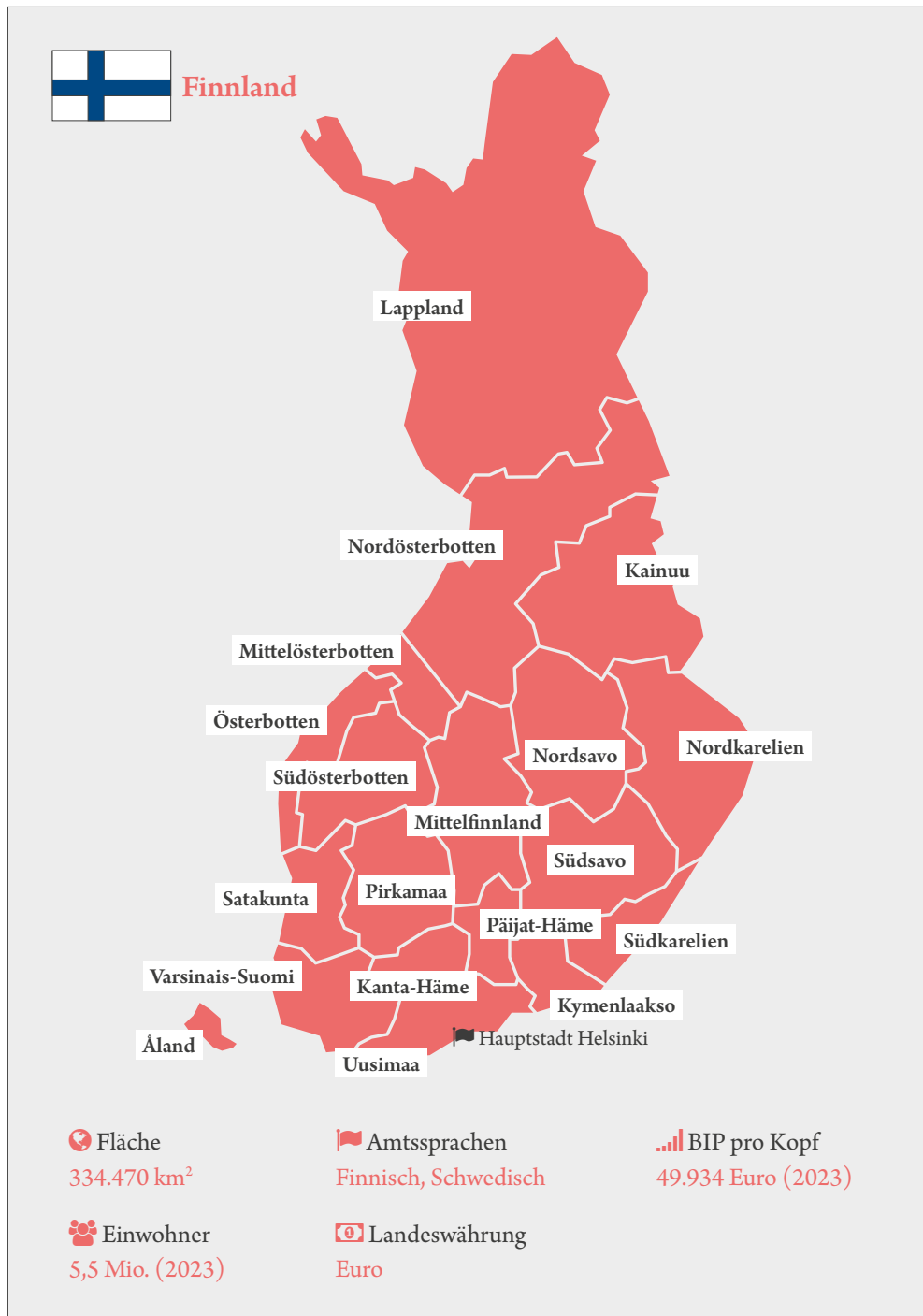


Abb.: Eckdaten Finnland (nach GTAI, 2024)

liegt in der Durchführung bzw. Einhaltung des Gesetzes. Finnen haben kein Problem damit, Überstunden abzuschlagen, und sie nehmen sich die volle Zeit an Pausen, die ihnen zusteht. (Kropp, 2023) Ertappt sich die ein oder andere Person beim Lesen womöglich dabei, dass sie häufig verdeckte unvergütete Überstunden ableistet oder ihre Pausenzeit zugunsten der Arbeit verkürzt, sollte sie sich ins Bewusstsein rufen, dass der Körper genügend Ruhezeiten braucht, um leistungsfähig zu bleiben.

Zur Work-Life-Balance gehört in Finnland auch, dass darauf geachtet wird, *genügend Erholungszeit in der Natur* zu verbringen. Neben sportlichen Outdoor-Tätigkeiten verbringen die Finnen ihre Sommer bevorzugt in ihrer „Mökki“ – einer Sommerhütte am See oder Meer – die meist über mehrere Generationen in Familienbesitz ist. (ebd.) Wer nicht das Glück hat, regelmäßig den Sommerurlaub im Grünen zu verbringen, kann den stressreduzierenden Effekt der Natur trotzdem für sich nut-

Länder-Ranking des Weltglücksberichts 2024

1.	Finnland
2.	Dänemark
3.	Island
4.	Schweden
5.	Israel
6.	Niederlande
7.	Norwegen
8.	Luxemburg
9.	Schweiz
10.	Australien
...	...
24.	Deutschland
...	...
143.	Afghanistan

zen. Dr. MaryCarol Hunter von der Universität Michigan konnte in einer Studie nachweisen, dass bereits 20 Minuten umgeben von Natur das Stresshormon Cortisol erheblich reduzieren. Dabei sei es unerheblich, was man in diesen 20 Minuten in der Natur macht, solange es nicht die Smartphone-Nutzung ist. (Erickson, 2020) Sich dem Gärtnern zu widmen, auf dem grüngeschmückten Balkon zu entspannen oder einfach mal im Stadtpark zu joggen statt im Fitnessstudio, senkt demnach das Stresslevel und trägt zu einer höheren Lebensqualität bei. Coaches könnten die positive Wirkung der Natur als Anlass verstehen, Coachings – insbesondere mit stressbelasteten Klienten – im Freien durchzuführen, um das entwicklungsorientierte Format mit einem gesundheitsförderlichen Rahmen zu verbinden (Dienemann, 2017).

Der Grundstein für ein *harmonisches Miteinander* wird in Finnland bereits in den Schulen gelegt. Im Schulfach Emotionale Fähigkeiten lernen die Kinder, ihre guten und schlechten Emotionen wahrzunehmen und mit ihnen umzugehen. Dies stärkt ihre Kommunikations- und Teamfähigkeiten (Donges, 2024). Ein gesunder Umgang mit Emotionen sowie eine effektive Kommunikation und Teamfähigkeit sind Dinge, die auch im Coaching gestärkt werden können.

Tipps für Auswanderer

Bei all den positiven Aspekten, die Finnland ausmachen, kann man durchaus in Versuchung kommen, von der Auswanderung dorthin zu träumen oder diese gar blauäugig und unvorbereitet anzugehen. Marekwia warnt jedoch vor zu hohen und *unrealistischen Erwartungen* an das Auswanderungsland, die meistens Fallstricke einer gescheiterten Auswanderung bilden: „Nach einiger Zeit wird auch das Leben im Ausland zum Alltag, unabhängig von schönen Reisezielen und viel Natur, muss man letztendlich einen erfüllten Alltag mit Beruf und Hobbys – eventuell als Familie – leben. Und das zunächst ‚Exotische‘ verliert mit der Zeit seinen Glanz.“

Ganz wichtig sei es daher, gute *stabile Verbindungen zu seinen Mitmenschen* zu bilden – sowohl zu anderen in der neuen Heimat lebenden Landsleuten als auch zu den Einheimischen. Kontakte ins Heimatland sollten nicht abreißen, da diese das Heimweh lindern können. Anschluss im Auswanderungsland sei

ebenso wichtig, um das Gefühl zu haben, angekommen und akzeptiert zu sein. Dies sei natürlich auch für Finnland der Fall und das obwohl „die Finnen im Allgemeinen eher schüchtern und zurückhaltend sind und die Sprache eine der schwersten ist, die man erlernen kann.“ Auswanderungsinteressierte sollten sich möglichst darauf vorbereiten, was sie erwartet und sich genau überlegen, ob sie mit der gängigen Mentalität klarkommen und bereit sind, die Landessprache zu erlernen. „Glücklicherweise kann man in der Hauptstadtregion auch sehr gut auf Englisch kommunizieren“, fügt Marekwia augenzwinkernd hinzu.

Als Expat-Coach werde er meistens gebucht, um bei der beruflichen Orientierung behilflich zu sein, oder auch wenn ein Jobwechsel ansteht. Als Ausländer sei es oft schwieriger, eine passende Stelle in einem neuen Unternehmen zu bekommen – selbst bei adäquater Qualifizierung. Dieses Problem kann besonders dringlich sein, wenn die ausgewanderte Person Nicht-EU-Bürger ist und Finnland

möglicherweise verlassen müsste, wenn sie längerfristig keine neue Stelle findet. Oft ist die Familie mitausgewandert und fühlt sich wohl im Land, sodass ein weiterer Faktor zur Dringlichkeit beiträgt. Aber auch beim essenziellen *Aufbau eines sozialen Netzwerks* sowie hinsichtlich eines *realistischen Erwartungsmanagements* kann ein Expat-Coach große Hilfe leisten, dass eine Auswanderung gelingt.

Inez Tanzil

Coaching-Magazin

redaktion@coaching-magazin.de

Literatur

- » **Bergmayr, T. (2024).** Warum Finnland vielleicht doch nicht das glücklichste Land der Welt ist. *Der Standard*. Abgerufen am 11.07.2024: <https://bit.ly/3Y8oonN>
- » **Dienemann, K. (2017).** Natur als Medium im Coaching. *Coaching-Magazin*, 4, S. 27–31.
- » **Donges, S. (2024).** Finnland bleibt glücklichstes Land. *Tagesschau*. Abgerufen am 11.07.2024: <https://bit.ly/3zRSXUx>
- » **Donges, S. (2023).** Finnen erneut am glücklichsten. *Tagesschau*. Abgerufen am 11.07.2024: <https://bit.ly/4d2XvWM>
- » **Erickson, J. (2020).** MaryCarol Hunter: Feeling Stressed? Take a ‚nature pill‘. *Michigan News*. Abgerufen am 11.07.2024: <https://bit.ly/3S9LSUT>
- » **GTAI (2024).** Wirtschaftsdaten kompakt Finnland Mai 2024. Abgerufen am 11.07.2024: <https://bit.ly/3xOVfDB>
- » **Helliwell, J. F. et al. (2024).** *World Happiness Report 2024*. Abgerufen am 11.07.2024: www.worldhappiness.report
- » **Kropp, D. (2023).** Work-Life-Balance in Finnland. *Das digitale Glücksmagazin*. Abgerufen am 11.07.2024: <https://bit.ly/3S7nXq5>
- » **Ministerium für Glück und Wohlbefinden.** *World Happiness Report 2024*. Abgerufen am 11.07.2024: <https://bit.ly/4bFNIyp>



Foto: Tuija Salonen

„Ich habe es schätzen gelernt, mit Menschen aus unterschiedlichen Ländern und Kulturen zu arbeiten. So lerne ich selbst immer wieder neue Aspekte und Lebensperspektiven kennen.“

LUDGER MAREKWIA

WERDEGANG

- » Gründer und Geschäftsführer von LM Expat Coaching – www.expat-coaching.eu
- » Associate Certified Coach (ACC) und langjähriges Mitglied der ICF
- » Coaching-Ausbildung 2012
- » Nach Finnland ausgewandert 2006
- » Dipl.-Ing. in Deutschland und Frankreich



Der laute Ruf nach Professionalisierung des Coachings

Ergebnisse der RAUEN Coaching-Marktanalyse 2024

Von Dr. Christopher Rauen & Dawid Barczynski



Die mangelnde Professionalisierung der Coaching-Branche insgesamt ist ein Thema, das mittlerweile seit Jahrzehnten diskutiert und angeprangert wird – auch im Coaching-Magazin. Schließlich liegt hierin auch die grundsätzliche Frage begründet, was „gutes“ von „schlechtem“ Coaching unterscheidet und welche der diversen Ausprägungen überhaupt als „Business-Coaching“ zu bezeichnen sind. Man denke hier nur an die Diskrepanz zwischen fundierten Coaching-Angeboten, die auf wissenschaftlichen Konzepten und jahrelanger Weiterbildung basieren, und zwielichtigen Angeboten, die irrwitzige Heils-, Glücks- und Erfolgsversprechen beinhalten. Kurz: Es ist kompliziert.



Coaching-Marktanalyse

Die vollständigen Ergebnisberichte aller bisher durchgeführten RAUEN Coaching-Marktanalysen finden Interessierte frei zugänglich unter: www.rauen.de/cma

Dieser Text basiert auf Rauen, C. et al. (2024). *RAUEN Coaching-Marktanalyse 2024*.



Wie es um die Professionalisierung im Coaching tatsächlich steht, beantwortet die diesjährige RAUEN Coaching-Marktanalyse 2024: Die befragten Coaches gaben auf einer Skala von 0 bis 100 Prozent an, wie sie den Professionalisierungsgrad der Coaching-Branche einschätzen. Aus ihren Angaben wurden Mittelwerte errechnet.

Das Ergebnis: *Lediglich knapp 55 Prozent der Coaches betrachten die Branche als professionell* (s. Abb., S. 14). Diese äußerst ernüchternde Einschätzung bleibt nahezu unverändert, gruppiert man die befragten Coaches nach Geschlecht und Erfahrung, wie die Abbildung zeigt.

Zuspruch für staatliche Anerkennung des Berufs Coach

Die Frage nach dem Professionalisierungsgrad geht Hand in Hand mit der Frage, wie man diesen erhöhen könnte. Ein oftmals vorgebrachter Weg ist die *staatliche Anerkennung des Berufs Coach* mit entsprechend definierten Zugangs- bzw. Ausbildungsvoraussetzungen.

Dies scheint unter Coaches auf sehr große Zustimmung zu stoßen. Insgesamt betrachtet stimmen im Mittel 81,54 Prozent dieser Idee zu. Allerdings wird das in dieser Höhe nicht von allen Coach-Gruppen geteilt. Insbesondere die männlichen Coaches mit 15 oder mehr Jahren Erfahrung äußern mit 73 Prozent die deutlich geringste Zustimmung, gefolgt von weiblichen Coaches mit viel Erfahrung, deren Wert von knapp über 80 Prozent allerdings nur leicht unter dem Gesamtwert liegt. Dagegen zeigen Coaches mit fünf oder weniger Jahren Erfahrung durchweg höhere Zustimmungswerte als die Erfahrenen – sie liegen zwischen 83 bis 85 Prozent. Man könnte hier von einem „Erfahrungsgefälle“ sprechen.

Eine mögliche Erklärung dieses Unterschieds könnte darin liegen, dass die am Anfang ihrer Coaching-Karriere stehenden Personen im Vergleich zu den längst etablierten Coaches größere Schwierigkeiten haben, im Markt ihre Professionalität auszudrücken. Letztere vermitteln ihre Professionalität beispielsweise schlicht aufgrund ihrer langjährigen und von Klientinnen und Klienten geschätzten – und in Form von Referenzen und Empfehlungen weitergetragenen – Erfahrung und Kompetenz im Markt. Dieser Umstand dürfte sie von unseriösen und unprofessionellen Angeboten im Coaching-Markt klar trennen. Weniger erfahrene und v.a. etablierte Coaches müssen ihre Professionalität unweigerlich anders vermitteln. Allerdings zeigen die hohen Mittelwerte der Zustimmung zu dieser Aussage auch bei erfahrenen Coaches, dass auch sie sehr deutlich sehen, dass langjähriges Bestehen am Markt nicht zwingend mit Seriosität und Professionalität verbunden ist (s. Abb., S. 14).

Uneinigkeit bei staatlicher Regulierung der Coach- Ausbildung

Doch wie sollte eine staatliche Anerkennung des Coach-Berufs erreicht werden? Eine naheliegende und vermutlich einfache Möglichkeit ist der erfolgreiche Abschluss einer entsprechend ausgelegten – und ebenfalls staatlich anerkannten bzw. kontrollierten – Coaching-Ausbildung.

Der Aussage, dass die *Coaching-Ausbildung ausschließlich in staatlich anerkannten Coaching-Ausbildungsinstituten erfolgen sollte*, stimmen im Mittel annähernd 59 Prozent der Coaches zu (s. Abb., S. 14). Auf noch größere Zustimmung, spricht fast 63 Prozent, trifft der Vorschlag, dass *private Coaching-Ausbildungsinstitute staatlich kontrolliert* werden sollten. Das ist letztlich eine zwangsläufige Forderung, setzt man den Abschluss einer anerkannten Ausbildung für den Berufseinstieg voraus: Das würde ein bestimmtes Niveau und eine vorabdefinierte Qualität der Ausbildung und v.a. deren Inhalte sichern. Unseriöse Anbieter hätten kaum eine Chance.

Allerdings wird auch hier das Erfahrungsgefälle sichtbar: Erfahrene Coaches stimmen diesen Aussagen in deutlich geringerem Maße zu als

Coaches mit weniger Erfahrung. Dabei sind es wieder die männlichen Coaches mit 15 oder mehr Jahren Coaching-Erfahrung, die mit jeweils knapp 54 Prozent beiden Aussagen am skeptischsten gegenüberstehen. Dagegen signalisieren weibliche Coaches mit fünf oder weniger Jahren Coaching-Erfahrung mit grob 63 bzw. 66 Prozent die größte Zustimmung. Über die Beweggründe kann nur spekuliert werden.

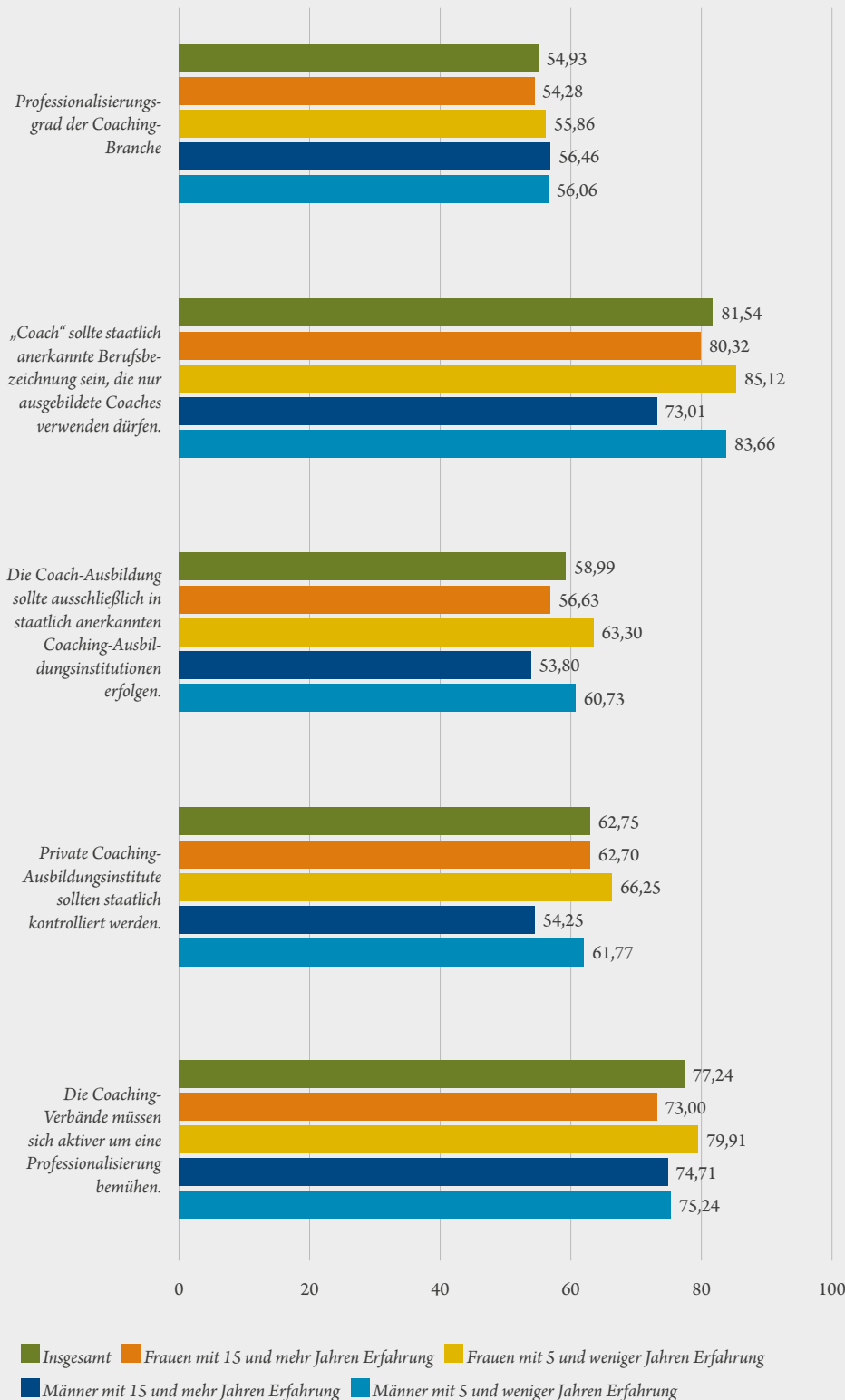
Ruf nach mehr Aktivität der Coaching-Verbände

Nur welche zuvor genannte „vorabdefinierte Qualität“ und welches „Niveau“ sind hier eigentlich gemeint? Wer definiert die Standards und was gilt als seriös? Die zahlreichen deutschen Coaching-Verbände haben sich jeweils dieser Aufgabe verschrieben, allerdings mit bisher überschaubarem Erfolg. Selbst der Versuch, die Verbände an einem Tisch zu versammeln und gemeinsame Standards und Richtlinien festzulegen, zeigt kaum Wirkung.

Das steht in krassem Gegensatz zum in der Erhebung deutlich geäußerten Ruf der Coaches nach einem *aktiveren Bemühen der Coaching-Verbände um eine Professionalisie-*



Professionalisierungsgrad der Coaching-Branche [in Prozent]



Mehrfachantworten möglich, normiert auf 100 Prozent. N=755

Die Abbildung repräsentiert den weiblichen und männlichen statistischen Durchschnitts-Coach.

rung des Berufs: Etwas über 77 Prozent aller Befragten teilen diese Aussage, selbst das zuvor beobachtete Erfahrungsgefälle fällt hier vergleichsweise gering aus (s. Abb.). Diese durchweg hohen Mittelwerte der Zustimmung könnten Coaching-Verbände durchaus als Appell verstehen, ihre Bemühungen hinsichtlich der Professionalisierung zu verstärken.

Alternative Vorschläge zur Professionalisierung

In der Coaching-Marktanalyse 2024 hatten die Befragten an dieser Stelle zudem die Möglichkeit, individuelle Vorschläge zur Professionalisierung frei zu formulieren. Das taten 107 von insgesamt 755 Personen, die diesen Fragenbereich der Marktanalyse beantwortet haben. Inhaltlich lassen sich die teils langen und ausführlichen Vorschläge auf einige wiederkehrende Argumente reduzieren, die häufigsten darunter sind:

- » 22 Befragte möchten *keinerlei staatliche Regulierung oder Zertifikate*, auch seitens der Verbände. Ihre Argumente zielen auf Marktregulierung durch Professionalitätsnachweise wie Erfahrung, Kompetenz und Abschluss einer Coaching-Ausbildung. D.h., sie möchten den Status quo beibehalten.
- » 16 Befragte argumentieren für eine stärkere *Fokussierung auf bereits vorhandene Verbandszertifizierungen*. Auch das ist implizit eine Aufforderung an die Verbände, sich stärker auf die Durchsetzung ihrer (vorhandenen) Standards zu fokussieren.
- » 11 Befragte votieren für *verbindliche regelmäßige Fortbildungen und Supervision* und 9 Personen fordern eine *bessere Aufklärung der Öffentlichkeit*, was seriöses Coaching ist und was nicht. Beide Argumente verfehlen jedoch ihr Ziel ohne die Einigung auf verbindliche Standards und eine Definition, was seriöses Coaching ist.

Dr. Christopher Rauen & Dawid Barczynski
Coaching-Magazin
redaktion@coaching-magazin.de

Abb.: Professionalisierungsgrad der Coaching-Branche nach Geschlecht und Erfahrung

Coaches in CoachDb.com



Peter Deuble

„Immer wieder lernte ich bei meiner Arbeit Menschen kennen, die ihre Potenziale nicht ausschöpfen konnten oder die sich ihrer Potenziale nicht einmal bewusst waren. Diese Menschen gezielt zu unterstützen und weiterzubringen, war vor knapp 20 Jahren mein Antrieb, eine Coaching-Ausbildung zu absolvieren.“



89129 Langenau | Tel.: 0151 42840416
www.peterdeuble.de

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



Stefan Brutscher

Selbstwirksamkeitscoach

„Mit über einem Jahrzehnt Erfahrung in der Coaching-Branche spezialisiere ich mich auf die Unterstützung von IT-Führungskräften und CIOs, die vor der Herausforderung stehen, in einer sich rasant entwickelnden technologischen Landschaft effektiv zu führen und zu innovieren.“



86836 Untermeitingen | Tel.: 0151 16773300
www.stefan-brutscher.com

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



Matthias Haun

Coaching . Consulting . Training

„Ich inspiriere Menschen, langfristig effektive Gewohnheiten zu etablieren, die nicht nur zu einem gesunden und zufriedenen Leben führen, sondern auch ihr Umfeld positiv beeinflussen.“



81245 München | Tel.: 089 99167007
www.matthiashaun.com

www.coachdb.com/de/coach/matthias-haun.html



Antonia Kleinöder

Antonia Kleinöder Coaching

„Ich unterstütze Sie bei der Identifizierung Ihrer Ziele und begleite Sie durch Veränderungen und Neuanfänge. Das Ziel unserer Zusammenarbeit ist es, tatsächliche, langfristige Verbesserungen und qualitativ hochwertige Lösungen für Ihre aktuellen Probleme zu erreichen.“



51147 Köln | Tel.: 0177 4986868
www.antonia-kleinoeder.com

www.coachdb.com/de/coach/antonia-kleinoeder.html



Philipp Freiherr von und zu Heßberg

The Journey of You

„Als systemischer Coach unterstütze ich dich darin, deine eigene Journey zu finden und zu gestalten. Dabei respektiere ich dich in deiner Individualität und Diversität – für deinen ganz persönlichen Weg.“



81249 München | Tel.: 0151 70606016
www.thejourney-of-you.com

www.coachdb.com/de/coach/philipp-freiherr-von-und-zu-hessberg.html



Kerstin Pape

magkaensla consulting

„Menschen kommen zu mir, weil sie nicht mehr tun wollen, was sie tun. Weil sie sich verändern möchten und nicht wissen, wie.“



83022 Rosenheim | Tel.: 0176 21518748
www.magkaensla-consulting.de

www.coachdb.com/de/coach/kerstin-pape.html



Florian Fassnacht

FF Business Coaching

„Meine Coachees profitieren von individuellen Coachings, die darauf ausgerichtet sind, ihre Führungsfähigkeiten zu verbessern und berufliche Herausforderungen zu meistern.“



76131 Karlsruhe | Tel.: 0151 59029988
www.ff-business-coaching.de

www.coachdb.com/de/coach/florian-fassnacht.html



Lydia Cekolj-Nowak

KRAFTMENSCH – Business Coaching

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



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

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



Interview mit Dr. Sanaz von Elsner

Team-Coaching – was funktionierende Teams ausmacht

Ein Gespräch mit David Ebermann

Dr. Sanaz von Elsner befasst sich als Coach u.a. mit der Frage, was die Zukunftsfähigkeit von Teams ausmacht. Selbstorganisation spielt dabei eine Rolle, jedoch setzt diese – auch wenn es paradox klingt – gute Führung voraus. Dies gilt gleichermaßen für Veränderungen in Organisationen, wie die ins Coaching gewechselte Zahnärztin weiß, denn: Wer Sorgen der Mitarbeitenden übergeht, riskiere eine „Blockade von unten“. Erfolgreicher Change bedarf Empathie und Resilienz. Bedingt durch ihre Migrationsgeschichte zählt die mit 13 Jahren aus dem Iran geflüchtete von Elsner ebendiese Kompetenzen zu ihren Stärken.

Sie coachen Teams mit dem Ziel, deren Zukunftsfähigkeit sicherzustellen. Was macht zukunftsfähige Teams aus?

Es geht um dasselbe, was zukunftsfähige Unternehmen im Allgemeinen ausmacht. Teams sollten dazu in der Lage sein, in ruhigen Zeiten immer wieder zu reflektieren, wo ihre Stärken und Schwächen liegen, was sie schon beherrschen und was noch nicht optimal gelingt, um sich für zukünftige Aufgaben gut aufzustellen. Vor ein paar Jahren hat uns die Pandemie erfasst wie ein Tornado. Dass die Welt immer volatiler, unsicherer und komplexer wird, war zuvor schon ein großes Thema. Die Pandemie war ein Beleg dafür, dass auf einmal völlig unerwartete Herausforderungen und Krisen auf uns zukommen können. Insofern sind Flexibilität, sprich die Fähigkeit, sich auf neue Situationen einstellen zu können, und emotionale Intelligenz aus meiner Sicht besonders wichtige Zukunftskompetenzen – jedes Teams und jedes Einzelnen. Hinzu kommen weitere Aspekte wie z.B. eine gute Resilienzfähigkeit, Innovationskraft, Kreativität und Entscheidungskompetenz.

Sie betonen, dass Teamresilienz mehr ist als der Durchschnitt der einzelnen Resilienzwerte der Teammitglieder. Wie meinen Sie das?

Es gibt ein sehr eindrucksvolles afrikanisches Sprichwort: „Wenn du schnell gehen willst, dann gehe alleine. Wenn du weit gehen willst, dann gehe zusammen mit anderen.“ Es ist wichtig, dass die einzelnen Teammitglieder auf ihre individuelle Resilienzfähigkeit achten und diese im Alltag trainieren und stärken. Orientieren können sie sich an dem sogenannten Bambusprinzip, das verschiedene Resilienzsäulen definiert, z.B. die Emotionsregulation, die Zukunfts- und die Beziehungsorientierung. Die Gemeinschaft im Team ermöglicht es den Mitgliedern darüber hinaus, sich gegenseitig zu stützen, die Schwächen der einen durch die Stärken der anderen auszugleichen, um als Einheit stärker zu werden und durch ein gutes Zusammenspiel und gegenseitige Unterstützung noch besser mit Herausforderun-

gen umgehen zu können. Die Resilienz eines Teams kann demnach größer und stärker sein als die jedes Einzelnen.

Wie gehen Sie im Coaching vor, um Teams in ihrer Zukunftsfähigkeit zu stärken?

Ich starte mit einer Vorabanalyse, um den Status quo des Teams zu ermitteln und herauszufinden, worin die Probleme und Herausforderungen jedes Einzelnen bestehen. Darauf baue ich ein dazu passendes Programm auf. Hierbei greife ich als Basis auf entsprechende Kompetenzmodelle zurück. Ich mag beispielsweise das Pyramidenmodell von Lencioni, der sich in den USA mit den Fragen befasst hat, was funktionierende Teams ausmacht und worin die Probleme nichtfunktionierender Teams liegen. Die Basis funktionierender Teams bilden immer Vertrauen und psychologische Sicherheit. Hinzu kommt eine gute Kommunikations- und Konfliktfähigkeit: Sind die Teammitglieder dazu in der Lage, Probleme anzusprechen, gleichzeitig aber – auch im Konflikt – wertschätzend miteinander umzugehen und konstruktiv nach Lösungen zu suchen? Wichtig ist zudem das Commitment, die Verpflichtung jedes Einzelnen, seine Aufgaben zu übernehmen und sich für das Team einzusetzen und mit den anderen an einem Strang zu ziehen, um die gemeinsamen Ziele zu erreichen. Es folgt der Punkt Accountability, die Verantwortungsübernahme durch jedes einzelne Mitglied. An der Spitze der Pyramide steht die Performance. Die Darstellung als Pyramide ist hier sinnbildlich. Die Ergebnisse sind ein kleiner und schmaler Teil der Pyramide, der auf einer sehr breiten Basis steht. Ich denke, dass genau dies in der Praxis schnell vergessen wird. Es heißt gerne, Dinge müssen erledigt werden. Aus Unternehmenssicht verstehe ich das auch – es ist natürlich wichtig,

Die Pandemie war ein Beleg dafür, dass auf einmal völlig unerwartete Herausforderungen und Krisen auf uns zukommen können.

dass Rollen wahrgenommen, Aufgaben erfüllt und Ergebnisse erzielt werden. Aber: Wenn die Basis nicht stimmt, wird die Performance – oben an der Spitze der Pyramide – auch nicht stimmen. Die Basis muss geschaffen werden und wenn dies einmal gelingt, heißt das noch lange nicht, dass sie fortan für immer sicher ist. Es ist eine stetige Pflege der Basis notwendig.

Werden Sie präventiv beauftragt oder dann, wenn die Teambasis bereits bröckelt?

Beides kommt vor. Die meisten Unternehmen beauftragen mich aber eher dann, wenn es bereits Probleme gibt. Dies ist etwa zu 80 Prozent der Fall. Einerseits denke ich, wir Menschen sind so gestrickt, dass wir uns eher um etwas kümmern, wenn es nicht zufriedenstellend funktioniert, und die Dinge ansonsten laufen lassen. Andererseits kommt es vor, dass Verantwortungsträger in den Unternehmen im Alltag nicht immer bewusst und vor allem rechtzeitig auf die entsprechenden Zeichen achten, sondern erst reagieren, wenn eine Schieflage nicht mehr zu übersehen ist. Daher halte ich es schon für sinnvoll, sich zumindest einmal im Jahr Zeit zu nehmen, um die eigene Situation zu reflektieren – auch dann, wenn es keine offensichtlichen Schwierigkeiten gibt.

Schlechte Zahlen stellen sich ja mitunter erst ein, wenn die Probleme schon eine Weile wirken ...

Richtig. Bis die Auswirkungen der Ursache nicht mehr zu übersehen sind, kann einige Zeit vergehen. Im Erstberuf bin ich Zahnärztin und weiß, dass Karies schon längst da ist, bevor nach einer ganzen Weile des Brodelns, in der sich niemand darum gekümmert hat, der Schmerz einsetzt. Deshalb ist die Prophylaxe wichtig. Sinnbildlich kann man das durchaus vergleichen.

Und wenn die Fäule schon am Nerv ist, muss ein Coach – um im Bild der Zahnärztin zu bleiben – auch umso tiefer bohren.

*Wenn die Basis nicht stimmt,
wird die Performance – oben
an der Spitze der Pyramide –
auch nicht stimmen.*

Oder der Nerv muss gleich ganz entfernt werden. (lacht) Manchmal kommen die Kunden zu mir und sagen, sie würden sich im Team gerne mal mit Themen wie Resilienzaufbau und Empowerment befassen. Wenn ich dann die ersten Gespräche geführt habe und hinter den vordergründigen Coaching-Anlass schauen konnte, werden oftmals tieferliegende Probleme sichtbar, die unter der Oberfläche wirken – z.B. Konflikte, die schon lange ungelöst sind und die Stimmung haben kippen lassen.

**Welche Bedeutung hat das
Coaching der Führungskraft,
wenn Sie ein Team zukunftsfähig
aufstellen wollen?**

Ich empfinde es als enorm wichtig, die Führungskraft einzubeziehen und auch individuell mit ihr zu arbeiten. Bleiben wir beispielsweise bei Konflikten im Team: Wenn die Führungskraft ihre Rolle nicht wahrnimmt, nicht moderiert, nicht fähig ist, Ursachen zu sehen, oder vielleicht selber konfliktscheu und zu harmoniebedacht ist, werden Konflikte immer virulenter und brodeln umso mehr und länger unter der Oberfläche, bevor es letztlich zum Knall kommt. Allerdings: Da wo kein Auftrag ist, findet auch kein Coaching statt. Nur wenn die Führungskraft sich darauf einlässt, die eigene Wirkung zu reflektieren, und wenn ein entsprechender Auftrag erteilt wird, kann ich tätig werden.

**Sie sprachen die psychologische
Sicherheit im Team an.
Stehen die Führungskräfte
in der Verantwortung,
diese zu ermöglichen?**

Definitiv, allerdings würde ich nicht sagen, dass sie alleine dafür zuständig sind, psychologische Sicherheit herzustellen. Wir sind keine Schafe, die dem Herdenführer folgen, ohne

Eigenverantwortung zu übernehmen. Jedes Teammitglied darf und sollte zu einer guten Teamstimmung beitragen. Insbesondere in klassischen, sehr hierarchischen Strukturen liegt es aber schon vor allem an den Führungskräften, gute Bedingungen zu schaffen und zu schauen, wo Unsicherheiten herrühren, regelmäßig und öfter als einmal im Jahr Gespräche zu führen, Feedbacks einzuholen und zu geben. Im Sinne des lernenden Systems sage ich immer: „Gebt Feedback, bevor es notwendig ist.“

Schlechte Führung bedingt Fluktuation. Meinen Sie dies, wenn Sie betonen, dass gute Führung als Wettbewerbsvorteil zu betrachten ist?

Ja, dazu gibt es viele Studien und ich glaube, die Führung ist einer der Hauptgründe, weshalb Menschen kündigen. In Deutschland wird die Führung sogar als noch wichtiger wahrgenommen als in einigen anderen Ländern. Daher denke ich, dass gute Führungsarbeit im „Kampf“ um die besten Talente und Fachkräfte ein wichtiger Faktor ist. Der Wettbewerbsvorteil entsteht, wenn die Führungskräfte genau wissen, wie sie förderliche Rahmenbedingungen schaffen, mit anderen gut umgehen und wenn sie Verantwortung für sich und ihre Teams übernehmen. Das heißt jedoch nicht, dass sie die komplette Lebensverantwortung für die Teammitglieder tragen müssen. Teilweise habe ich den Eindruck, dass manche Klientinnen und Klienten, die ich begleite, in dieser Hinsicht sogar zu viel des Guten machen. Führungskräfte sind zudem keine Coaches. Sie können zwar Coaching-Aspekte in ihre Arbeit einfließen lassen, wenn es thematisch aber zu sehr in die Tiefe geht, halte ich es für angebrachter, Unterstützung von außen zu holen. Die Rolle der Führung kann dann darin bestehen, ein Auge auf Unterstützungsbedarfe zu haben und nach Möglichkeit auf entsprechende Budgets zurückzugreifen.

Führungskräfte unterstützen Sie in Ihren Coachings darin, wichtige Führungskompetenzen zu stärken. Um welche Kompetenzen geht es dabei besonders häufig?

Die Anliegen der Klientinnen und Klienten stammen oftmals aus dem Bereich Kommunikation: Wie löse ich Konflikte? Inwieweit bediene ich im Alltag selbst Konflikte? Wie gebe ich wertvolles Feedback? Wie gehe ich wertschätzend mit den Teammitgliedern um? Bin ich mir meines eigenen Kommunikationsstils bewusst und erkenne ich die Stile anderer? Wer diese Fragen für sich beantwortet,

Der Wettbewerbsvorteil entsteht, wenn die Führungskräfte genau wissen, wie sie förderliche Rahmenbedingungen schaffen, mit anderen gut umgehen, und wenn sie Verantwortung für sich und ihre Teams übernehmen.

ten kann, ist dazu in der Lage, vieles besser zu steuern. Eine weitere Säule, die aufgrund der Komplexität unserer Zeit wichtig ist, ist das Thema Resilienz: Wie kann ich mich von außen besser abschirmen, wenn der Stress zu sehr auf mich einprasselt? Wie werde ich insgesamt stressresistenter und wie realisiere ich eine gute Selbstführung, die es mir u.a. erlaubt, mit meiner Zeit gut auszukommen? Es geht hierbei auch darum, ein Vorbild für das Team zu sein. Eine Führungskraft kann von ihren Mitarbeitenden nicht erwarten, alles mühelos hinzukriegen, wenn sie selbst nicht souverän wirkt, wenig stressresistent ist und keine gute Emotionsregulation vorlebt.

Als wichtige Kompetenz nennen Sie auch das Delegieren von Aufgaben. Wie gehen Sie im Coaching vor, um diese Fähigkeit zu stärken?

Das Thema wird immer dann bearbeitet, wenn ich im Gespräch mit einer Führungskraft herausfinde, dass die Person Probleme damit hat, Aufgaben abzugeben und loszulassen, ohne anschließend dennoch ins Mikromanagement zu gehen. Besonders häufig betrifft dies neu berufene Führungskräfte, die aus ihrer Expertenrolle in die Führungsrolle befördert wurden.

Sie sind es gewohnt, ihre Rolle operativ auszufüllen und vieles eigenhändig zu erledigen. Im unteren und mittleren Management hat man zwar durchaus noch Expertenaufgaben, die Führungsrolle kommt aber plötzlich hinzu. In der neuen Rolle kommt es daher darauf an, zu erkennen, wann es angebracht ist, eine Aufgabe selber umzusetzen, um sie nicht aus der Hand zu geben. Ebenfalls sollte man wissen, wann es hingegen sinnvoll ist, sie zugunsten der Selbstorganisation des Teams abzugeben. Wir sind also wieder bei der Selbstführung: Will die Führungskraft überall unmittelbar mitmischen, wird ihre Zeit nicht reichen, um sich gleichzeitig den Personal- und Strategiethematen zu widmen. Von Führungskräften wird schließlich erwartet, einen Weitblick zu praktizieren und Dinge aus der Vogelperspektive zu betrachten, anstatt permanent selbst Hand anzulegen. Ich sage immer: „Stell dir vor, du bist ein Adler und bewegst dich auf einer guten Flughöhe. Ab und an fliegst du mal runter, erledigst etwas und hebst wieder ab.“ Es geht um eine sinnvolle Balance, die auf beiden Seiten gehalten werden muss. Ich erlebe mitunter auch Führungskräfte, die sich denken: „Ich bin jetzt Führungskraft, sollen die anderen mal machen.“ Auch das ist schwierig, denn manche Teammitglieder benötigen mehr Unterstützung als andere. Wenn die Führungskraft ihnen dann gar nicht unter die Arme greift, fühlen sie sich häufig alleingelassen. Hinzu kommt, dass Führung auch eine Voraussetzung für die Selbstorganisation von Teams ist. Es geht zwar nicht darum, dass eine Person sich um alles kümmert, aber jemand muss den Hut aufhaben, sodass es einen Ansprechpartner gibt und das Team durch ein Organ sprachfähig wird.

Sie begleiten Veränderungsvorhaben in Organisationen und betonen, dass es dabei sowohl die kognitive als auch die emotionale Ebene zu berücksichtigen gilt. Wie ist dies zu verstehen?

Meiner Erfahrung nach scheitern Veränderungsvorhaben oftmals daran, dass die Mitarbeitenden nicht mitgenommen werden und

Foto: Ksenia Yanko



der Trauerprozess Einzelner nicht zugelassen wird. Denn Veränderung kann ein schmerzhafter, von Verlustängsten geprägter Schock sein – ganz unabhängig davon, ob es anschließend vielleicht sogar besser wird. Diese Trauerphase, die mit einem Verlassen der Komfortzone verbunden ist, will begleitet werden. Um die Mitarbeitenden, die das betrifft, mitzunehmen, ist zu kommunizieren, weshalb die Veränderung angegangen wird, was sie davon zukünftig haben werden, worin die Rolle jedes Einzelnen im Prozess besteht und weshalb ihr Mitwirken wichtig ist. Ein Beispiel: Ein größeres Unternehmen hat beschlossen, im Jahr 2022 CO2-frei zu sein. Natürlich fragen sich die Menschen im Unternehmen dann, was sie davon haben, wenn das Unternehmen dieses strategische Ziel in 30 oder 40 Jahren erreicht hat, und weshalb sie im Hier und Jetzt „darunter leiden“ müssen. Sie „leiden“ auch dann, wenn sich das Ziel auf dem Papier super liest, sich sein Sinn also kognitiv erschließen mag. Diese emotionale Ebene gilt es zu verstehen und zu adressieren, um die Mitarbeitenden abzuholen. Wenn ein Ziel festgelegt ist, werden mitunter Change-Manager einbezogen, die mit der Hauruckmethode möglichst schnell sehr viel erreichen wollen. Ich verstehe das – es sind schließlich veränderungsaffine Menschen. Das Problem ist aber, dass sie die Sprache der anderen – weniger veränderungsaffinen – Mitarbeitenden nicht immer sprechen. Als ich mit 13 Jahren nach Deutschland kam, fremd in diesem Land war und die Sprache nicht beherrschte, war es wichtig für mich, dass die Deutschen etwas langsamer sprachen und Geduld mit mir hatten, bis ich nach und nach immer besser folgen konnte. Ebenso war es unabdingbar, dass ich mich einbringen und die Sprache lernen wollte. Im Unternehmen braucht es ebenfalls beide Seiten und einen Ansatz, der immer wieder Brücken von oben nach unten baut.

Was sind die Folgen, wenn die emotionale Ebene vernachlässigt wird, die dann zum Scheitern des Prozesses führen können?

Eine Folge kann Gleichgültigkeit sein, die Mitarbeitende dem Veränderungsprojekt gegenüber entwickeln. Diese kann dann in

Arbeitsverweigerung umschlagen, die nicht immer sofort ersichtlich ist, nach dem Motto: „Mal sehen, wie es diesmal läuft, ich helfe denen nicht.“ Mitarbeitende fangen dann mitunter an, Dinge zu blockieren, damit es nicht vorangeht. Daher ist es so wichtig, den Blick für die Vorteile zu öffnen, die das Veränderungsvorhaben für alle haben kann, und Ängste sowie Unsicherheiten nicht zu ignorieren. Ansonsten riskiert man eine „Blockade von unten“.

Wie verstehen Sie Ihre Rolle als Coach, wenn Sie organisationale Veränderungsprojekte begleiten?

Als Coach sehe ich mich – bildlich gesprochen – nicht am Lenkrad, sondern als Beifahrerin, die mit dem Fahrer beispielsweise reflektiert, wann es sinnvoll ist, eine Pause einzulegen, bevor zu große Müdigkeit einsetzt. Ich verstehe mich als Sparringspartnerin, die die Kommunikation begleitet, das Konfliktmanagement unterstützt, mit den Führungskräften reflektiert, wie die emotionale Ebene angesprochen werden kann etc. Am Ende des Tages müssen die Handelnden ihre Rollen aber selber ausfüllen und ihre Aufgaben eigenständig umsetzen, das liegt nicht in meiner Verantwortung.

Ihr beruflicher Werdegang hat Sie zunächst in die Zahnmedizin geführt. Weshalb haben Sie sich entschieden, Zahnärztin zu werden?

Im Coaching bezeichnen wir das als Stellvertreterwunsch. (lacht) Meine Mutter hat mich – vermutlich nicht wirklich bewusst – in diese Rolle gedrängt. Als junges Mädchen war es ihr Wunsch, selbst Zahnärztin zu werden. Die Möglichkeit erhielt sie aber nicht, weil es ein sehr teures Studium war und mein Großvater

Am Ende des Tages müssen die Handelnden ihre Rollen aber selber ausfüllen und ihre Aufgaben eigenständig umsetzen, das liegt nicht in meiner Verantwortung.



Foto: Ksenia Yanko

den Sinn darin nicht sah. Ihren unerfüllten Wunsch hat sie auf mich übertragen. Mir ist das erst spät bewusst geworden, jedoch habe ich immer mal wieder gemerkt, dass ich mit der Situation etwas kämpfte. Zwar mag ich die Naturwissenschaften sehr und kann entsprechende Themen auch gut bedienen. Daher bin ich erfolgreich durch das Studium gekommen und hatte auch keine Probleme, als Zahnärztin Fußzufassen. Es fühlte sich aber dennoch an, als ob zwei Herzen in meiner Brust schlagen. Ich war mit der Entscheidung nicht rundum glücklich.

Da Sie als Zahnärztin nicht vollkommen zufrieden waren, wechselten Sie ins Beratungsfeld?

Genau. Ich überlegte, worin eine einfache Möglichkeit besteht, die Tätigkeit zu wechseln. Damals, vor ca. 20 Jahren, gab es nicht sehr viele Optionen. Berufswechsel waren nicht so selbstverständlich wie heute und wurden noch anders bewertet. In der Unternehmensberatung suchte man aber Menschen

aus medizinischen Feldern – für Projekte im Health-Care-Bereich. Die Möglichkeit nahm ich wahr und arbeitete fortan in gemischten Teams, bestehend aus BWLern, Wirtschaftsingenieuren und Medizinerinnen. Wir arbeiteten mit Unternehmen aus der Gesundheitsbranche zusammen, z.B. Pharma- und Biotechunternehmen.

Im Zuge Ihrer Beratungstätigkeiten setzten Sie sich dann bereits intensiv mit den Themen Change und Führung auseinander ...

Richtig. Als Coach, der Change begleitet, profitiere ich heute davon. Im Zuge meines Trainings on the Job lernte ich von sehr fähigen Leuten, wie Veränderungs- und Strategiprojekte aufgesetzt werden, worauf es in welcher Phase ankommt etc. Das war eine gute Schule.

Kamen Sie während Ihrer Arbeit im Beratungsfeld auch mit Coaching in Berührung?

Ja. Bei PricewaterhouseCoopers, wo ich nach einer Station bei Bain & Company arbeitete, gab es Teammitglieder, die bereits Coaching-Ausbildungen absolviert hatten. Ich fand das spannend und dachte: „Vielleicht wäre das etwas, was ich auch noch machen könnte.“ Zwar kam ich zunächst wieder von dem Gedanken ab, weil ich mich anderen Dingen widmete. Die Idee, dass eine Coaching-Ausbildung für mich sinnvoll wäre, ist aber in dieser Zeit entstanden.

Was gab letztlich den Ausschlag, die Coaching-Ausbildung anzugehen?

Die Bundeszahnärztekammer suchte für eine Projektmanagementstelle eine zahnärztlich ausgebildete Person. Ich fand das spannend, weil ich die Möglichkeit sah, meine beiden Berufsfelder noch stärker miteinander zu verbinden. Also bewarb ich mich und bekam die Stelle. Nach einer Weile merkte ich aber, dass meine Vorstellungen, die ich im Vorfeld von der neuen Position hatte, nicht wirklich erfüllt waren. Das Erwartungsmanagement hätte auf beiden Seiten besser laufen können. Das gab den Anlass, mich nochmals intensiv mit der Frage zu beschäftigen, wie mein weiterer Berufsweg aussehen sollte. Ähnlich einer Karriereumorientierung im Coaching fragte ich mich: Was kann ich? Worin bin ich wirklich gut? Was sind meine Stärken und was bereitet mir Freude? Im Ergebnis dieser Reflexion und nach einer Recherche, bei der ich mein Augenmerk auf Qualität und Kompetenz richtete, fiel die Entscheidung, meine erste – und später eine zweite – Coaching-Ausbildung am artop-Institut in Berlin zu beginnen.

Sie sind im Iran aufgewachsen und im Alter von 13 Jahren nach Deutschland geflüchtet. Wie beeinflussen die Erfahrungen, die Sie in diesem Zusammenhang gemacht haben, Ihre heutige Haltung und Arbeit als Coach?

Mit der Frage habe ich mich in der Vergangenheit natürlich schon auseinandergesetzt, denn als Coach sollte man wissen, wofür man steht,

welche Stärken man mitbringt etc. Zum einen denke ich, dass meine Veränderungsaffinität und meine wertschätzende Haltung von meiner Geschichte geprägt sind. Wenn man als Fremde in ein neues System kommt, ist man zunächst mit vielen Problemen konfrontiert. Beispielsweise habe ich – nicht ständig, aber immer mal wieder – Alltagsrassismus und Diskriminierung erlebt. Daraus resultieren heute eine gewisse Demut und ein empathischer

Wenn man als Fremder in ein neues System kommt, ist man zunächst mit vielen Problemen konfrontiert. Beispielsweise habe ich – nicht ständig, aber immer mal wieder – Alltagsrassismus und Diskriminierung erlebt.



Foto: Ksenia Yanko

Blick für Menschen und ihre Geschichten. Denn ich weiß, dass das Leben für viele Menschen mit Hürden verbunden ist, die man, wenn man nicht in derselben Situation ist, nicht auf den ersten Blick wahrnimmt. Das beziehe ich nicht nur auf das Thema Migration. Dadurch, dass ich mich in einer für mich neuen Umgebung und Kultur zurechtfinden musste, fällt es mir heute zudem relativ leicht, intuitiv Neues zu durchdringen, Verborgenes wahrzunehmen und mich in neuen Umfeldern zu orientieren. Zusammenfassend würde ich sagen, Empathie und Intuition sind Kompetenzen, die bei mir heute aufgrund meiner Migrationsgeschichte besonders stark ausgeprägt sind.

Ihre Resilienz hat demnach auch profitiert?

Absolut. Wenn ich heute über das Thema Resilienz spreche, dann nicht nur aus theoretischer Perspektive, wenngleich die Theorie natürlich wichtig ist, sondern auch aus eigener Erfahrung. Mit vier Jahren habe ich die Revolution durchgemacht. Mein Vater war jahrelang politischer Aktivist im Untergrund. Menschen um uns herum wurden getötet, erhängt. Ich erlebte viel Trauer. Gleichzeitig gab es den Optimismus, dass der nächste Tag dennoch etwas Gutes bringen kann. Mein Vater gab nicht auf und beschloss, dass wir uns ein neues Leben aufbauen und das Beste daraus machen werden. Mitten in der Pubertät in einem fremden Land – einer vollkommen neuen Umgebung – zu landen, kann eine nicht geringfügige Krise auslösen oder gar eine traumatische Erfahrung sein. Mich hat die Situation aber immer stärker werden lassen. Früher kannte ich kein Wort dafür, heute würde ich mich als sehr resilient bezeichnen. So hatte auch die Pandemie wenig Folgen für

*Resilienz bringen viele
Migranten in gewissem
Maße mit, weil sie bereits
die Migrationserfahrung
gemacht haben.*

mich, weshalb ich meine Tochter und meinen Mann gut durch diese begleiten konnte.

Über die Organisation MentorMe engagieren Sie sich ehrenamtlich als Mentorin für Frauen. Mit welchen Fragen konsultieren die Mentees Sie?

Häufig stehen die Frauen vor folgenden und ähnlichen Fragen: Wie finde ich mich in meiner beruflichen Rolle zurecht? Wie komme ich im Unternehmen und in meiner Karriere voran – trotz der Fallstricke, mit denen Frauen im Alltag umgehen müssen, z.B. Care-Arbeit? Nicht selten geht es auch darum, dass sich die Mentees an einem Karrierepunkt befinden, an dem sie entweder den nächsten Schritt gehen oder sich verändern wollen. Sie suchen einen vertraulichen Raum, um Fragen wie diese besprechen zu können und werden von mir zwölf Monate lang begleitet. Das Mentoring findet einmal im Monat für die Dauer von einer Stunde statt. Ich mache das seit drei Jahren. Zudem bin ich als Mentorin für die Deutschlandstiftung Integration tätig und begleite muslimische Stipendiaten, die jemanden brauchen, um ihre Themen zu platzieren. Hier geht es z.B. oft um die Frage, wie sie Sichtbarkeit schaffen können, ohne über dieselben Netzwerke zu verfügen, auf die andere zurückgreifen können. Themen wie Alltagsrassismus und Diskriminierung und die Frage, wie sie hiermit umgehen können, spielen ebenfalls eine Rolle. Resilienz bringen viele Migranten in gewissem Maße mit, weil sie bereits die Migrationserfahrung gemacht haben. Dennoch geht es mitunter auch darum, aus der Opferrolle – die Wortwahl ist nicht despektierlich gemeint – herauszutreten und zu verinnerlichen, dass wir keine Opfer der Umstände sind, sondern selbstwirksam an Themen arbeiten und vieles ändern können, wenn auch nicht alles.

Lassen Sie auch Coaching- Anteile in die Arbeit mit den Mentees einfließen?

Ja. Natürlich bin ich im Mentoring genauso wertschätzend und wohlwollend wie im Coaching. Vieles spielt sich wie im Coaching auf

der Reflexionsebene ab und ich nutze Methoden, die auch im Coaching zum Einsatz kommen, beispielsweise zirkuläre Fragen. Beim Mentoring, in dem es auch um die Weitergabe von Erfahrungen geht, zeige ich mich aber mehr als Mensch – als jene Person, die als Jugendliche nach Deutschland gekommen ist usw. Das heißt nicht, dass ich permanent meine Geschichte teile, sie spielt aber – ebenso wie mein Karriereweg – eine größere Rolle als im Coaching.

Portrait

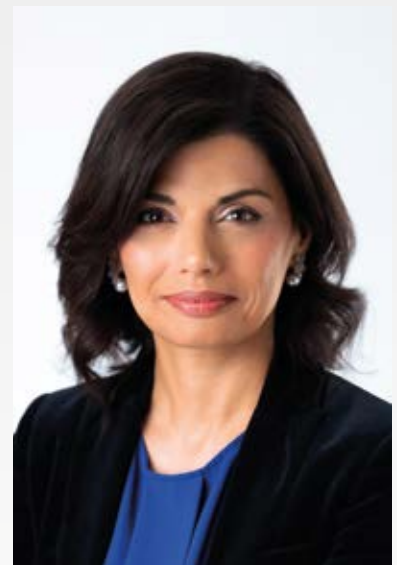


Foto: Ksenia Yanko

Dr. Sanaz von Elsner ist im Erstberuf Zahnärztin (Studium und Promotion an der Georg-August-Universität Göttingen). Über Stationen im Beratungsfeld kam die im Alter von 13 Jahren aus dem Iran nach Deutschland geflüchtete heutige Berlinerin zum Coaching, absolvierte zwei Coaching-Ausbildungen und gründete ihr Unternehmen VON ELSNER Coaching. Sie coacht Führungskräfte und Teams, um sie zukunftsfähig aufzustellen. Organisationen begleitet sie im Kontext Change und engagiert sich als ehrenamtliche Mentorin.

www.vonelsner-coaching.de



Die Transformation der Führung

Warum relationale Führung die Zukunft ist

Von Thomas Wehrs

Wie sieht die Zukunft der Führung aus? Der Beitrag benennt Defizite, die traditionelle Führungsstile in der heutigen, u.a. von schnellem Wandel und hoher Komplexität geprägten Arbeitswelt aufweisen, und stellt das Konzept der relationalen Führung als Alternative vor. Relationale Führung setzt auf Beziehungsorientierung, um die Innovationskraft eines Unternehmens, dessen Anpassungsfähigkeit und das Mitarbeiterengagement zu stärken. Mittels gezielter Interventionen können Coaches Führungskräfte im Aufbau eines beziehungsorientierten Führungsansatzes unterstützen.

Die Herausforderungen heutiger Führungsstile

In einer Welt, die von schnellem Wandel, zunehmender Komplexität und der Sehnsucht nach tieferen menschlichen Beziehungen geprägt ist, stoßen traditionelle Führungsstile an ihre Grenzen. Autokratische, transaktionale und sogar transformationale Führungsstile, die einst als effektiv galten, scheinen in der dynamischen Arbeitswelt von heute nicht mehr zu wirken (Bass, 1985). Diese Stile, die sich durch hierarchische Strukturen und die Konzentration auf Leistung und Ergebnisse auszeichnen, vernachlässigen oft die individuellen Bedürfnisse und das Potenzial der Beschäftigten, was zu Motivationsverlust, geringem Engagement der Beschäftigten und letztlich zu suboptimalen Ergebnissen führt (Bass & Riggio, 2006).

Die Herausforderungen, mit denen traditionelle Führungsstile konfrontiert sind, lassen sich anhand bestimmter Aspekte der modernen Arbeitswelt veranschaulichen. Die Grenzen dieser Stile zeigen sich in drei Schlüsselbereichen: Anpassungsfähigkeit, Mitarbeiterengagement und Innovation. Diese Herausforderungen werden durch die wachsende Komplexität der globalen Wirtschaft, die Beschleunigung des technologischen Wandels und die zunehmende Vielfalt in der Belegschaft noch verstärkt.



- » Im Zentrum relationaler Führung stehen die Beziehungsdynamiken zwischen Führungskräften und Mitarbeitenden.
- » Relationale Führung kann als Reaktion auf die Schwächen traditioneller Führungsansätze verstanden werden. In der heutigen Arbeitswelt ist sie eine strategische Notwendigkeit.
- » Coaches können Führungskräfte für die Haltung sensibilisieren, die der relationale Führungsstil voraussetzt, und sie durch gezielte Interventionen im Beziehungsaufbau unterstützen.

Anpassungsfähigkeit

Traditionelle Führungsstile, insbesondere der autokratische und transaktionale Ansatz, bieten wenig Flexibilität, um auf die schnellen Veränderungen in der heutigen Geschäftswelt zu reagieren. Hierarchien und etablierte Prozesse können die Fähigkeit einer Organisation einschränken, sich schnell anzupassen. Eine Studie von Bennis und Thomas (2002) zeigt, dass Führungspersonen, die adaptives Verhalten fördern, erfolgreicher sind, weil sie kreativere Lösungen für komplexe Probleme finden.

Engagement der Mitarbeitenden

Ein weiteres Problem mit traditionellen Führungsstilen ist ihr Einfluss auf das Engagement der Mitarbeitenden. Der Gallup State of the Global Workplace Report (2017) hat wiederholt gezeigt, dass Mitarbeitende, die sich nicht wertgeschätzt oder gehört fühlen, weniger engagiert sind, was zu höherer Fluktuation und geringerer Produktivität führt. Transaktionale Führungsstile, die auf Belohnung und Bestrafung basieren, können ein Gefühl der Entfremdung hervorrufen, da sie wenig Raum für die persönliche Entwicklung und die Anerkennung des individuellen Beitrags lassen.

Innovation

Eine weitere Herausforderung ist die Einschränkung von Innovationen. Traditionelle Führungsansätze fördern oft eine Kultur der Risikoaversion, in der Fehler nicht als Chance zum Lernen, sondern als Grund für Bestrafung gesehen werden. Dies kann zu einer Kultur führen, in der die Beschäftigten zögern, neue Ideen vorzuschlagen oder experimentelle Ansätze zu verfolgen. Amabile und Kramer (2011) betonen, dass eine unterstützende Führung notwendig ist, um Innovationen zu fördern, Autonomie zu gewähren und ein Umfeld zu schaffen, in dem kreatives Denken gedeihen kann.

Diese Herausforderungen machen deutlich, warum traditionelle Führungsstile in der heutigen und zukünftigen Arbeitswelt an ihre Grenzen stoßen. Die Notwendigkeit einer relationalen Führung, die Flexibilität, Mit-

arbeiterengagement und Innovation in den Vordergrund stellt, wird immer deutlicher, um den komplexen Anforderungen der modernen Geschäftswelt gerecht zu werden.

Die Lösung: Relationale Führung

Relationale Führung, auch als beziehungsorientierte Führung bekannt, bietet Lösungen für die oben genannten Herausforderungen, indem sie einen Rahmen schafft, der Anpassungsfähigkeit, Engagement und Innovation fördert. Dieser Führungsstil basiert auf dem Prinzip der Beziehungsdynamik zwischen Führungspersonen sowie Beschäftigten und betont die Bedeutung von *Vertrauen*, *gegenseigem Respekt* und *offener Kommunikation*. In den folgenden Abschnitten werden die wichtigsten Aspekte der relationalen Führung detailliert beschrieben.

Anpassungsfähigkeit durch relationale Führung

Relationale Führung fördert eine Kultur der Agilität und Flexibilität, indem sie die Beteiligung aller Teammitglieder an Entscheidungsprozessen unterstützt. Durch den Einbezug verschiedener Perspektiven können Teams schneller auf Veränderungen reagieren und kreative Lösungen entwickeln. Uhl-Bien und Arena (2017) argumentieren, dass komplexe adaptive Systeme, die durch relationale Führungspraktiken unterstützt werden, besser in der Lage sind, auf dynamische Marktanforderungen zu reagieren.

Förderung des Mitarbeiterengagements

Laut van der Velden et al. (2015) können Führungsansätze, die eine einfühlsame Kommunikation und Unterstützung in den Vordergrund stellen, das Engagement und die Motivation der Mitarbeitenden erheblich steigern. Beziehungsorientierte Führung wirkt sich daher positiv auf das Engagement der Mitarbeitenden aus. Sie schafft ein Umfeld, in dem sich die Mitarbeitenden wertgeschätzt und verstanden fühlen. Ein höheres Maß an Zufriedenheit und Bindung an das Unternehmen wird folglich durch relationale Führung erreicht.

Förderung von Innovation

Durch die Betonung von Beziehungen schafft relationale Führung eine Kultur, in der Innovation gedeihen kann. Sie ermutigt die Mitarbeitenden, Risiken einzugehen und neue Ideen mitzuteilen, ohne Angst vor negativen Konsequenzen zu haben. Edmondson (1999) betont, dass ein Umfeld mit *psychologischer Sicherheit* entscheidend für die Förderung von Innovation und kreativem Denken ist.

Relationale Führung geht die zentralen Herausforderungen traditioneller Führungsstile an, indem sie eine Kultur fördert, die auf Anpassungsfähigkeit, Engagement und Innovation ausgerichtet ist. Durch ihre Betonung von Beziehungen, Vertrauen und offener Kommunikation hilft sie Organisationen, in einer sich schnell verändernden Welt erfolgreich zu sein.

Die zitierten Literaturquellen unterstreichen die wissenschaftliche Grundlage und die Wirksamkeit dieses Führungsansatzes. Relationale Führung ist nicht nur eine Antwort auf die Grenzen traditioneller Führungsstile, sondern auch ein zukunftsweisendes Modell zur Förderung einer produktiven und zufriedenen Belegschaft.



Abgrenzung zu traditionellen Führungsstilen

Während sich traditionelle Führungsstile auf Position, Macht und Zielerreichung konzentrieren, steht bei der relationalen Führung die *Dynamik zwischen Menschen* im Mittelpunkt. Es handelt sich nicht nur um singuläre Transaktionen, sondern um ein komplexes Beziehungsgeflecht, das gepflegt werden muss. Dieser Stil ist anpassungsfähig und legt großen Wert auf Kommunikation, Einfühlungsvermögen und die Entwicklung eines gemeinsamen Sinns und Zwecks (Dachler & Hosking, 1995).

Anwendung im Tagesgeschäft

Eine Feedback-Kultur fördern: Beziehungsorientierte Führungspersonen schaffen eine Kultur, in der regelmäßig konstruktives Feedback ausgetauscht wird. Dies fördert eine Atmosphäre des Vertrauens und der Offenheit und ermutigt die Mitarbeitenden, ihre Meinung zu äußern und sich an der Entscheidungsfindung zu beteiligen.

Konfliktlösung: Indem sie Beziehungen in den Vordergrund stellen, sind Führungspersonen mit dem relationalen Führungsstil besser in der Lage, Konflikte zu erkennen und zu lösen.

Sie berücksichtigen die Sichtweisen aller beteiligten Parteien und arbeiten auf eine Lösung hin, die Beziehungen stärkt.

Mitarbeiterentwicklung: Beziehungsorientierte Führungspersonen investieren in die Entwicklung ihrer Mitarbeitenden, indem sie deren Stärken erkennen und fördern. Dies führt zu einer stärkeren Bindung der Mitarbeitenden an das Unternehmen und damit zu einer höheren Motivation und Leistung.

Der OK-Corral und die relationale Führung

Franklin Ernsts (1971) transaktionsanalytisches Modell des OK-Corral bietet einen Rahmen, der zwischen *vier Grundhaltungen* unterscheidet: (1) „Ich bin OK, du bist OK.“ (2) „Ich bin OK, du bist nicht OK.“ (3) „Ich bin nicht OK, du bist OK.“ (4) „Ich bin nicht OK, du bist nicht OK.“

Traditionelle Führungsstile neigen oft zu den weniger produktiven Haltungen, die entweder die Führungsperson oder die Mitarbeitenden abwerten. Beziehungsorientierte Führung strebt konsequent die Haltung „Ich bin OK, du bist OK“ an und schafft ein Umfeld des gegenseitigen Respekts und der Wertschätzung.

Diese Haltung ist *keine statische Situation* – einmal erreicht und nie mehr verlassen –, sondern ist stetig neu aufzubauen. Durch persönliche Triggerpunkte rutschen Menschen schnell unbewusst aus der OK/OK-Haltung heraus und befinden sich in einer der drei anderen. Das kann innerhalb einer Sekunde, eines Satzes oder eines Gesprächs erlebt werden. Die Bewusstheit für das eigene Verhaltens- oder Reaktionsmuster ermöglicht den schnellen Wechsel zurück in die OK/OK-Haltung. Auch das kann innerhalb einer Sekunde, eines Satzes oder eines Gesprächs geschehen.

Als Führungsperson in der OK/OK-Haltung zu sein, bedeutet, Teammitglieder zu ermutigen, ihre Stärken zu nutzen und ein Umfeld zu schaffen, das von gegenseitigem Respekt und Unterstützung geprägt ist.

Ein Beispiel für „Ich bin OK, du bist nicht OK“ in der Führung ist, wenn eine Führungsperson Anzeichen von Überlegenheit zeigt, ihre Mitarbeitenden herablassend behandelt oder Ideen und Vorschläge nicht wertschätzt, was bei den Teammitgliedern zu Minderwertigkeitsgefühlen und Frustration führt.

Ein Beispiel für „Ich bin nicht OK, du bist OK“ in der Führung ist, wenn eine Führungsperson an ihren eigenen Fähigkeiten zweifelt, ständig die Bestätigung ihrer Mitarbeitenden sucht oder das Team „retten“ will, was zu Unsicherheiten und Unklarheiten in der Teamleitung führt.

Ein Beispiel für „Ich bin nicht OK, du bist nicht OK“ in der Führung ist, wenn eine Führungsperson und ihre Teammitglieder sich in einem Zustand gegenseitiger Ablehnung oder Feindseligkeit befinden, was zu einer ineffektiven Zusammenarbeit und einem schlechten Arbeitsumfeld führt.

Und was bedeutet das im Coaching?

Die Rolle der Coaches ist entscheidend, wenn es darum geht, Führungspersonen von einer einschränkenden oder begrenzenden Denkweise wegzuführen und stattdessen einen beziehungsorientierten Führungsstil zu stärken. Sie unterstützen Menschen in den Führungsebenen dabei, ihre eigenen Verhaltensmuster zu reflektieren, sich bewusst aus den einengenden Denkmustern zu befreien, Beziehungsfähigkeiten zu entwickeln und eine Kultur der Offenheit und des gegenseitigen Respekts zu fördern.

Die Rolle der Coaches im Kontext der relationalen Führung und unter Verwendung des OK-Corrals von Franklin Ernst ist für die Entwicklung und Verbesserung effektiver Führungsqualitäten von entscheidender Bedeutung. Coaches können damit Führungspersonen darin stärken, von einer einschränkenden Denkweise zu einer *produktiveren Denkweise* („Ich bin OK, du bist OK“) zu wechseln, was für die beziehungsorientierte Führung basal ist.

Im Folgenden werden spezifische Interventionen für das Coaching vorgeschlagen, die auf

den vier Haltungen des OK-Corrals basieren. Durch die beschriebenen Maßnahmen stärkt das Coaching die Führungsperson, effektivere Beziehungen zu ihren Mitarbeitenden aufzubauen und einen Führungsstil zu entwickeln, der auf Vertrauen, Respekt und gegenseitiger Wertschätzung beruht. Die Ansätze unterstützen nicht nur die individuelle Entwicklung der Führungsperson, sondern tragen auch zu einer gesünderen und produktiveren Unternehmenskultur bei und wirken sich indirekt auf das gesamte System der Führungsperson aus.

„Ich bin OK, du bist nicht OK“ +/-

Herausforderung: Diese Haltung kann zu autoritärem Verhalten führen, bei dem die Führungsperson die Meinungen und Beiträge der Mitarbeitenden abwertet.

Coaching-Intervention: Der Coach unterstützt die Führungsperson, ihre *Empathie und die Fähigkeit des aktiven Zuhörens* zu stärken. Ein gutes Beispiel für eine Intervention wäre die Anwendung von Spiegelungstechniken, bei denen die Führungsperson lernt, die Sichtweisen der Beschäftigten zu reflektieren und zu validieren.

„Ich bin nicht OK, du bist OK“ -/+

Herausforderung: Führungspersonen mit dieser Einstellung neigen dazu, ihre eigene Kompetenz zu unterschätzen und sich zu sehr von der Anerkennung anderer abhängig zu machen.

Coaching-Intervention: Der Coach bestärkt die Führungsperson, *Selbstvertrauen und Selbstwirksamkeit* zu entwickeln, z.B. indem kleine, realistische Ziele gesetzt und erreicht werden, um das Gefühl von Kompetenz und Unabhängigkeit zu fördern.

„Ich bin nicht OK, du bist nicht OK“ -/-

Herausforderung: Diese Haltung kann zu Resignation und mangelnder Motivation führen, sowohl bei der Führungsperson als auch bei den Mitarbeitenden.

Coaching-Intervention: Der Coach arbeitet mit der Führungsperson daran, *Hoffnung und*

Gemeinsam zum Erfolg - Individuelle Coaching Pakete für dein Team

„Teamwork kann eine Herausforderung sein – ineffektive Kommunikation, unklare Rollen und ungelöste Konflikte bremsen oft die Mitarbeiterzufriedenheit & den Erfolg.“

@Team Coach Marcia



Wie wäre es mit einem Team Coaching?

Als **erfahrener Systemischer Coach** biete ich dir **Workshops & Trainings für deine Teams**. Individuelle Pakete, die perfekt auf eure Bedürfnisse zugeschnitten sind.

Kontakt

Marcia Steinkellner

Tel.: 017645711917

marcia@teamupcoaching.de



Optimismus zu entwickeln, indem positive Aspekte der Arbeit und erfolgreiche Ergebnisse hervorgehoben und gefeiert werden. Techniken aus der positiven Psychologie, wie das Führen eines Dankbarkeitstagebuchs, können dabei hilfreich sein.

„Ich bin OK, du bist OK“ +/+

Zielsetzung: Dies ist die gewünschte Haltung in der relationalen Führung, die den gegenseitigen Respekt und die Anerkennung betont.

Coaching-Intervention: Der Coach unterstützt die Führungsperson dabei, diese Haltung durch konsequentes Feedback, Anerkennung der Leistungen der Mitarbeitenden und die Förderung eines integrativen Arbeitsumfelds zu stärken. Rollenspiele, in denen konstruktive Feedbackgespräche geübt werden, können hier effektiv sein.

Fazit

Die Hinwendung zur relationalen Führung ist nicht nur eine Reaktion auf die Unzulänglich-

keiten traditioneller Führungsansätze, sondern auch eine *strategische Notwendigkeit*, um am modernen Arbeitsplatz erfolgreich zu sein. In einer Welt, die immer mehr Vernetzung und Anpassungsfähigkeit verlangt, ist die Fähigkeit, Beziehungen aufzubauen, zu pflegen und zu führen, von entscheidender Bedeutung.

Die Umsetzung relationaler Führungsprinzipien kann zu einem Wandel führen, der sowohl die Zufriedenheit der einzelnen Mitarbeitenden als auch die kollektive Leistungs- und Innovationsfähigkeit von Organisationen steigert. Die zahlreichen positiven Auswirkungen der relationalen Führung unterstreichen die Bedeutung dieses Ansatzes für die Schaffung nachhaltiger, widerstandsfähiger und integrativer Arbeitsplätze. Relationale Führung stellt den Rahmen, um diese Herausforderungen zu meistern und ein Arbeitsumfeld zu schaffen, in dem Menschen inspiriert werden, ihr Bestes zu geben.

Die Schlussfolgerung unterstreicht die dringende Notwendigkeit eines Paradigmenwechsels hin zu relationaler Führung in der schnelllebigen, komplexen und global vernetzten

Welt von heute. Traditionelle Führungsstile, die in der Vergangenheit erfolgreich waren, sind nicht in der Lage, die aktuellen und zukünftigen Herausforderungen zu bewältigen.

Die relationale Führung bietet eine Lösung für diese Herausforderungen, indem sie die Bedeutung von Beziehungen, gegenseitigem Vertrauen und der Befähigung von Mitarbeitenden in den Vordergrund stellt. Die positiven Auswirkungen einer solchen Veränderung der Führungsphilosophie sind vielfältig und tiefgreifend. Positive Auswirkungen der relationalen Führung können sein:

- » *Erhöhtes Engagement und Zufriedenheit der Beschäftigten:* In einem von relationaler Führung geprägten Umfeld fühlen sich die Mitarbeitenden wertgeschätzt und respektiert, was zu höherer Arbeitszufriedenheit und niedrigerer Fluktuationsrate führt (Kozlowski & Doherty, 1989).
- » *Steigerung der Teamleistung und Kreativität:* Durch die Förderung eines offenen und unterstützenden Arbeitsklimas können Teams innovativer agieren und Probleme effektiv

und flexibel lösen (Edmondson, 1999).

- » *Verbesserung der Anpassungs- und Widerstandsfähigkeit:* Organisationen, die relationale Führung praktizieren, sind besser und schneller in der Lage, auf Veränderungen zu reagieren und Herausforderungen zu meistern, da sie die Stärken und Potenziale ihrer Mitarbeitenden nutzen (Uhl-Bien & Arena, 2017).
- » *Förderung eines integrativen und vielfältigen Arbeitsumfelds:* Beziehungsorientierte Führung trägt dazu bei, eine Atmosphäre zu schaffen, in der Vielfalt und Diversität wertgeschätzt werden und alle Beschäftigten die Möglichkeit haben, ein Gefühl der Zugehörigkeit zu entwickeln und damit zum Erfolg des Unternehmens beizutragen (Nembhard & Edmondson, 2006).

Literatur

- » **Amabile, T. M. & Kramer, S. J. (2011).** *The Progress Principle*. Boston: HBR Press.
- » **Bass, B. M. & Riggio, R. E. (2006).** *Transformational leadership*. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.
- » **Bass, B. M. (1985).** *Leadership and performance beyond expectations*. New York: The Free Press.
- » **Bennis, W. & Thomas, R. J. (2002).** Crucibles of Leadership. *HBR*, 9, S. 39–45.
- » **Dachler, H. P. & Hosking, D. M. (1995).** The primacy of relations in socially constructing organizational realities. In D. M. Hosking et al. (Hrsg.), *Management and organization* (S. 1–28). Avebury: Ashgate.
- » **Edmondson, A. C. (1999).** Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative Science Quarterly*, 2, S. 350–383.
- » **Ernst, F. (1971).** The OK Corral. *Transactional Analysis Journal*, 4, S. 33–42.
- » **Gallup (2017).** *State of the Global Workplace*. Washington: Gallup.
- » **Kozlowski, S. W. & Doherty, M. L. (1989).** Integration of climate and leadership. *Journal of Applied Psychology*, 4, S. 546–553.
- » **Nembhard, I. M. & Edmondson, A. C. (2006).** Making it safe. *Journal of Organizational Behavior*, 7, S. 941–966.
- » **Uhl-Bien, M. & Arena, M. (2017).** Complexity leadership. *Organizational Dynamics*, 1, S. 9–20.
- » **van der Velden, A. M. et al. (2015).** A systematic review of mechanisms of change in mindfulness-based cognitive therapy in the treatment of recurrent major depressive disorder. *Clinical Psychology Review*, 37, S. 26–39.

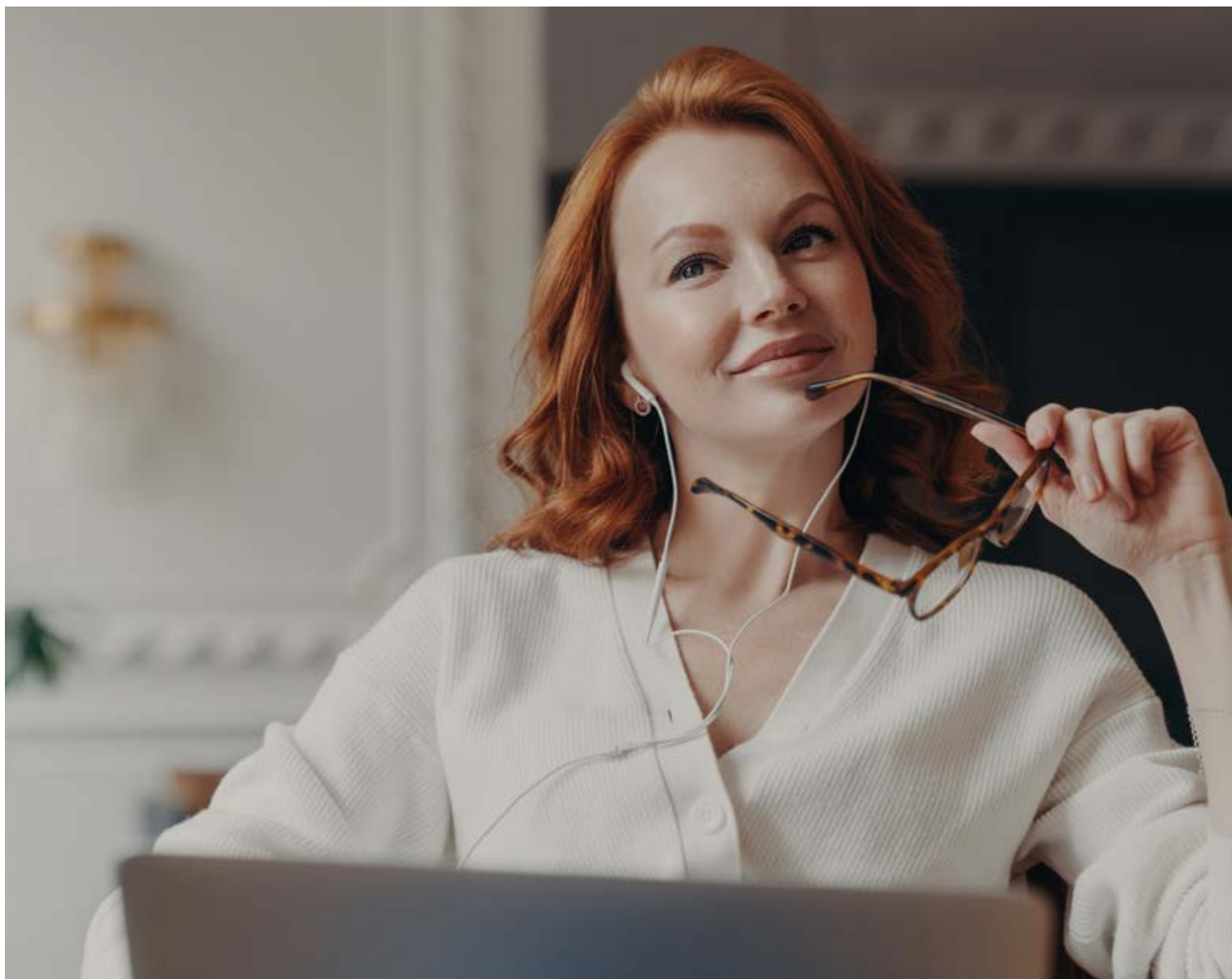
Der Autor



Foto: intaqt GmbH

Thomas Wehrs studierte praktische Philosophie mit dem Schwerpunkt Wirtschaftsethik. Als Coach und Supervisor begleitet er Organisationen, Unternehmen und Menschen in Veränderungsprozessen. Er ist Mitglied zweier Coaching-Verbände – Professional Coach (DBVC) sowie Coach und Supervisor (EASC) – und engagiert sich im DBVC-Fachausschuss Mittelstand. Er ist Lehrender Transaktionsanalytiker unter Supervision (PTSTA-O) und bietet in Berlin verschiedene Weiterbildungsangebote für Menschen in Führung, in Beratung und für professionelle Coaches an.

www.thwehrs.com
[www.coachdb.com/de/coach/
thomas-wehrs.html](http://www.coachdb.com/de/coach/thomas-wehrs.html)



Ästhetische Kompetenz als Ressource im Krisen-Coaching

Muster aus Musik, Lyrik und Spiritualität nutzbar machen

Von Prof. Dr. Thomas Hanstein

Seit geraumer Zeit befinden wir uns in einer Polykrise. Ein einseitiger Blick auf krisenbedingte Probleme wäre aber wenig hilfreich. Ganz im Gegenteil: Er kann Lösungsstrategien blockieren. Gerade in der Krise ist die Fokussierung auf das, was in schwierigen Zeiten gelungen – ja geglückt – ist, wichtig. Ebenso die Fokussierung darauf, wo die entsprechenden Ressourcen im Inneren sitzen und ihre Kraft entfalten können. Bei diesem Perspektivwechsel kann sich Krisen-Coaching der Nutzung persönlich bedeutsamer Muster aus der Musik, Lyrik und Spiritualität bedienen.

„Krise kann ein produktiver Zustand sein. Man muss ihr nur den Beigeschmack der Katastrophe nehmen.“ Dieser Satz geht auf den Schweizer Schriftsteller Max Frisch zurück – und klingt so einfach. Leichter gesagt als getan? Frisch wusste, wovon er sprach, auch sein Leben war nicht frei von Krisen. Und so tut er das, was Männer und Frauen des Wortes vermögen: durch Sprache auf den feinen und entscheidenden Unterschied zwischen „schade“ und „schlimm“ hinzuweisen – und auf die Rolle, die die *eigene Bewertung* in der Wahrnehmung eines Krisenzustandes spielt. Vermutlich wusste er auch um die etymologische Bedeutung des Wortes Krise: Das altgriechische Wort *krínein* bedeutet „unterscheiden“ und „trennen“. D.h., dass ein Krisenzustand die Unterscheidung zwischen dem aktuell Wichtigeren und weniger Wichtigeren abverlangt: In der Krise scheiden sich die Dinge, unser bisheriger Referenzrahmen des Lebens verschiebt sich, indem wir an unsere – bisherigen – Grenzen geführt werden.

Praxisfall: Wenn tausend Fragen Rad schlagen ...

Uwe (Name geändert) kommt mit einem beruflichen Anliegen ins Coaching. Bereits in der zweiten Sitzung erkennt er, dass seine Themen im Unternehmen nicht der Auslöser seiner inneren Leere sind. Vielmehr zeigen sie an, dass „etwas grundsätzlich schief läuft seit ein paar Jahren“. Der Klient ist „nach Corona nie mehr richtig auf die Beine gekommen“, insbesondere laufe es mit Beziehungen und Partnerschaften „nicht mehr so richtig“. Immer wieder falle er in ein „abgrundtiefes Loch“, aus dem er tagelang nicht mehr rauskomme. Ein Gedankenkarussell mit Tausenden Fragen drehe sich nachts in seinem Kopf und hindere ihn am Einschlafen.

Diese Negativspirale besitzt so viel Energie, dass im Coaching-Prozess durch die neuerliche und tiefere Schilderung dieser bedrückenden Situationen anfängliche Momente der Ressourcenaktivierung immer wieder zurückgedrängt werden. Was er brauche, am dringendsten nötig habe, fragt ihn der Coach an einer passenden Stelle. Und jetzt fällt ein Wort, dass die Wende bringt: *Neuanfang*. „Im Grunde muss ich zu-

rück auf Start. Ich brauche einen Neuanfang.“ Und: Stille. Eine Stille, die gut von beiden ausgehalten wird. Bis Uwe nachlegt: „Wovon bei der Hinfahrt im Radio auch der ... dieser ... na, wie heißt er noch ... Clueso gesungen hat.“ Aber für so junge, hippe Künstler sei ja die Welt „eh ein leichtes Spiel“. Das ist eine Steilvorlage. Der Klient hat sich, ohne es in dem Zeitpunkt zu wissen, seine Intervention selber geliefert. Der Coach zeigt sich mit diesem Genre unerfahren und bittet Uwe zur Weiterarbeit bis zum nächsten Mal, doch einmal den Songtext mitzubringen, und wenn er Lust darauf habe, auch ein wenig zum Leben dieses „jungen, hippen“ Musikers zu forschen.

Als sich Coach und Klient das nächste Mal sehen und der Coach auch nur das Wort „Neuanfang“ in den Mund nimmt, beginnt Uwe zu wippen: „*Was soll ich tun ... Wind nicht ändern ... nur die Segel dreh'n ... Tausend Fragen schlagen Rad ... will kein neues Leben ... neuen Tag ... Was tut gut ... was tut weh ... Gefühl ... keine Armee ... vor ... zurück ... zur Seite ... ran ... Neuanfang ... es ist nie zu spät.*“

Was war passiert? Uwe hatte tatsächlich nach Clueso recherchiert. Dabei hatte er nicht nur dessen bürgerlichen Namen herausgefunden, sondern auch sein Alter und seine Lebensgeschichte. Dass dieser sogar – mit Mitte Vierzig und nicht, wie geschätzt, Anfang Dreißig – älter war als er, hielt Uwe anfangs für fake. Woher nehme dieser bloß seine unbändige Energie und sein smartes Aussehen, habe er sich gefragt, und immer weiter recherchiert. Bis er herausfand: Clueso sei als Kind verhaltensauffällig gewesen und habe aufgrund seiner Hyperaktivität sogar einige Wochen in einer psychiatrischen Kinderklinik verbracht. Auf seinem Weg durch diese schwierige Situation habe er sein Ventil erst entdecken müssen – jene Begabung, die ihn aktuell zu einem der bekanntesten deutschen Popstars macht. Auch faszinierte Uwe, dass dieser „ja jetzt fast Gleichaltrige“ den Song „Neuanfang“ in einer Situation geschrieben hatte, in der er nicht mehr weitermachen konnte wie bisher und – nach Uwes (sicher auch von seiner eigenen Situation gefärbten) Interpretation – womöglich keine innere Kraft mehr spürte,

aber für sich entschieden hatte: Aufgeben ist keine Option! Diesen *Glaubenssatz* konnte Uwe leicht für sich annehmen.

Als der gebürtige Erfurter Clueso zum ersten Mal in seinem Leben auf der Berliner Waldbühne ein Konzert gibt, ist erstmalig auch Uwe mit dabei. Am selben Abend ruft er seinen Coach an. Diese Möglichkeit hatten die beiden als akute Ausnahmesituation mit Beginn des Coaching-Prozesses ausgehandelt. Uwe sagt nicht viel: „Ich denke, wir können das mit dem Coaching lassen. Ich packe das. Dank dieses Typen. Mega.“

Erfahrene Existenzerhellung

Als sich Klient und Coach kurze Zeit später zum Abschlussgespräch verabreden, strahlt Uwe voller Energie. Nicht nur seine Gesichtszüge wirken ausdrucksstark, auch seine Körperspannung und die Stimme sind kraftvoll. Das Gefühl, das hinter Uwes Krisenerfahrung lag, hat sich gewandelt. Er steht mit seinem Erleben nicht mehr allein und hat eine *soziale Einbindung* über einen für ihn wirkmächtigen *musikalisch-ästhetischen Weg* gefunden. Die Einordnung seiner selbst in etwas Größeres als nur in das eigene Leidempfinden rückt seinen Blick in eine neue Richtung. Uwe erlebt neuartige Ressourcen, ohne dass sich auf der inhaltlichen Ebene in seinem Leben zum gegenwärtigen Zeitpunkt etwas geändert hat.

Genau darin liegt das Entscheidende, das an diesem Fallbeispiel deutlich wird: Es zeigt, dass eine Krise kein situativ-statischer Zustand ist, sondern an sich *immer ein Prozess*. Dass er als solcher Antworten erst im Prozess generieren kann, versteht sich von selbst – muss aber, wie hier, ganzheitlich erfahren und kann an sich *nie rein kognitiv* erfasst werden. Der Philosoph Karl Jaspers (2008) prägte den Begriff der „Existenzerhellung“. Darunter verstand er den Umstand, dass – erst – durch Krisen die Augen dafür geöffnet werden, was letztlich wirklich zählt. Der Mensch in seiner Endlichkeit werde so im großen Ganzen sichtbar. Krisen hätten insofern etwas Klärendes: Der Mensch sieht nicht nur neu (auf) seine Welt, sondern auch (auf) sich und das eigene (Er-)Leben.

Produktiv, im oben genannten Sinne von Max Frisch, wurde der von Uwe erlebte Wendepunkt durch Maßnahmen, die nur so aus ihm herausprudelten. Es war – so beschrieb er es selbst – als seien die „Leinen endlich losgemacht“ worden. Seine inneren Blockaden waren gelöst. Die Musik ist ein bewährtes „Tool“, um an den unbewussten Ebenen des seelischen Empfindens anzudocken, weil Musik unsere vorsprachliche Ebene be- und anrührt. Ebenso wie die Welt der Lyrik:

Praxisfall: Wo aber Gefahr ist ...

Heiko (Name geändert) ist seit zehn Jahren in einem Kriseninterventionsteam tätig. Er stand in vielen Einsätzen seinen Mann, wie er stolz berichtet. Doch die aktuelle Situation belastete ihn sehr intensiv. Zusätzlich zum Angebot einer psychologischen Begleitung entscheidet er sich für ein Schreib-Coaching. Denn Heiko hat schon in seiner Jugend seinen Gefühlen am besten durch das Schreiben einen Ausdruck gegeben, indem er von seiner ehemaligen Deutschlehrerin (für die er heute noch schwärmt) dazu ermutigt

worden sei. Sie sei auch dafür verantwortlich gewesen, dass er zunächst Lehrer werden wollte, was Heiko dann aber sein ließ.

Das Schreib-Coaching besteht aus zunächst zusammenhangslosen Begriffen, die sich den Weg und ihren Kontext suchen. Ein kreativer Prozess, bei dem Heiko selbst der Fachkundige ist. Es wirkt, als wolle er zeichnen. Heiko scheint dabei nicht nachzudenken, die Wörter fließen aus ihm heraus: „Gefahr ... Halt ... sehen ... riechen ... Rettung.“ Der Prozess zieht sich einige Zeit so hin, bis Heiko „Patmos“ dazuschreibt. Sein Blick richtet sich auf: „Ja, eigentlich habe ich das tatsächlich immer genau so erlebt ... Das stimmt: Wo aber Gefahr ist, da wächst das Rettende auch.“ Er zitiert dabei jene Passage aus Hölderlins Gedicht „Patmos“.

Der Klient schreibt zum Abschluss nur diese letzten Worte auf einen kleinen Zettel. Und steckt sich ihn in die Einsatzkleidung. Im Prinzip brauche er nicht mehr, diese innere Wahrheit sei einfach nur weg gewesen durch das jüngste Ereignis. Heiko nimmt sich vor, jeden Morgen

diese Worte vor der Fahrt in die Einsatzzentrale zu meditieren: „Wo aber Gefahr ist, wächst das Rettende auch.“ Er hat sich überraschend schnell einen Anker und ein Ritual im Coaching kreiert.

Wenn Worte treffen

An Fallbeispielen wie diesem kann erlebt werden, wie Worte in Mark und Bein treffen. Nicht in einer verletzenden, übergriffigen Art und Weise – sondern weil sie als wahr empfunden, mit dem eigenen, inneren Erleben als kompatibel erlebt werden. In vielen Fällen ringen Menschen nach den passenden Wörtern und Beschreibungen. Doch wenn die Sprache der Lyrik oder Poesie die innere Wahrheit eines Klienten berührt, kann diese ästhetische Erfahrung ebenfalls zielführend und authentisch im Coaching genutzt werden.

Heiko hatte trotz vieler Jahre Erfahrung mit Krisen eine neuartige Ebene erlebt, die ihn sehr betroffen gemacht hat. Er ist so reflektiert, dass er den Unterschied zu allen bisherigen Erlebnissen beschreiben kann. Und ermöglicht

DBVC



20 JAHRE

QUALITÄTSKURS IM BUSINESS COACHING

→ Vielfältige Expertise. Anspruchsvolle Leitlinien. Professionelle Heimat.



www.dbvc.de



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



damit ein Zweites, das im altgriechischen Wort *krínein* verborgen ist: und zwar die Kritik, in diesem Fall die Form der Selbstkritik. Auf dieser Sprachwurzel beruhend ist Kritik als *kritikē téchnē* zu verstehen, also als die Technik – im antiken Denken eher die Kunst – der adäquaten Beurteilung der Lage.

Dem Klienten war bis dato nicht bewusst, weshalb ihn die erlebte Situation „so heftig aus der Bahn geworfen“ hatte. Doch diesem Anliegen musste sich das flankierende Coaching auch nicht stellen – dem nahm sich die Therapeutin an. Er hatte allerdings die Professionalität, diese Differenzierung nicht zu dissoziieren, sondern auszusprechen und in beiden Begleitungsformaten zu thematisieren. Damit bewies Heiko eine ausgesprochen professionelle Krisenkompetenz, was ihm der Coach auch *als Ressource wiederholt spiegeln* konnte. Auf dieser stabilisierenden Basis nahmen das Coaching und auch Heikos innere Krisenbewältigung einen guten, – im Sinne von Max Frisch – produktiven Verlauf.

Praxisfall: Und kehrte nicht zurück ...

Maren (Name geändert) verließ nach einem Jahr ihre Stelle im Marketing, obwohl sie sich „damals so sicher gewesen“ sei, und wollte diesen Schritt im Outplacement begleitet

wissen. Dabei war ihr Hauptanliegen nicht, möglichst schnell eine neue Anstellung zu finden, sondern sie verstand nicht, wieso ihr damaliges Gefühl „sie so getäuscht“ habe. Ist sie den Schritt übereilt gegangen? Hatte sie etwas übersehen? Was war da passiert? Sie rang damit, all dies nicht mehr zu verstehen. In ihrer Situationsbeschreibung schildert die Klientin immer wieder Momente der Ungeduld vor über einem Jahr. Es sei ihr nach dem Abschluss einfach wichtig gewesen, besonders in der aktuellen Krise, schnell etwas Passendes zu finden. Jetzt zweifelt sie insbesondere daran, ob die Stelle überhaupt passend für sie gewesen sei. Doch sie habe damals „isoliert wie Noah in der Arche“ im Homeoffice gesessen und wollte „unbedingt wieder unter Leute“.

Sehr leicht hätte die junge Coach in Ausbildung (der Fall wurde vom Autor dieses Beitrages im Lehr-Coaching begleitet) den Hinweis auf die Arche überhören oder ihn auf den Kontext der pandemiebedingten Isolierung hin interpretieren können. Doch sie besitzt bereits eine angemessene Achtsamkeit, um nachzufragen, was es mit dieser Geschichte auf sich habe. Maren berichtet nun, dass sie zunächst Erzieherin in einer kirchlichen Einrichtung gewesen sei. Besonders diese Bibelgeschichte hätten ihre Schützlinge mit Behinderung immer gern gehört. Warum dies so war, habe sie zwar nie verstanden, aber sie sei diesen wiederholten Bitten immer ge-

folgt. Und erst nach etlichen Lesungen dieser Stelle habe sie auch die Schritte erschlossen, die darin enthalten seien: Zuerst ein von Noah entsandter Rabe, der trockenes Land suchen sollte. Doch dieser sei vor der Arche immer nur hin und her geflattert. Dann eine Taube, die nach kurzer Zeit wieder zurückkam. Noah wartete noch eine Woche, bis er die Taube erneut losschickte. Erst jetzt sei sie mit dem berühmten Blatt im Schnabel auf die Arche zurückgekommen: das langersehnte Bild, als Zeichen dafür, dass endlich wieder Land in Sicht ist und die vierzigjährige Sintflut ihr Ende findet.

Die meisten Leser werden die Geschichte wiedererkennen – und würden vermutlich an dieser Stelle auch ihr Ende vermuten. Doch dem ist nicht so: Der weise Noah harrete nochmals sieben Tage lang in seiner Arche aus und ließ die Taube abermals fliegen. Nun kam sie nicht mehr zurück. Bedenkt man, dass nur wenige Tiere in der Arche waren, kann dieser Umstand zunächst traurig klingen. Doch der tiefere Sinn, so stellt Maren bibelkundig klar, bestehe darin, dass die Taube deshalb nicht mehr zurückkehrte, weil sie jetzt „total sicher“ sei, dass sie an Land bleiben könne. Das Bild mit dem Ast im Schnabel sei „stattdessen nur ein vorläufiges, ein Hoffnungsschimmer, aber noch nichts, das für eine Taube reicht“.

Den Übertrag auf die eigene Situation vor über einem Jahr liefert die Klientin wie von selbst: Sie sei im Prinzip „die Taube mit dem bisschen Grün im Schnabel“ gewesen. Das Land habe sie „erhofft und ganz stark daran geglaubt“, weil sie „daran glauben wollte“. Die Weisheit des alten Noah, noch zu warten, bis sich „das Land auch klar zeigt“, habe sie damals nicht gehabt – heute sei sie „mit Sicherheit schlauer“. Ausgehend davon ließen sich im Perspektiven-Coaching Zustands- und Zukunftsbilder erarbeiten und mit Emotionen verbinden, die zunächst bei der Klientin vorliegen sollen, bis sie auf neue Angebote ein endgültiges „Ja“ sagen will.

Kulturelle Metaphern für Veränderung und Change

Nicht nur in der Bibel, sondern in allen Erzählungen der Religionen und in weiteren

Schriften lassen sich Motive finden, die menschliche Urfahrungen *durch tiefgängige Bilder transportieren*. Der Kulturwissenschaftler Jan Assmann (1997) sprach an dieser Stelle vom kulturellen Gedächtnis: von *transgenerationalen Mustern in unserem Inneren*, die mit Traditionen und Ritualen unserer Vorfahren verbunden sind. Diese sind nicht immer gleich bewusst, sie können aber über Assoziationen, wie im Fallbeispiel, ins Bewusstsein gehoben werden. Die Aufgabe im Coaching (das keine Tiefenanalyse ist und auch nicht sein kann) besteht darin, für und mit dem Klienten ausfindig zu machen, welche (aktuelle) Bedeutung diese Motive für ihn haben. Bei Maren war es die Botschaft, ausharren zu dürfen und dies lernen zu können, bis der Ort so passt, dass die „Taube nicht mehr zurückkehrt“.

Fazit

Die *Chaostheorie* (Eckhardt, 2004) geht davon aus, dass zu keiner Zeit statisch feststehende Zustände vorherrschen. Vielmehr ist unser Leben durch *Fließgleichgewichte* geprägt. Durch diese entstehen immer wieder eigene Ordnungsmuster, die allerdings so nicht vorhersehbar sind. Das bedeutet, dass auch der beste „Krisenplan“ einer „Krisenlage“ nie adäquat Herr werden kann. Insofern besteht für Coaches eine Herausforderung darin, Klienten immer wieder vom – wenn auch verständlichen – „Was“ weg und hin zum „Wie“ zu führen. Die Suche nach Inhalten und Antworten ist zwar nachvollziehbar, sie ist aber nicht die Ebene, auf der sich Lösungen ereignen. Krisen-Coaching ist immer Arbeit an der inneren Haltung, an den biografisch sozialisierten inneren Denk- und Handlungsmustern und an der Fokussierung auf das, was sich im Krisenprozess neu

zu erkennen gibt. In dieser inneren Offenheit werden sich *neue Ordnungsmuster* bilden (und in gut geführten Begleitungen auch zu erkennen geben), die für die neuen Herausforderungen im Heute und im Morgen ein tragfähiges, authentisches Fundament bilden. Neuartige Muster, die nicht planbar waren, sondern erst im Krisenmodus ungeplant sichtbar und wirkmächtig geworden sind.

In den Worten Mascha Kalékos (2017, S. 7–8), einer großen Meisterin der Lyrik und Poesie: „Was kommen muss, kommt. [...] Zerreiße deine Pläne. Sei klug und halte dich an Wunder. [...] Jage die Ängste fort und die Angst vor den Ängsten.“

Krisen führen nicht nur an, Krisen-Coachings nicht nur durch Grenzen. Krisenerfahrungen ist gemein, dass die äußeren und inneren Prozesse *bisherige Grenzen sprengen*. Denn diese sind Teil alter Denk- und Handlungsmuster sowie Resultat der Angst. Und jener Urangst vor den Ängsten. Allen ästhetischen Erfahrungen – ganz unabhängig davon, wodurch und auf welche Weise vollzogen – aber liegt eine *Erfahrung der Ent-Grenzung* zugrunde: Einer Entgrenzung, die ins Weite führt. Erst in dieser inneren, mentalen Weitung wird Neues möglich, bekommen wir buchstäblich einen neuen Blick auf die Dinge und Ereignisse, betten wir sie in einen neuartig erlebten Kontext ein. Für ein solches *nachhaltiges Reframing* kann im Krisen-Coaching auf all das zurückgegriffen werden, was im großen Repertoire der Literatur, Musik und Spiritualität zur Verfügung steht. Und was Klienten multisensorisch anspricht.

Tief ist dabei zwar – mit Thomas Mann gesprochen – der „Brunnen der Vergangenheit“,

doch breiter, höher und länger wird der Fluss des Lebens für den, der sich auf diese Urkräfte einlassen und ihr seelisches Potenzial nutzbar machen kann. Mit der bereichernden Erkenntnis, dass Grenzen nur in der Vorstellung, nur im Kopf, im verengten Mindset von gestern existierten. Die Ziele von morgen machen sich nur an dem fest („religare“, lat.), was Orientierung und Halt im veränderten Lebenskontext bieten. Diese Anker zu entdecken, ist eine *Navigationsaufgabe im Krisen-Coaching*. Sie immer wieder neu zu lichten, wenn sich Fixpunkte im Koordinatensystem verschieben, ist eine bleibende Aufgabe des Lebens – sowohl im beruflichen wie (mehr noch) im persönlichen Kontext.

Der Autor



Foto: Fotografie Angie Ehinger

Prof. Dr. Thomas Hanstein ist Berufsschul- und Hochschullehrer, Stv. Schulleiter im berufsbildenden Schulwesen, Wissenschaftlicher Leiter des Instituts für Lehrerbildung und Berufsbildungsforschung sowie Studiengangsleiter des weiterbildenden Masters Berufspädagogik an der Diploma Hochschule. Zusätzlich ist er als Business- und Lehrcoach tätig und hat zur ästhetischen Kompetenz an der Universität Tübingen promoviert.

www.coaching-hanstein.de

Literatur

- » Assmann, J. (1997). *Das kulturelle Gedächtnis*. München: C.H.Beck.
- » Eckhardt, B. (2004). *Chaos*. Frankfurt a.M.: Fischer.
- » Hanstein, Th. (2008). *Ästhetische Kompetenz und religiöse Lernprozesse*. Norderstedt: BoD.
- » Jaspers, K. (2008). *Philosophie II*. Berlin, Heidelberg: Springer.
- » Kaléko, M. (2017). *Gedanken über das Leben*. München: C.H.Beck.
- » Mann, T. (2004). *Joseph und seine Brüder*. Frankfurt a.M.: Fischer.



Die Bedeutung von Sprache im interkulturellen Coaching

Wege zum Verständnis

Von Dr. Simone Mwangi

Coaches stellen Fragen, paraphrasieren und bilden Hypothesen auf Basis dessen, was ihr Gegenüber einbringt. Kurz gesagt: Sie kommunizieren und arbeiten mit dem Werkzeug „Sprache“. Hierbei ist immer in Betracht zu ziehen, dass Worten und Aussagen – je nach Erfahrungshintergrund der Beteiligten – unterschiedliche Bedeutungen zugeschrieben werden können. Dies gilt in besonderem Maße für das Coaching im interkulturellen Setting. Kann Sprache hier zum Nährboden für Missverständnisse werden und gar den Coaching-Erfolg gefährden? Wie können Coaches vorgehen, um dem vorzubeugen?

Coaches, die mit Klienten unterschiedlicher Herkunft arbeiten, werden sich früher oder später mit dem Thema „Sprache“ beschäftigen. Fragen können auftauchen bezüglich der Sprachwahl und ihrer Auswirkungen auf die Dynamik zwischen Coach und Klient sowie auf den Gesamtprozess. Kommunikationsmissverständnisse bewirken Unsicherheiten und beeinträchtigen den Ablauf des Coachings. Möglicherweise wird deutlich, dass Coach und Klient von unterschiedlichen Denkwelten ausgehen, selbst wenn sie dieselben Wörter verwenden.



- » Die Deutung des Gesagten kann in interkulturellen Coaching-Settings besonders stark von unterschiedlich geprägten Erfahrungswelten der Beteiligten beeinflusst sein. In der Folge entstehen nicht selten Missverständnisse.
- » Coaches sollten daher besonderen Wert auf die Haltung des Nichtverstehens legen.
- » Situativ können u.a. die Reduktion sprachlicher Komplexität, die Wahl eines indirekten Sprachstils oder der Einbezug visueller Elemente, Metaphern und Geschichten sinnvoll sein.

Dieser Artikel thematisiert die Verbindung von Sprache und Kultur und ihren Einfluss im interkulturellen Coaching. Durch eine Vielzahl von Anregungen werden Coaches unterstützt, in interkulturellen Settings professionell mit dem Werkzeug „Sprache“ umzugehen.

Die Verbindung von Sprache und Kultur

Sprache und Kultur sind untrennbar miteinander verbunden. Kommunikation basiert auf kulturell erlernten Gewohnheiten und Regeln. Die Bedeutung von Wörtern entsteht in dem jeweiligen Kontext, in dem sie verwendet werden. Wörterbücher können hierbei für Verwirrung sorgen, indem sie suggerieren, jedes Wort

habe eine direkte Entsprechung in einer anderen Sprache. Selbst wenn Coach und Klient sich auf eine gemeinsame Coaching-Sprache einigen, unterscheiden sich unter Umständen ihre Kommunikationsgewohnheiten sowie die Vorstellungen und Assoziationen, die sie mit Ausdrücken verbinden. Daher lohnt es sich, die Verbindung zwischen Sprache und Kultur sowie ihren Einfluss im interkulturellen Coaching näher zu betrachten.

Wenn Menschen kommunizieren, lassen sich die sprachliche Oberfläche und die darunterliegende *Tiefenstruktur* unterscheiden. Während die sprachliche Oberfläche, bestehend aus den gesprochenen Wörtern, für andere sichtbar ist, bleibt die darunterliegende Tiefenstruktur, die biographische Erfahrungen, kulturelle Denkwelten, Wertesysteme, Emotionen, Handlungsstrategien sowie erlernte Kommunikationsgewohnheiten und -regeln umfasst, den Kommunikationspartnern verborgen. Dies kann zu Missverständnissen führen, selbst wenn dieselben Wörter verwendet werden.

Ein Beispiel verdeutlicht dies: Im Coaching wird über „Karriere“ gesprochen, ohne dass Coach und Klientin sich bewusst sind, dass sie unterschiedliche Konzepte damit verbinden. Während beide den Begriff mit beruflichem Aufstieg assoziieren, interpretiert der Coach ihn im Sinne eines persönlichen Erfolgs. Für die Klientin hingegen geht „Karriere“ mit familiärer Verantwortung einher, die sie dazu verpflichtet, ihren jüngeren Verwandten berufliche Möglichkeiten zu eröffnen. Da beiden nicht bewusst ist, dass sie unterschiedliche Assoziationen mit dem Begriff verbinden, kann der Coach das Zögern der Klientin, eine angebotene Führungsposition anzunehmen, nicht nachvollziehen. Gleichzeitig fühlt sich die Klientin durch die gut gemeinten Ermutigungen des Coachs bedrängt und erwägt sogar, das Coaching abubrechen.

Unterschiede in der Kommunikation gehen über die reine Wortwahl hinaus. Auch *non- und paraverbale Signale* wie Gestik, Mimik, Sprechgeschwindigkeit, Pausen, Lautstärke oder Augenkontakt können unterschiedliche

Bedeutungen haben (Krämer & Nazarkiewicz, 2012). Die kulturelle Prägung wirkt sich auch darauf aus, über welche *Themen* (nicht) gesprochen wird und wie sie angesprochen werden. Ein Coach, der seiner Prägung zufolge eher direkt kommuniziert, könnte das Zögern eines Klienten fälschlicherweise als Ablehnung interpretieren, obwohl dieser womöglich nur mit vertrauten Personen über das Thema sprechen kann. Solche Missverständnisse können dazu führen, dass Klienten das Coaching unzufrieden abschließen, da sie nicht die nötige Unterstützung erhalten, um ihre Ziele zu erreichen.

Trotz des bedeutenden Einflusses kultureller Prägung ist es wichtig anzumerken, dass Kommunikation nicht ausschließlich durch kulturelle Einflüsse gesteuert wird. Zusätzliche Faktoren wie der situative Kontext und individuelle Kommunikationsgewohnheiten spielen ebenfalls eine Rolle. Hier steht jedoch die Bedeutung von Kultur als Einflussfaktor im Fokus.

Die Coaching-Sprache und ihr Einfluss auf die Zusammenarbeit

Je nachdem, in welcher Sprache das Coaching durchgeführt wird, können sich unterschiedliche Konstellationen ergeben. Jede von ihnen beeinflusst die Zusammenarbeit auf andere Weise. Eine Möglichkeit besteht darin, dass das Coaching in der Muttersprache des Coachs stattfindet, die der Klient als Fremdsprache beherrscht. Auch der umgekehrte Fall ist möglich, etwa wenn ein deutscher Coach mit einer argentinischen Klientin auf Spanisch arbeitet. Häufig ist die gewählte Coaching-Sprache auch eine *lingua franca* (meistens Englisch) die für beide Gesprächspartner eine Fremdsprache darstellt. Eine weitere Variante liegt vor, wenn Coach und Klient dieselbe Muttersprache teilen, jedoch aus verschiedenen kulturellen Kontexten stammen. Z.B. könnte ein kanadischer Coach mit einem Klienten aus der Elfenbeinküste zusammenarbeiten. Beide sprechen Französisch als Muttersprache, sind jedoch in unterschiedlichen kulturellen Umgebungen aufgewachsen.

Die Einstellung von Coach und Klient zur gewählten Coaching-Sprache kann die Arbeitsdynamik beeinflussen und unterschiedliche Bedingungen für die Zusammenarbeit schaffen. Coaches sollten besonders die Auswirkungen solcher Konstellationen berücksichtigen, in denen sie selbst in ihrer Muttersprache arbeiten, die für den Klienten eine Fremdsprache darstellt. Wenn der Klient seine Sprachkompetenz als minderwertig wahrnimmt, unabhängig von seinen tatsächlichen Fähigkeiten, kann dies zu *Scham* und der *Angst vor Fehlern* führen. Der Fokus liegt dann sehr auf dem Bestreben, korrekt zu sprechen, was dazu führen kann, dass der Klient sich nicht frei fühlt, seine Gedanken auszudrücken. Sprache wird somit zu einer Barriere für den Coaching-Prozess, bei der möglicherweise ganze Themen vermieden werden.

Ein weiterer Aspekt, der vor allem die Beziehungsdynamik beeinflusst, ist, wenn ein *Hierarchieempfinden* dadurch entsteht, dass der Klient dem Coach nicht nur fachliche, sondern auch sprachliche Expertise zuschreibt. Dies kann ebenfalls zu einem Gefühl der Unfreiheit führen und verhindern, dass der Klient im Coaching zu guten Ergebnissen kommt.

Coaches sollten achtsam sein, sich nicht von Zögern, vorsichtigem Sprechen oder dem Umschiffen von Themen zu falschen Hypothesen verleiten zu lassen (Krämer & Nazarkiewicz, 2012). Dies gelingt, wenn sie sich der potentiellen Effekte der Konstellation „Coach-Muttersprache, Klient-Fremdsprache“ bewusst sind und diese als mögliche Erklärung für das Verhalten des Klienten im Hinterkopf behalten. Insbesondere in dieser Konstellation ist es wichtig, besonders stark in eine Vertrauensbeziehung zu investieren, um eine kooperative Zusammenarbeit auf Augenhöhe sicherzustellen.

Eine weitere Quelle für fehlgeleitete Hypothesen ist das Phänomen, dass Sprecher in einer Fremdsprache über *emotional geladene Themen* sachlich und distanziert kommunizieren. Dies begründet sich darin, dass die Verbindung zwischen Wörtern und Emotio-

nen in der Muttersprache stärker ist als in der Fremdsprache (ebd.). Ein geeigneter Ansatz, um die Vermutung zu überprüfen, dass ein Klient eine stärkere emotionale Verbindung zu einem Thema hat, als zunächst offensichtlich ist, besteht darin, ihn einzuladen, dasselbe Thema auch in seiner Muttersprache zu erläutern. Selbst wenn der Coach die Muttersprache des Klienten nicht beherrscht, kann er ihn beim Sprechen beobachten. Anschließend kann er dem Klienten seine Beobachtungen mitteilen und ihn nach seinem eigenen Erleben beim Wechsel in die Muttersprache fragen.

Die umgekehrte Sprachkonstellation, also wenn der Coach in einer Fremdsprache und der Klient in seiner Muttersprache spricht, wirkt sich ganz anders im Coaching aus. Auch bei einer ausreichend hohen Kompetenz in der Fremdsprache kann die Arbeit herausfordernd sein, da das kommunikative Repertoire eingeschränkter ist als in der Muttersprache. Dies kann konkret zur Folge haben, dass Coaches vermehrt Rückfragen stellen, um sicherzugehen, dass sie den Klienten richtig verstanden haben. Statt als Mangel kann sich dies als Bereicherung für das Coaching erweisen. Durch die Rückfragen werden Klienten angeregt, ihre Aussagen neu zu formulieren und treten somit in einen Reflexionsprozess ein, der integraler Bestandteil des Coaching-Prozesses ist, wie im nächsten Abschnitt noch genauer erläutert wird. An dieser Stelle sollen Coaches ermutigt werden, sich die Arbeit in einer Fremdsprache zuzutrauen, selbst wenn ihre Sprachkenntnisse nicht perfekt sind.

Die Haltung des Nichtverstehens als Ressource

In jedem Coaching strebt der Coach danach, den Klienten zu verstehen. Das Anliegen, die Bedürfnisse und Ziele sollen möglichst gut erfasst werden, um den Prozess entsprechend zu gestalten. Coach und Klient sind jedoch zwei eigenständige psychische Systeme, die letztendlich füreinander weitgehend unzugänglich bleiben. Das ist auch dann der Fall, wenn die Kommunikation auf Verstehen ausgerichtet ist (Barthemess, 2016).

Im interkulturellen Coaching werden zusätzlich zu den individuellen Unterschieden von Personen auch die *kulturellen Erfahrungs- und Erlebniswelten* wirksam, in welche die Kommunikationspartner keinen (oder nur bedingten) Einblick haben. Die bereits erwähnte Tiefenstruktur ist weitaus komplexer als das, was kommunikativ transportiert werden kann. Zusätzlich interpretieren Coach und Klient das Gesagte und das Verhalten des anderen intuitiv auf der Grundlage ihrer eigenen kulturellen Perspektiven. Wenn beispielsweise eine Klientin vom Aufwachsen in ihrer Familie spricht, mag beim Coach automatisch das Bild einer für seine Kultur typischen Kindheit in einer Kleinfamilie entstehen. Die Klientin hat möglicherweise ganz andere Vorstellungen davon, was es bedeutet, in einer Familie aufzuwachsen und welche Erfahrungen und Rollenbilder damit verbunden sind. Da es ganz automatisch zu einem solchen Aufeinandertreffen unterschiedlicher Vorstellungen kommt, die sich mehr oder weniger subtil manifestieren und in der Folge mehr oder weniger leicht auflösen lassen, ist es im Coaching generell und im interkulturellen Setting insbesondere hilfreich, als Coach eine Haltung des Nichtverstehens einzunehmen (Barthemess, 2016).

Die Haltung des Nichtverstehens bedeutet, dass Coaches sich im Gespräch mit dem Klienten eher dafür entscheiden, ihn noch nicht vollständig verstanden zu haben. Sie führt zu neugierigem Nachfragen, sei es zur Bedeutung von Wörtern oder zur Schilderung insgesamt. Dies vermittelt dem Klienten zum einen, dass der Coach ihn ernst nimmt und versucht, sich in seine Gedankenwelt einzufühlen. Zum anderen signalisieren Fragen, dass gegenseitiges Verstehen keine Selbstverständlichkeit ist. Nachfragen tragen jedoch nicht nur zur Verbesserung der Kommunikation bei, indem beide Gesprächspartner ein gemeinsames Verständnis für das besprochene Thema entwickeln. Viel bedeutsamer ist, dass Klienten auf diese Weise zu einem *Reflexionsprozess* angeregt werden, der sie zu einem erweiterten Selbstverständnis führt (ebd.). Dieses erweiterte Selbstverständnis ist ein zentrales Ziel im Coaching, denn es eröffnet dem Klienten

neue Perspektiven auf seine Situation und damit auch auf die ihm zur Verfügung stehenden Handlungsalternativen.

Das Nachfragen des Coachs aus einer Haltung des Nichtverstehens heraus wird somit zu einer Ressource für die Zusammenarbeit. Äußert eine Klientin z.B. das Anliegen, dass die Berufserfahrung aus ihrem Heimatland im gegenwärtigen Unternehmen anerkannt wird, könnte ein Coach, der die Haltung des Nichtverstehens einnimmt, folgende Fragen stellen: „Woran würden Sie merken, dass die Berufserfahrung anerkannt wird? Was genau bedeutet für Sie Anerkennung? Von welchen Personen wünschen Sie sich, dass Ihre Berufserfahrung anerkannt wird? Was würde sich dann ändern, wenn Ihre Berufserfahrung so beachtet wird, dass es für Sie ausreichend ist (für Sie, für Ihre Kollegen, für Ihre Familie)?“

Ein weiterer positiver Effekt der Haltung des Nichtwissens ist, dass sie davor schützt, *Stereotype oder Verallgemeinerungen* wie „alle Menschen aus der Kultur XY denken und handeln

so“ auf das Gegenüber zu übertragen. Obwohl der Coach typische Merkmale der Kultur des Klienten kennen mag, überprüft er deren Relevanz mittels gezielter Nachfragen und berücksichtigt individuelle Unterschiede und Perspektiven.

Anregungen zur Sprachgestaltung

Im folgenden Abschnitt werden praktische Anregungen vorgestellt, wie Coaches das Werkzeug „Sprache“ im interkulturellen Coaching gezielt einsetzen können. Dadurch passen sie ihre Kommunikation an das spezielle Setting an und verringern die Wahrscheinlichkeit, dass Missverständnisse auftreten. Wichtiger Ausgangspunkt ist, dass Coaches ihre eigenen Kommunikationsgewohnheiten reflektieren und sich bewusst machen, dass ihr Gegenüber möglicherweise anders kommuniziert, ohne dass dies offensichtlich ist. Dieses Bewusstsein führt zu einer *erhöhten Achtsamkeit* für Signale des Nicht- oder Missverstehens sowohl beim Coach als auch beim Klienten und ermöglicht dem Coach, entsprechend damit umzugehen.

Geschwindigkeit und Komplexität anpassen

Eine erste Auswahl an Maßnahmen zielt v.a. auf solche Situationen ab, in denen die Coaching-Sprache für den Klienten eine Fremdsprache darstellt. Empfehlenswert ist zunächst, die *Geschwindigkeit zu reduzieren* und sich viel Zeit zu nehmen, einander zu verstehen. Dies kann für den Coaching-Prozess insgesamt förderlich sein. Weiterhin ist es sinnvoll, die *sprachliche Komplexität zu reduzieren* und allgemeinverständliche Ausdrücke statt Fachjargon zu verwenden. Werden Fachbegriffe benutzt, sollte der Coach überprüfen, inwieweit der Klient mit ihnen vertraut ist, und ggf. Umschreibungen anbieten.

Komplexität lässt sich auch auf der Ebene der Satzstruktur verringern, indem einfache Satzstrukturen bevorzugt werden. Durch Paraphrasierung von Beschreibungen des Klienten spiegelt der Coach seinem Gegenüber, was er verstanden hat, und gibt ihm die Möglichkeit, das Gesagte noch einmal anders zu

WACHSEN IN DER TRANSFORMATION

DURCH (TEAM-) COACHING

9. NOVEMBER 2024, 9 - 17 UHR, NÜRNBERG

ICF
Deutschland
Charter Chapter

COACHING
LAB

2024

formulieren oder zu präzisieren. An dieser Stelle wird deutlich, dass die Maßnahmen ein gewisses Bewusstsein seitens des Coachs darüber erfordern, welche Aspekte der Coaching-Sprache für einen Nicht-Muttersprachler komplex sein können.

Weitere Verständnisebenen integrieren

Unabhängig von der sprachlichen Konstellation kann der Einsatz weiterer Verständnisebenen eine positive Wirkung haben. V.a. der Einsatz visueller Elemente ist vielversprechend, da diese den alleinigen Fokus auf das Medium Sprache auflösen und zur Veranschaulichung beitragen. Es gibt zahlreiche Möglichkeiten, den visuellen Sinneskanal einzubeziehen: durch Bildkarten, das Visualisieren auf dem Flipchart oder auch die Bitte an den Klienten, parallel das aufzuzeichnen, worüber er spricht. Auch Aufstellungen mit Figuren oder anderen Gegenständen machen das Gesagte „sichtbar“.

Bleibt man auf der Ebene der Sprache, können Metaphern geeignet sein, komplexe Konzepte zu vereinfachen und neue Perspektiven zu eröffnen. Des Weiteren dienen Beispiele dazu, abstrakte Konzepte greifbarer und verständlicher zu machen. Sie können helfen, kulturspezifische Themen zu vermitteln und dienen zugleich als Anker, auf die im weiteren Verlauf des Coachings immer wieder zurückgegriffen werden kann.

Kommunikationsstile bedenken

Ein weiterer wichtiger Faktor im interkulturellen Coaching ist die Berücksichtigung unterschiedlicher Kommunikationsstile. Während es in Deutschland üblich ist, direkt zu kommunizieren, ist dies in vielen anderen Kulturräumen nicht der Fall. Dies kann im Coaching dadurch zum Ausdruck kommen, dass Klienten

auf Fragen zu spezifischen Inhalten nicht oder nur ausweichend eingehen. Besonders betroffen sind Themen, die persönliche Beziehungen, Hilfesuche oder das Ausdrücken von Unbehagen oder Kritik beinhalten.

Es gibt mehrere Möglichkeiten, den indirekten Kommunikationsstil zu respektieren und gleichzeitig das Anliegen zu behandeln. Ein Verschieben des Fokus auf eine dritte Person kann es Klienten, die einen indirekten Kommunikationsstil bevorzugen, leichter machen, über ein für sie heikles Thema zu sprechen: „Stellen Sie sich vor, Ihre Schwester wäre in Ihrer Situation. Welche Gedanken und Gefühle würden sie bewegen? Welche Handlungsalternativen hätte sie? Was könnte sie dazu bewegen oder sie daran hindern, die für sie beste Entscheidung zu treffen?“

Zusätzlich hat es sich bewährt, mit Geschichten, Märchen, Mythen oder auch Redewendungen und Symbolen zu arbeiten, die in vielen Kulturen eine große Bedeutung haben und zum Kulturerbe gehören. Es ist daher für viele Menschen üblich, komplexe Zusammenhänge oder Emotionen in Bezug auf ein Thema mithilfe einer Geschichte zu vermitteln. Hier sind Fragen denkbar wie: „Kennen Sie eine Geschichte oder ein Märchen, das zu diesem Thema passt? Welche Verbindung können Sie zu Ihrer aktuellen Situation herstellen? Welche Redewendung bietet sich an, um Ihre Gedanken zu diesem Thema zusammenzufassen?“

Die Ausführungen haben verdeutlicht, wie verschiedene sprachliche und visuelle Ansätze zu einer gelungenen Kommunikation im interkulturellen Coaching beitragen können. Empfehlenswert ist es, experimentierfreudig mit Sprache umzugehen und zu erkunden, welche Methoden sich am besten für die Zusammenarbeit mit dem individuellen Gegenüber eignen.

Literatur

- » Barthelmess, M. (2016). *Die systemische Haltung. Was systemisches Arbeiten im Kern ausmacht*. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.
- » Krämer, G. & Nazarkiewicz, K. (2012). *Handbuch interkulturelles Coaching. Konzepte, Methoden, Kompetenzen kulturreflexiver Begleitung*. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.

Vom Stolperstein zur Brücke zwischen kulturellen Unterschieden

Sprache und ihre Verbindung zur Kultur spielen eine Schlüsselrolle im interkulturellen Coaching. Unterschiedliche kulturelle Prägungen und daraus resultierende kommunikative Missverständnisse stellen potenzielle Stolpersteine im Coaching-Prozess dar. Durch Sensibilität für den eigenen sprachlich-kulturellen Standort, eine Haltung des Nichtverstehens und einen flexiblen Umgang mit dem Werkzeug „Sprache“ können Coaches diese Herausforderungen überwinden und eine Brücke zwischen verschiedenen Denkwelten bauen. Auf diese Weise tragen sie entscheidend dazu bei, dass ihre Klienten im Coaching zu positiven Ergebnissen gelangen.

Die Autorin



Foto: Sebastian Harnau

Dr. Simone Mwangi ist interkulturelle und systemische Beraterin (SG) sowie promovierte Sprach- und Kulturwissenschaftlerin. Sie unterstützt Unternehmen und Einzelpersonen in kulturübergreifenden Kontexten u.a. bei der Lösung von Konflikten und der Schaffung von Synergien für eine effektive Zusammenarbeit.

www.simonemwangi.com



Umgang mit Unternehmenswerten im Coaching

Förderung kohärenter Vielfalt statt uniforme Wertekultur

Von Anne Caspari & Johann Entz-von Zerssen

In Zeiten von Fachkräftemangel stellen viele Unternehmen nicht selten eine attraktive Wertekultur in den Fokus ihrer Außendarstellung. Hierbei spielen Faktoren wie Vertrauen, Transparenz, Integrität und Fairness eine wichtige Rolle. Doch wie gelingt es Unternehmen, eine Wertekultur zu etablieren, die über Vorschriften und Verhaltenskodizes hinauswirkt und tatsächlich von allen Führungskräften und Mitarbeitenden gelebt wird? Hierfür bedarf es eines langfristigen Prozesses. Coaches können diesen Prozess effektiv begleiten und unterstützen.

Gerne propagieren Unternehmen in ihrer Außendarstellung Werte wie Nachhaltigkeit, Transparenz und Vertrauen. Diese Werte gelten als Richtschnur für eine aufgeklärte Unternehmensführung und sollen das Unternehmen für Mitarbeitende attraktiv sowie die Marke wettbewerbsfähiger machen. Die Vorstellung, dass spezifische Leitwerte für Führungskräfte und ein Set gemeinsamer Unternehmenswerte das Fundament für leistungsfähige Teams und eine starke Unternehmenskultur bilden, ist weit verbreitet. Dennoch offenbart die Praxis, dass diese Herangehensweise an Unternehmenswerte sowohl in konzeptioneller als auch in praktischer Hinsicht meist oberflächlich und fehlerhaft ist.



- » Werte in Unternehmen können nicht vorgeschrieben, sondern müssen (vor-)gelebt werden.
- » Eine homogenisierte Ausrichtung der Wertekultur gefährdet die Diversität und wirkt Eigenschaften wie Resilienz, Innovation und Anpassungsfähigkeit entgegen.
- » Die Entwicklung von Unternehmenswerten erfordert ein tiefes Verständnis für die Vielschichtigkeit menschlicher Interaktionen und die spezifischen Kontexte einer Organisation.

Ein mechanistisches Denkmodell

Häufig liegt dem Arbeiten mit Unternehmenswerten ein mechanistisches Denkmodell zugrunde, das davon ausgeht, dass Werte einfach übertragen oder vorgeschrieben werden können. Diese Einstellung wird besonders deutlich, wenn in einem Unternehmen wieder einmal ein Change-Projekt angekündigt wird, das darauf abzielt, neue „bessere“ Werte zu etablieren. Diese Projekte suggerieren, dass durch das Einstellen einiger Stellschrauben – mehr Innovation, Unternehmertum, Kohärenz, Agilität – die Unternehmenskultur in die gewünschte

Richtung gelenkt werden könne. Viele Coaches sind regelmäßig verwundert, wenn Klienten ernsthaft glauben, die Unternehmenskultur ließe sich in einigen intensiven Workshops neu gestalten. Dabei ist bekannt, dass Vertrauen und Integrität, die Akzeptanz von Diversität oder das Anerkennen von Unsicherheit und Unkontrollierbarkeit nicht in kurzen Schulungen vermittelt werden können. *Werte können nicht einfach vorgeschrieben werden.*

Die Stellschrauben am Mindset

Ähnlich wie bei den Unternehmenswerten zeigt sich auch beim Thema Mindset oft ein reduktionistisches Denken. Häufig wird das Mindset als etwas Statisches und Mechanisches angesehen, das man einfach adjustieren kann, indem man an den richtigen Stellschrauben dreht. Infolgedessen, so die Vorstellung, würde ein anderes, besseres Verhalten automatisch folgen. Was oft als Mindset bezeichnet wird – eine tief verwurzelte, aber selten explizit ausgedrückte Haltung, die sich aus der fortwährenden Summe aller kleinen, sich dynamisch verändernden Haltungen und Überzeugungen ergibt –, ist aber ebenso schwer fassbar und steuerbar wie Kultur. Diese zeigt sich eher in informellen Gesprächen in der Kaffeeküche.

Gemeinsame Werte – mehr Mythos als Ideal

Zudem gibt es einen anhaltenden Mythos, der das Konzept der „Kultur der gemeinsamen Werte“ innerhalb von Organisationen umgibt: Der Glaube, dass gemeinsame Werte die Grundlage für leistungsstarke Teams und Kulturen bilden, ist in Managementkreisen ein weit verbreitetes, jedoch auf vielen Ebenen fehlerhaftes Konzept (siehe dazu auch Marlow, 2022). Die Vorstellung suggeriert, dass gemeinsame Werte unter den Teammitgliedern mehr Engagement und hohe Produktivität bewirken.

Der Mythos der gemeinsamen Werte ist aufgrund seiner Einfachheit verlockend. Dieser Glaube, dass Werte direkt – wie durch eine Infusion – in das Gefüge einer Organisation eingeflößt werden können, vernachlässigt nicht nur die Feinheiten menschlicher Natur,

sondern zeugt von einem mangelnden Verständnis des Übergangs von Werten von der individuellen zur kollektiven Ebene und umgekehrt. Dennoch werden Werte nicht selten behandelt, als könne man sie aus einem Menü auswählen und nach Belieben implementieren.

Die Vorstellung, dass Werte in einer Organisation einheitlich vermittelt werden können, übersieht völlig die individuellen Erfahrungen der Mitarbeitenden und die sich entwickelnde Natur kultureller Normen. Jeder Einzelne bringt unterschiedliche Hintergründe und persönliche Werte mit an den Arbeitsplatz, sodass das Konzept universell geteilter Werte, anders als Ziele und Vorgaben, eher ein Ideal als eine Realität darstellt.

Darüber hinaus verkennt die Vorstellung, dass ausgewählte Werte einheitlich vermittelt werden sollten, die Natur eines Unternehmens als komplexes und adaptives Miteinander. Die Durchsetzung eines einheitlichen Wertesystems würde außerdem mehr Schaden als Nutzen anrichten. Eine homogenisierte Ausrichtung gefährdet die natürliche Diversität und wirkt damit Eigenschaften wie Resilienz, Innovation und Anpassungsfähigkeit entgegen (vgl. Snowden, 2019a; Marlow, 2022).

Zu linear gedacht: Copy & Paste

Das Kopieren von Werten, die aus nichtlinearen, komplexen Prozessen hervorgehen, ist ein häufiger, jedoch selten erfolgreicher Ansatz. Ein markantes Beispiel ist der Versuch, das Erfolgsmodell von Spotify zu replizieren. Spotify hat Agilität auf eine Weise genutzt, die sich auf die Organisation der Arbeit konzentrierte, nicht primär auf Prozesse und Zeremonien. Viele Organisationen versuchen, das Modell zu kopieren, wie Mark Cruth (o. D.) herausstellt: „Manche waren damit erfolgreicher als andere, aber vermutlich hat kein Unternehmen dieselben Erfolge erzielt wie Spotify. Warum? Wie bei jeder Arbeitsweise müssen die aktuelle Kultur und Struktur des Unternehmens berücksichtigt werden. Das Modell an sich ist simpel, aber die Umgebung, in der es implementiert wird, ist komplex.“ Dies gilt ebenso für Werte wie Vertrauen, Integrität und

Verständnis, die *passende Rahmenbedingungen und Prozesse* benötigen, um sich zu entwickeln.

Jedem ist klar, dass Mitarbeitende eigene Werte haben. Unklar scheint jedoch zu sein, ob das individuelle Wertegerüst in den expliziten Wertekanon eines Unternehmens überführt und subsumiert werden kann, soll bzw. darf. Werte lassen sich nicht linear vom Einzelnen aufs Kollektiv übertragen. Dies ist eine Inside-out-Übertragung, die grundlegend fehlerhaft ist, aber fast nie infrage gestellt wird (Marlow, 2022).

Ein besserer Ansatz für den Umgang mit Werten

Auf der Grundlage von Erkenntnissen aus der Psychologie und der Komplexitätsforschung schlagen die Autoren dieses Beitrags einen differenzierteren Umgang mit Werten vor. Dabei werden Werte nicht als starre Säulen, sondern als *organische Werteströme* verstanden, die innerhalb des organisatorischen Ökosystems fließen (Roy, 2016). Diese Auffassung fördert einen nuancierten Ansatz zur Entwicklung der Organisationskultur, der über die simplifizierte Vorstellung einheitlich geteilter Werte hinausgeht.

Es ist wichtig, die Illusion der Kontrolle aufzugeben und das komplexe Netz menschlicher

Interaktionen und Intentionen zu erkennen, das die Unternehmenskultur wirklich antreibt. Ein subtiler Umgang mit Werten, der die Komplexität der menschlichen Natur und die ethische Verantwortung der Führung berücksichtigt, könnte Werte fördern, anstatt sie vorzuschreiben. Führungskräfte und Coaches spielen eine entscheidende Rolle dabei, ein Umfeld zu schaffen, in dem *authentische* Werte natürlich entstehen und gedeihen.

Die subtile Natur von Werten

Werte entstehen größtenteils durch *Interaktionen* mit anderen und der Umwelt (vgl. ebd.). Sie sind nicht kontrollierbar, vorschreibbar oder in Trainings vermittelbar. Am besten werden sie durch Vorleben gefördert und durch die Schaffung günstiger Rahmenbedingungen verstärkt.

Wenn Seminarteilnehmende nach ihren eigenen Werten gefragt werden, folgt oft zunächst eine lange Pause. Viele glauben dann, dass sie bestimmte, gesellschaftlich erwünschte Werte wie Transparenz, Toleranz und Teamgeist nennen sollen.

Werte sind meist unausgesprochen und tief verwurzelt, wodurch sie selten bewusst und schwer in Worte zu fassen sind. Sie werden oft

zu einfach und zu grob betrachtet, ohne die erforderliche feine Granularität. Der Versuch, diese subtilen und dynamischen Werte ständig explizit zu machen und als Normen zu nutzen, kann zu Indoktrination führen und nicht authentisches Verhalten nach sich ziehen. Der walisische Wissenschaftler und Unternehmensberater Dave Snowden fasst es in einem Podcast (Capgemini, 2023) treffend zusammen: „Sobald Sie Ihre Werte niederschreiben, haben Sie sie verloren.“ Diese Aussage betont die Gefahr, dass Werte, sobald sie formuliert werden, ihren eigentlichen Sinn verlieren und zu bloßen Schlagworten werden, die das wahre Verhalten im Unternehmen nicht widerspiegeln.

Unterströmungen

Betrachtet man Werte differenzierter, können sie als unterbewusste Dynamik innerhalb einer Person verstanden werden und damit einen motivationalen Zustand umschreiben. Diese Dynamik beeinflusst unsere Emotionen und unsere Fähigkeit zur Sinnstiftung. Werte manifestieren sich als das, was sich für uns richtig anfühlt. Diese Wertedynamik ist nicht auf Einzelpersonen beschränkt, sondern durchdringt die gesamte Organisationslandschaft und wird von den Handlungen und Interaktionen aller Mitarbeitenden beeinflusst.



Die Rolle von Coaches

Coaches sind ideal positioniert, um mit den beschriebenen Wertedynamiken zu arbeiten. Sie interagieren mit Individuen und Teams auf allen Hierarchieebenen und verstehen es, in diesen komplexen Dynamiken zu navigieren. Sie unterstützen Klientinnen und Klienten darin, aktuell gelebte Werte im Unternehmen zu identifizieren und die systemischen, kulturellen und strukturellen Bedingungen zu verstehen, die diese Werte hervorbringen.

Indem sie zuhören und sehen, wie Menschen interagieren, wie Führungskräfte ihre Rollen ausfüllen, welche Werte gelebt werden und wie die Meetingkultur gestaltet ist, erfassen Coaches die subtilen, oft unbewussten Werte-Unterströmungen, die die Unternehmenskultur prägen. Coaches nutzen ihr Verständnis, um die Sinnstiftung innerhalb des Systems positiv zu beeinflussen, ein Prozess, der treffend mit dem Begriff „Sensemaking“ beschrieben wird.

Sensemaking umfasst die Deutung gemeinsamer Erfahrungen, um die tatsächlichen Ereignisse innerhalb einer Organisation zu verstehen, weit über oberflächliche Wünsche oder Annahmen hinaus. Dieser Ansatz ist besonders wirkungsvoll im Umgang mit den komplexen Beziehungsstrukturen großer Organisationen, wo einfache Lösungen an ihre Grenzen stoßen. (siehe auch Wikipedia, 2024)

Durch die Berücksichtigung von Wertedynamiken und Beziehungsmustern gelingt es Coaches, ein tiefes Verständnis dafür zu entwickeln, wie Führung und tägliche Interaktionen in Organisationen funktionieren. Dies ermöglicht es ihnen, authentische, zeitnahe und kontextualisierte Einblicke zu gewähren, die genutzt werden können, um Probleme zu adressieren und strategische Ausrichtungen für Teams oder die gesamte Organisation voranzutreiben. Dieser Ansatz betont die Bedeutung der fortlaufenden kleinen täglichen Verhaltensänderungen, die in ihrer Gesamtheit den Wandel innerhalb der Unternehmensstrukturen formen.

Im Folgenden werden komplexitätsfähige Prinzipien genannt, die darauf ausgerichtet

sind, Rahmenbedingungen und Beziehungsdynamiken so zu beeinflussen, dass aus der bestehenden Situation etwas Neues und Besseres entstehen kann, das den veränderten Anforderungen entspricht.

Der Individualität Raum lassen

Werden Führungskräfte und Mitarbeitende dabei unterstützt, sich ihrer eigenen, persönlichen Werte bewusst zu werden, schafft ein Unternehmen nicht nur Raum für individuelle Entfaltung, sondern fördert auch eine *vielfältige Unternehmenskultur*. Diese kritische Selbstreflexion ist notwendig, bevor man sich mit Teamwerten oder jenen des gesamten Unternehmens auseinandersetzt. Wenn beispielsweise ein Unternehmenswert wie „Wir sind alle Teil einer großen Familie“ propagiert wird, einzelne Mitarbeitende sich jedoch damit nicht identifizieren können oder sich sogar davon befremdet fühlen, bedarf es einer offenen Diskussionskultur, in der sich auch die Widersprüche aneinander reiben dürfen.

Aktiv Beziehung gestalten

Wenn viele Individuen zusammenkommen, entstehen unweigerlich Wertekonflikte, die innerhalb des Teams angegangen werden müssen. Ein aktives Beziehungsdesign ist hierbei förderlich. Es geht darum, wie wir miteinander umgehen wollen, besonders bei Konflikten oder divergierenden Werten. Die Idee einer bewusst gestalteten Team-Allianz mit festgelegten Spielregeln kann hier nützlich sein. Im Fokus stehen dabei weniger Einzelne als die Beziehungen im Team: Wie reagieren wir, wenn jemand gestresst ist, Vereinbarungen bricht oder Unterstützung benötigt? Wie gehen wir mit Regelverstößen um? Wie wünschen wir uns den Umgang miteinander, wenn es zu Konflikten kommt?

Über Negatives wird geredet

Manchmal ist es notwendig, das Miteinander durch Regeln und Kodizes zu steuern. Hierbei ist es oft hilfreich, klarzustellen, was wir nicht wollen, anstatt nur positive Leitwerte zu

definieren. Zu verstehen, was wir vermeiden möchten, kann zu mehr Konsens und Engagement führen. Menschen lernen häufig besser aus Fehlern – eigenen wie fremden – als aus Erfolgsgeschichten. Nassim Nicholas Talebs (2012) Konzept der „Via Negativa“ – das Wissen darüber, was falsch ist, ist klarer als das Wissen darüber, was richtig ist – hilft dabei, unerwünschte Verhaltensweisen in Organisationen oder Teams zu definieren. Zwischen diesen Leitplanken ist der Rest in der Mitte frei für Erkundungen und selbstorganisierendes Verhalten.

Adaptive Leitplanken

Solche adaptiven Rahmenbedingungen, auch „enabling constraints“ (Rancati & Snowden, 2021) genannt, können je nach Kontext flexibel oder fest, durchlässig oder dicht, dauerhaft oder temporär gestaltet werden. Innerhalb dieser Rahmenbedingungen kann Selbstorganisation entstehen, die den jeweiligen Hierarchieebenen angepasst ist. Wenn es auf Teamebene oder organisational erforderlich ist, nicht nur an der Bewusstheit über eigene Werte zu arbeiten, sondern tatsächlich eine Verschiebung in eine andere Richtung zu bewirken, müssen bestimmte Grundprinzipien beachtet werden.

Über die Bande arbeiten

Werte entstehen als End- oder sogar Nebenprodukt von Prozessen. Sie werden am besten *indirekt* angegangen. Direkte Appelle im Sinne von „vertraut euch jetzt doch mal“ oder „seid kreativ“ werden nicht viel nutzen, ebenso wenig wie ein Vertrauens- oder Kreativitätstraining. Aber ein gemeinsames Projekt, bei dem in einer Weise gearbeitet wird, die Vertrauen fördert – ohne je direkt darüber zu reden – kann sehr nützlich sein (Kay, 2012). So kann z.B. Brainstorming Vertrauen und Kreativität fördern, indem es eine Atmosphäre schafft, in der jede Idee willkommen ist und nicht bewertet wird. Statt direkt zu fordern, „gute Ideen zu haben“ oder „einander zu vertrauen“, ermöglicht diese Regelung, dass Teilnehmende sich sicher fühlen, ihre Gedanken frei zu äußern. So entstehen oft innovative Lösungen in einer Umgebung gegenseitigen Respekts.

Kohärente Vielfalt statt uniforme Werteausrichtung

Snowden stellt der Gleichmachung von Werten in Unternehmen die Bedeutung der *Förderung von Heterogenität* gegenüber. Er argumentiert, dass die *Resilienz* durch die Aufrechterhaltung einer Vielfalt von Perspektiven und Ansätzen innerhalb der Organisation gestärkt wird (Snowden, 2019a). Snowden (2019b) schränkt jedoch ein, dass bei zunehmender Heterogenität innerhalb eines Systems die verschiedenen Untereinheiten *der Kohärenz fähig* sein müssen, und illustriert dies vereinfachend anhand eines Rugby-Vergleichs, der im Folgenden frei auf den Fußball übertragen sei: Wenn wir unseren Lieblingsverein in der Bundesliga unterstützen, können wir die Fans der anderen Teams nicht leiden, aber wenn die Nationalmannschaft um die Weltmeisterschaft spielt, sind wir auf einer Seite. Dieses

Gleichgewicht stellt sicher, dass Konflikte und Gedankenvielfalt zwar erhalten bleiben, aber eine *Ausrichtung an übergeordneten Zielen und Zusammenhängen* möglich ist (vgl. ebd.).

Wenn man Snowdens Ideen integriert, wird deutlich, dass das Ziel nicht darin bestehen sollte, eine einheitliche Reihe gemeinsamer Werte in unterschiedlichen Organisationslandschaften durchzusetzen. Stattdessen ermöglicht die Akzeptanz kohärenter Vielfalt eine reichhaltigere, anpassungsfähigere Kultur.

Fazit

Die Entwicklung und Pflege von Unternehmenswerten fordert weit mehr als das bloße Festlegen und Durchsetzen von Regeln und Normen. Es handelt sich um einen dynamischen Prozess, der ein tiefes Verständnis für die Vielschichtigkeit menschlicher Interak-

tionen und die spezifischen Kontexte einer Organisation voraussetzt. Dabei erweist sich die Anwendung von Prinzipien und Tools aus der Komplexitätswissenschaft als besonders wertvoll. Mit ihrer Hilfe lassen sich die emergenten und oft nichtlinearen Dynamiken innerhalb von Organisationen navigieren und gestalten. Führungskräfte und Coaches spielen eine entscheidende Rolle bei der Schaffung einer Kultur, die authentische Werte nicht nur fördert, sondern auch lebt. Sie helfen dabei, eine Umgebung zu gestalten, in der individuelle und kollektive Werte natürlich entstehen, sich entwickeln und letztlich die Resilienz und Innovationskraft des Unternehmens stärken.

Die Autoren



Foto: Anna Caspari

Dipl.-Ing. Anne Caspari ist seit über 20 Jahren als Coach tätig und hat sich auf transformative Coaching-Prozesse sowie Führungskräfteentwicklung spezialisiert.

Seit 2017 ist sie als Executive-Coach und Trainerin für Leadership Choices tätig. Besonders interessiert ist sie am Arbeiten mit tieferliegenden und versteckten Mustern bei Einzelnen und in Organisationen unter komplexen Bedingungen. Es ist ihr Anliegen, eine Bewusstheit dafür zu schaffen, was unter diesen Bedingungen funktioniert oder nicht.

www.leadership-choices.com



Foto: Anna Caspari

Johann Entz-von Zerssen ist seit 2000 Coach, hat das Co-Active Training Institute (CTI) mit nach Europa gebracht und ist Gründungsmitglied der ICF Deutschland. Er ist seit 15 Jahren Coach-Ausbilder für CTI. In seiner Arbeit kombiniert er bewährte Methoden mit neuesten Erkenntnissen aus Entwicklungs- und Komplexitätstheorie. Seit 2017 arbeitet er für Leadership Choices als Executive-Coach und Trainer für Leadership-Entwicklung und komplexe Ansätze. Er ist – gemeinsam mit Anne Caspari – Managing Partner von Complexity Partners.

www.complexitypartners.com

Literatur

- » **Cappgemini (2023).** CR020: Making sense of digital complexity with Dave Snowden, The Cynefin Centre. *Cloud Realities Podcast*. Abgerufen am 10.07.2024: <https://bit.ly/3xSDEKY>
- » **Cruth, M. (o. D.).** *Das Spotify-Modell*. Atlassian. Abgerufen am 14.04.2024: <https://bit.ly/3VhW9QF>
- » **Kay, A. J. (2012).** *Obliquity*. London: Profile Books.
- » **Marlow, G. (2022).** *The toxic myth of 'culture as shared values'*. Abgerufen am 14.04.2024: <https://bit.ly/3XDzG3p>
- » **Rancati, A. & Snowden, D. (2021).** *Managing complexity (and chaos) in times of crisis*. Abgerufen am 09.07.2024: <https://data.europa.eu/doi/10.2760/353>
- » **Roy, B. (2016).** *How Self-organization Happens*. Abgerufen am 15.04.2024: <https://bit.ly/3KDZ1SK>
- » **Snowden, D. (2019a).** *Coherent Heterogeneity (1 of 2)*. Abgerufen am 25.04.2024: <https://bit.ly/4bWGXzu>
- » **Snowden, D. (2019b).** *Coherent Heterogeneity (2 of 2)*. Abgerufen am 25.04.2024: <https://bit.ly/3xigZaz>
- » **Taleb, N. N. (2012).** *Antifragile*. New York: Random House.
- » **Wikipedia (2024).** *Sensemaking*. Abgerufen am 09.07.2024: <https://en.wikipedia.org/wiki/Sensemaking>

THE BOX – Fokussierung im Coaching

Ein Coaching-Tool von Yvonne Schneider und Ralf Gasche



Kurzbeschreibung

„THE BOX“ ist ein Coaching-Tool, das Klienten dabei unterstützt, sich auf ihre wichtigsten Themen zu konzentrieren, indem weniger dringliche Themen vorübergehend „verstaubt“ werden. Dies ermöglicht eine klare, *strukturierte Arbeitsumgebung*, ein systematisches Abarbeiten verschiedener Themenbereiche und effektive Fortschritte. In der Box können wichtige, aber nicht akute Themen für eine spätere Bearbeitung „gespeichert“ werden,

sodass der Blick des Klienten zunächst „frei“ für das Dringendste bleibt.

Anwendungsbereiche

Das Tool ist vielseitig einsetzbar und eignet sich besonders für Situationen, in denen Klienten mit mehreren Herausforderungen gleichzeitig konfrontiert sind und sich – aufgrund der Menge oder Tiefe der Themen – überfordert fühlen. Es ist besonders sowohl in beruflichen als auch persönlichen Kontexten

nützlich. In Coaching-Prozessen wird es vor allem in den Analyse- und Umsetzungsphasen eingesetzt, um *Prioritäten setzen* und strukturiert arbeiten zu können.

Effekte

Mit Hilfe des Tools können folgende Ziele erreicht werden:

- » Klarheit und Fokussierung auf aktuelle, wichtige Themen

- » Temporäre Entlastung von mentalem Druck
- » Förderung der Effektivität und Produktivität im Coaching-Prozess
- » Unterstützung bei der Priorisierung und Strukturierung komplexer Lebenssituationen
- » Erhöhung der emotionalen und mentalen Resilienz des Klienten

Ausführliche Beschreibung

Es hat sich bewährt, den Klienten „THE BOX“ als praktische und mentale Methode vorzustellen, mit deren Hilfe gedankliche und emotionale Überlastung reduziert werden kann. Der Coach erklärt, dass mit Hilfe dieses Tools im Moment nicht so dringende oder eher nachrangige Themen in eine imaginäre oder tatsächlich existierende Box gelegt werden, um den aktuell erforderlichen Fokus wahren zu können. Die Themen können gewissermaßen „geparkt“ werden. Es wird betont, dass die Themen nicht vergessen oder verdrängt, sondern bewusst zum aktuellen Zeitpunkt zur Seite gestellt werden. Der Klient wird vorübergehend entlastet und schafft sich Raum für eine nachhaltige Fokussierung. Hierdurch wird es erleichtert bzw. mitunter überhaupt erst ermöglicht, die Themen ihrer Wichtigkeit entsprechend nacheinander abzarbeiten.

Anfangs beschreibt der Coach dem Klienten, wie das Tool funktioniert und welche positiven Effekte es haben kann. Der Coach kann dabei auch Beispiele aus seiner eigenen Praxis einfließen lassen, um die Wirksamkeit von „THE BOX“ zu verdeutlichen. Darüber hinaus ist es aufschlussreich, den Klienten nach bisherigen Erfahrungen bei der Priorisierung von Aufgaben und Themen zu fragen.

Einsatz des Tools prüfen

Bevor das Tool zur Anwendung kommt, sollte der Coach jedoch sicherstellen, dass „THE BOX“ in diesem Moment die richtige Intervention ist. Dies kann beispielsweise der Fall sein, wenn ...

- » ... der Klient zunächst mit einem bestimmten Anliegen bzw. Ziel ins Coaching kommt, jedoch während der Schilderung der Ist-

Situation immer wieder andere Themen einwebt oder abschweift.

- » ... der Klient Schwierigkeiten hat, Themen abzugrenzen, und zwischen den verschiedenen Themen hin- und herspringt.
- » ... Coach und Klient nicht stringent am Primärthema arbeiten können, weil der Klient durch Konzentrationsschwächen oder starke emotionale Betroffenheit in anderen Lebensfeldern abgelenkt wird.

Folgende Fragen kann der Coach stellen:

- » Ich nehme wahr, dass Sie, wenn Sie von Ihren Zielen im Business-Kontext sprechen, dabei in Ihr privates Beziehungsumfeld abschweifen. Wie hängen diese beiden Bereiche für Sie zusammen?
- » Gern würde ich Ihnen vorschlagen, uns auf ein Thema zu konzentrieren. Mit welchem wollen wir starten und welches folgt dann?
- » Worauf sollen wir uns heute konzentrieren und was wollen wir uns für später aufheben?
- » Darf ich Ihnen eine Wahrnehmung zurückspiegeln? Wir haben bereits in der letzten Sitzung mehrfach mit dem für Sie wichtigsten Thema begonnen und sind nach relativ kurzer Zeit bei Thema X gelandet, was Ihnen zunächst nicht so wichtig schien. Heute nehme ich ein ähnliches Muster wahr, wenn wir uns den Verlauf unseres Gesprächs ansehen. Hätten Sie eine Idee, was dahintersteckt? Wie wollen wir damit umgehen?
- » Angenommen, Sie hätten eine Methode, die Ihnen helfen kann, sich auf Ihre dringenden Themen zu konzentrieren und eines nach dem anderen abzarbeiten. Dabei können nur Sie bestimmen, was in welcher Reihenfolge abgearbeitet wird. Wäre das hilfreich?

Interventionen zur Priorisierung

Wird die Anwendung des Tools als sinnvoll bewertet, stellt der Coach gezielt Fragen, um die Prioritäten des Klienten herauszuarbeiten:

- » Was ist momentan das wichtigste Thema, das Sie angehen möchten? Warum?
- » Welche anderen Themen lenken Sie ab und könnten vorübergehend verstaubt werden? Warum?
- » Wenn Sie sich vorstellen, dass Sie Thema X und Thema Y vorübergehend beiseiteschie-

ben, in der Box parken und bis zur nächsten Sitzung nicht mehr beachten, wie fühlt sich das für Sie an?

- » Wenn Sie sich einmal intensiv diesen durch das Parken des Themas X entstehenden mentalen Freiraum vorstellen, wie wollen Sie diesen am besten für sich nutzen?
- » Welche Vorteile könnten sich für Sie ergeben, wenn Sie „THE BOX“ für sich nutzen würden? Welche Nachteile?

Diese Fragen helfen dem Klienten, Klarheit über seine Prioritäten zu gewinnen und sich gezielt auf die aktuell wichtigsten Herausforderungen zu konzentrieren. Der Coach kann den Klienten dabei unterstützen, die Themen nach ihrer Dringlichkeit und Wichtigkeit zu sortieren, um eine klare Priorisierung vorzunehmen. Klienten hilft es erfahrungsgemäß sehr, wenn sie sich eine für sie passende *Visualisierungsmethode* aussuchen können, mit deren Hilfe sie sich einen Überblick über alle ihre Herausforderungen und Arbeitsbereiche verschaffen. Es bieten sich Moderationskarten in unterschiedlichen Farben oder Notizen auf einem Flipchart an, die der Klient für sich zuordnet und sortiert.

Ein weiterer Aspekt ist die Klärung der Auswirkungen der verschiedenen Themen auf das *Wohlbefinden* und die *Leistungsfähigkeit* des Klienten. Dieser Schritt ist wichtig, um dem Klienten eine fundierte Entscheidung darüber zu ermöglichen, welche Themen in die Box gelegt werden können und welche Themen seine sofortige Aufmerksamkeit benötigen. Der Coach kann Fragen stellen wie:

- » Welche dieser Themen beeinträchtigen Ihre Lebensqualität am meisten?
- » Welches dieser Themen ist für Sie gerade so attraktiv, spannend, motivierend, dass Sie es auf keinen Fall vertagen möchten?
- » Welche Themen können kurzfristig vertagt werden, ohne dass negative Konsequenzen entstehen?
- » Welche Themen können definitiv in der Box landen, ohne dass es für Sie negative Folgen hat?
- » Wie lautet also Ihre Entscheidung? Was wird noch heute in die Box kommen? Und was möchten Sie sofort anpacken?

Herstellen und Halten des Fokus

Der Klient wird angeleitet, das gewählte Hauptthema *klar zu definieren* und *konkrete Schritte zu entwickeln*, wie er daran optimal arbeiten kann. Visualisierungsübungen, kurze Meditationen und das Vorstellen möglicher Konsequenzen zu den jeweiligen Entscheidungen können helfen, den Fokus zu stärken. Um den Fokus langfristig zu halten, kann der Coach dem Klienten Strategien zur Selbstüberwachung und -regulierung näherbringen. Dies kann z.B. das Führen eines Fortschrittsstagebuchs sein, in dem der Klient seine täglichen Erfolge und Herausforderungen dokumentiert.

Handhabung der Box

Der Coach führt den Klienten durch ein *Ritual*, bei dem die nachrangigen bzw. aktuell störenden Themen in die Box gelegt werden. Dies kann durch Visualisierung oder physische Hilfsmittel wie Notizzettel, Flipchart, Moderationskarten und/oder eine tatsächliche Box erfolgen, die sich der Klient aussucht. Der Prozess des In-die-Box-Legens ist ein *bewusstes und symbolisches Handeln*, das dem Klienten hilft, sich von den belastenden Gedanken zu lösen. Es kann auch nützlich sein, eine konkrete Zeitspanne zu definieren, in der die Themen in der Box bleiben, um eine regelmäßige Überprüfung und ggf. Anpassung zu ermöglichen.

Es hat sich sehr bewährt, mit dem Klienten zu erarbeiten, wie sich dieses Ritual für ihn persönlich am besten anfühlen würde (in welcher Umgebung und mit welchen Hilfsmitteln). Durch diesen Kreativprozess bekommt „THE BOX“ einen optimalen Rahmen und die Wirkung wird noch spürbarer. Der Klient schreibt die störenden Themen z.B. auf kleine Zettel und legt diese in die vorbereitete Box. Während dieses Prozesses kann der Coach den Klienten anleiten, tief durchzuatmen und sich vorzustellen, wie die Last dieser Themen abfällt. Analog kann verfahren werden, wenn sich das Tool lediglich im virtuellen Vorstellungsbereich des Klienten befindet. Hier gibt es oft – aus emotionalen Lebenssituationen entstandene – Räume, Landschaften oder konkrete Örtlichkeiten in der Vorstellungswelt des

Klienten, die der Coach nutzen sollte, indem er danach fragt und in das Ritual einbindet. So kann z.B. eine *Fantasiereise* genutzt werden, um ein Thema in eine imaginäre Box zu legen. Physisch kann eine Origami-Schachtel gefaltet oder eine beliebige Kiste bzw. ein Karton genutzt werden, um den/die beschriebenen Zettel hineinzulegen. Das Ritual des Schreibens, Faltens, In-die-Box-Legens und Verschließens hilft dem Klienten, sich physisch und mental vom Thema zu lösen. Welche Variante genutzt wird, hängt von den Vorlieben des Klienten ab.

Zudem sollte der Coach erfragen, ob die Box bei ihm verbleiben oder vom Klienten mitgenommen werden soll. Beide Versionen können hilfreich sein. Verbleibt die Box beim Coach, wird das Loslassen räumlich unterstützt und damit auch gedanklich erleichtert. Beim Mitnehmen wiederum behält der Klient die gefühlte Kontrolle über das Thema, das weiterhin in Sichtweite, aber sicher in der Box ist.

Es sollte unterschieden werden, ob es sich um ein Sachthema oder um eine Person handelt, die in die Box „gelegt“ wird. Ein Sachthema kann weniger emotional sein als ein Thema, das sich um eine Person rankt. Es ist wichtig, dass der Coach so kommuniziert, dass – auch wenn ein Name auf den Zettel geschrieben wird – keine Person in die Box eingesperrt wird, sondern die Beziehung bzw. die daraus resultierende Herausforderung für einen späteren Zeitpunkt würdevoll aufbewahrt wird.

Das Ritual des „*Freilassens aus der Box*“ kann mit einer Frage eingeleitet werden: „Was möchten Sie nun mit dem Zettel machen?“ Oder: „Wie möchten Sie das Thema abschließen?“ In der Praxis kann z.B. ein kleines Boot gefaltet und in einen Fluss gesetzt werden. Es gibt auch Situationen, in denen Klienten den Zettel einfach zerreißen, wenn das Thema bearbeitet war. Nicht in Wut, sondern in Klarheit und mit Freude, dass dieses Thema gelöst ist.

Umgang mit hinderlichen Einflüssen

Der Coach unterstützt den Klienten dabei, hinderliche Einflüsse zu erkennen, im Coaching zu kommunizieren und für sich immer

wieder die gewünschten Schwerpunkte zu festigen. Er hilft ihm, Techniken zu entwickeln, um sich bei Ablenkungen wieder *auf das Hauptthema besinnen* zu können. Dies kann durch Atemübungen, kurze Pausen oder bewusstes Zurückführen auf die ursprüngliche Bearbeitungslinie geschehen. Der Coach kann auch Techniken der kognitiven Umstrukturierung einsetzen, um dem Klienten zu helfen, negative Gedankenmuster zu erkennen und zu ändern. Dies kann dazu beitragen, dass der Klient sich weniger von störenden Gedanken ablenken lässt und sich besser auf das Hauptthema konzentrieren kann.

Ein weiterer wichtiger Aspekt ist die Schaffung einer *unterstützenden Umgebung* für den Klienten. Der Coach kann diesem dabei helfen, ein Umfeld zu schaffen, das die Konzentration fördert und Ablenkungen minimiert. Dies kann die Gestaltung eines ruhigen Arbeitsplatzes oder die Festlegung von festen Arbeitszeiten sein.

In der Praxis kann das ausgesprochene Ziel, für sich Klarheit zu schaffen und Themen zu separieren, bereits ein Prozess des Sich-selbst-bewusst-Werdens sein und zu großen Erkenntnissen führen. Der Coach wird seinen Klienten kontinuierlich bei dessen Veränderungsprozess begleiten und darauf achten, auch *kleine Schritte sichtbar zu machen*. Mit diesem geduldischen Prozess kann es dem Klienten gelingen, nach und nach alte Gewohnheiten zu bearbeiten und in neue Wege zu überführen.

Phase der Reintegration

Wenn der Klient bereit ist, werden die Themen aus der Box wieder aufgegriffen. Der Coach hilft, diese Themen in den bereits erzielten Fortschritt zu integrieren und auf ihre *Kompatibilität zu prüfen*. Der Reintegrationsprozess wird sorgfältig begleitet, um sicherzustellen, dass die zuvor „weggepackten“ Themen nun konstruktiv und ohne Überforderung bearbeitet werden können:

- » Sind Sie bereit, das Thema in der Box nun anzugehen?
- » Was hat sich geändert, seit Sie das Thema in die Box gelegt haben?

- » Wie sehen Sie heute das Thema? Wie ist seine Priorität Ihrer Einschätzung nach heute?
- » Was brauchen Sie und was wird Ihnen dabei helfen, das Thema in Ihr aktuelles Leben zu integrieren?

Mit Unterstützung des Coachs kann der Klient einen Plan für die Bearbeitung der wieder hervorgeholten Themen entwickeln. Dies kann die Festlegung von Zielen und die Entwicklung von Strategien zur sukzessiven Bewältigung der Herausforderungen umfassen.

Erkenntnisse und Schlussfolgerungen

Ein wichtiger Aspekt der Reintegration ist die Reflexion der während des Prozesses gewonnenen Erkenntnisse. Der Klient sollte ermutigt

werden, über seine Erfahrungen nachzudenken. Dies stärkt das Selbstvertrauen des Klienten und motiviert ihn, die erlernten Techniken weiterhin zu nutzen und für sich weiterzuentwickeln. Dem Klienten sollte bewusst sein, dass er nun eine Strategie für den Umgang mit – ggf. stressauslösenden und belastenden – Situationen, die mehrere Herausforderungen gleichzeitig beinhalten, erlernt hat. Auf diese *neue Ressource* kann er in Zukunft bei Bedarf zugreifen.

Beispiel aus der Praxis

Ein Klient, Thomas, kommt ins Coaching, weil er sich in seinem Job als IT-Projektmanager unglücklich fühlt. Während des Coachings thematisiert er auch immer wieder seine pri-

vate Beziehung, die ebenfalls unter seiner Unzufriedenheit leidet. Beides belastet ihn sehr. Coach und Klient schaffen zuerst Klarheit, ob sich die beiden Themen bedingen und ob ein Thema für ihn Priorität hat. Thomas ist sich sicher, dass seine Beziehung profitieren würde, wenn er seine beruflichen Themen so weiterentwickelt, dass er wieder mehr Freude im Beruf empfindet.

Mit Hilfe von „THE BOX“ kann Thomas das Beziehungsthema vorübergehend zur Seite legen und sich auf seine beruflichen Herausforderungen konzentrieren. Er schreibt die privaten Probleme auf einen Zettel und legt sie in eine physische Box. Dadurch kann sich Thomas ganz auf die berufliche Weiterentwicklung fokussieren. Es entstehen mehr Momente im Job, die wieder Sinn und Erfüllung für ihn bedeuteten. Dadurch wird er gestärkt und kann mit neuem Selbstvertrauen auch das Beziehungsthema angehen. Sein Selbstwirksamkeitsbewusstsein ist gewachsen und hat eine positive Ausstrahlung auf sein privates Leben.

Technische Hinweise

Die Priorisierung der Themen mittels des Tools benötigt in der Regel zwischen 60 und 120 Minuten, je nach Komplexität der Themen und der Tiefe der Bearbeitung. Eine strukturierte Visualisierung der verschiedenen Themen ist hierbei sehr hilfreich, um mögliche Abhängigkeiten und Prioritäten zu verdeutlichen. Der Einsatz von Moderationskarten oder Flipcharts unterstützt den Prozess und erleichtert dem Klienten die Fokussierung. Zudem ist es hilfreich, eine tatsächliche Box verfügbar zu haben, um dem Klienten die Wahlmöglichkeit zu geben, ob er eine physische oder imaginäre Box nutzen möchte.

Literatur

- » **Heuser, A. & Gasche, R. (2023).** Glass of Success. *Coaching-Magazin*, 1, S. 41–44.
- » **Lückert, W. (2022).** *Systemisch visualisieren*. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.

Die Autoren



Foto: Florian Kresse

Yvonne Schneider, Dipl.-Ing., ist systemischer Coach und Lehr-Coach mit über 20 Jahren Führungserfahrung in internationalen Konzernen im mittleren Management und in der Geschäftsführung. Als ehemalige Personalleiterin verfügt sie über umfassende Expertise und aktuelles Fachwissen im Personalwesen. 2020 hat sie die Plattform Engineer Your Mindset gegründet. Sie berät und coacht Menschen, die ihre Berufung finden möchten, und hat sich auf das Coaching mit inneren Bildern spezialisiert.
www.engineeryourmindset.de



Foto: Valéry Kloubert

Ralf Gasche, Ex-Terrorismusfahnder und Profiler im BKA, Dipl.-Verw.-Wirt, über 40-jährige Führungserfahrung, Executive Coach, Managementberater, Buch- und Fachautor, Lehrbeauftragter an mehreren Hochschulen, akkreditierter Coach im Bundesministerium des Innern, internationaler Head-Coach und Ausbildungsleiter für systemisches Business-Coaching, Senior Coach (DBVC) und Präsident im Vorstand der IOBC. Ralf Gasche ist Unternehmer, Abenteurer, Marathonläufer und Gründer erfolgreicher Beratungsfirmen.
www.gasche.com
www.coachdb.com/de/coach/ralf-gasche-koenigswinter.html



Mentalisierung im Coaching

Die Entwicklung des Reflective Functioning at Work Interviews

Von Kristina Thomsen

Unter Mentalisieren versteht man die Fähigkeit, Gedanken und Gefühle bei sich und anderen wahrzunehmen und zu verstehen. Im Coaching-Prozess kommt dieser Fähigkeit eine bedeutende Rolle zu, da sie mit der Reflexionskompetenz der Klientinnen und Klienten einhergeht. Doch lässt sich die Entwicklung der Mentalisierungsfähigkeit im Coaching auch systematisch erfassen? Dieser Beitrag liefert einen Einblick in die Entwicklung eines Messinstruments, das die Erfassung der Mentalisierungsfähigkeit im Coaching-Kontext ermöglicht.

Im Rahmen einer Masterarbeit an der Universität Kassel wurde ein an den *Coaching- und Arbeitskontext* angepasstes Bindungsinterview entwickelt, das die Erfassung der Mentalisierungsfähigkeit ermöglicht. Auf Basis des Mentalisierungskonzepts und der Bindungstheorie erfolgte die systematische Entwicklung des Reflective Functioning at Work Interviews (RFWI). Der semistrukturierte Interviewleitfaden wurde explorativ getestet. Im Folgenden werden die Entwicklung des Messinstruments und die Ergebnisse der explorativen Untersuchung beschrieben, um anschließend Anwendungsmöglichkeiten für die Coaching-Forschung und -Praxis vorzustellen.

Mentalisieren als essenzielle menschliche Funktion

Unter Mentalisieren wird die Fähigkeit verstanden, mit eigenen Wünschen, Gefühlen und Intentionen in Kontakt zu stehen und sich darüber bewusst zu sein, dass auch andere Menschen solche mentalen Zustände besitzen (Fonagy et al., 2002). Die Fähigkeit gilt als eine fundamentale menschliche Funktion, die für die Regulierung von eigenen psychischen Zuständen, für zwischenmenschliche Beziehungen und für die Kommunikation von Nöten ist (ebd.). Damit besitzt sie eine besondere Relevanz für den organisationalen Kontext, in dem Mitarbeitende und vor allem Führungskräfte stetig in Interaktionen treten und Konflikte lösen müssen.



- » Unter Mentalisierung versteht man die Fähigkeit, Gedanken, Gefühle und Wünsche in sich selbst und bei anderen wahrzunehmen und zu verstehen.
- » Die Mentalisierungsfähigkeit bricht häufig dann ein, wenn sich bindungsbezogene Stresssituationen ereignen.
- » Mit Hilfe des Reflective Functioning at Work Interviews (RFWI) kann die Mentalisierungsfähigkeit im beruflichen Kontext gemessen werden.

Die Entwicklung der Fähigkeit ereignet sich vornehmlich in den ersten fünf Lebensjahren (Bolm, 2021) und ist abhängig von der Qualität der frühkindlichen Betreuung durch die Bezugsperson (Katznelson, 2014). Eine sichere Bindung zu der Bezugsperson stellt dabei die günstigste psychosoziale Grundlage dar, da das Kind aus einem Sicherheitsgefühl heraus die eigene Psyche und die der Bezugsperson erkunden kann (Taubner, 2016). Um eine sichere Bindung zu entwickeln, sollte die Bezugsperson die drei folgenden Aufgaben auf eine feinfühlig und konsistente Art und Weise erfüllen (Bowlby, 1982): (1) Neben dem Eingehen auf schutzensuchendes Verhalten des Kindes (z.B. Weinen), sollte sie dem Kind (2) einen sicheren Hafen bieten, um für Unterstützung und Stresslinderung zurückzukehren, und sie soll (3) als eine sichere Basis dienen, von der aus das Kind seine Umwelt explorieren kann, während es darauf vertraut, Hilfe zu erhalten, wenn es sie braucht. Erfüllt die Bezugsperson diese Aufgaben nicht mit Feingefühl und Konsistenz, entwickelt sich, vereinfacht gesagt, ein unsicherer Bindungsstil.

Auch wenn die Mentalisierungsfähigkeit in frühen Kindheitsjahren gut ausgeprägt wurde und eine Person nicht unter psychischen Auffälligkeiten leidet, kann die Fähigkeit im Erwachsenenalter kurzzeitig einbrechen. Dies geschieht vornehmlich dann, wenn sich *Stress- oder Belastungssituationen* ereignen (Brockmann & Kirsch, 2010). Die Person ist dann beispielsweise nicht mehr in der Lage, sich in andere Personen hineinzusetzen und sagt oder tut Dinge, über die sie sich anschließend möglicherweise selbst wundert (Taubner, 2016). Fonagy und Luyten (2009) postulieren in diesem Zusammenhang, dass die Mentalisierungsfähigkeit insbesondere dann einbricht, wenn es sich um *bindungsbezogenen Stress* handelt, also Stress, der eine wichtige Bindungsbeziehung betrifft. Das Ausmaß des Bindungsstresses steht dabei mit der Qualität der Beziehung im Zusammenhang (Fonagy & Luyten, 2009). Je stärker die Bindung, desto höher der Bindungsstress.

Durch Interventionen, die die Exploration mentaler Zustände erleichtern, alternative Sichtweisen anbieten und Klientinnen und

Klienten dazu anregen, Interaktionen und Erfahrungen aus verschiedenen Perspektiven zu betrachten, kann die Mentalisierungskompetenz in verschiedenen Formaten gefördert werden (Brockmann & Kirsch, 2010). Coaching könnte dementsprechend ein geeignetes Format darstellen, um die Mentalisierungsfähigkeit in Belastungssituationen zu fördern und damit Mentalisierungseinbrüche in Stresssituationen zu vermeiden. Dies ist für Coaching-Klientinnen und -Klienten von besonderer Bedeutung, um das *Gelingen professioneller Beziehungen* zu gewährleisten. Um festzustellen, wie gut eine Person mentalisieren kann und ob sich ihre Fähigkeit über einen Coaching-Prozess hinweg verändert, benötigt es jedoch ein für den Coaching-Kontext geeignetes Messinstrument.

Parallelen in Bindungsdynamiken – Elternteil vs. Führungskraft

Zur Entwicklung eines solchen Messinstrumentes wurden sich Parallelen in Bindungsdynamiken zu Nutze gemacht. Untersuchungen zu Bindung am Arbeitsplatz zeigen, dass ähnliche Bindungsdynamiken, wie die zwischen Eltern und Kind, zwischen Führungskräften und ihren Mitarbeitenden herrschen (Mayseless & Popper, 2019): Der Grund dafür liegt darin, dass die Rolle der Führungskraft – der Elternrolle entsprechend – implizit Unterstützung verspricht. Mitarbeitende wenden sich demnach in Krisensituationen an ihre Führungskraft, um Unterstützung, Rat und schließlich ein Gefühl von Sicherheit zu erhalten. Führungskräfte erfüllen in diesem Sinne die Funktion des sicheren Hafens, der Stresslinderung und Sicherheitsempfinden bietet. Zudem fungieren sie als sichere Basis, von der aus Mitarbeitende aus dem Vertrauen heraus, dass sie sich in Zeiten der Not auf die Führungskraft verlassen können, autonom und explorativ handeln können.

Entwicklung und Exploration des RFWI

Um ein Bindungsinterview zu entwickeln, mit dem Mentalisierung gemessen werden kann und das gleichzeitig den Kontext der Arbeitswelt berücksichtigt, wurden Erkenntnisse aus

in der Psychotherapie genutzten Bindungsinterviews, aus Selbstberichtfragebögen sowie aus qualitativen Forschungsmethoden herangezogen. Als Grundlage diente die validierte deutsche Version des Brief Reflective Functioning Interviews (BRFI; siehe dazu Andreas et al., 2022). Acht der zehn Fragen dieses Bindungsinterviews beziehen sich auf die Beziehung und die Bindungserfahrungen mit einem Elternteil. Die beiden letzten Fragen thematisieren die Bindung zu einer anderen aktuell nahestehenden Person. Da das RFWI darauf abzielt, Beziehungen am Arbeitsplatz zu betrachten und eine Passgenauigkeit zu Coaching-Klientinnen und -Klienten herzustellen, galt es, die Bezugspersonen in den Fragen abzuändern. Dabei musste beachtet werden, dass die Beziehungen ähnliche Abhängigkeits- und Unterstützungsverhältnisse sowie Konfliktpotenziale mit sich bringen wie die im BRFI fokussierten Beziehungen. Dies war erforderlich, damit mögliche Mentalisierungsdefizite gleichermaßen erkannt werden können und die Mentalisierungsfähigkeit korrekt bestimmt werden kann.

Aufgrund der ähnlichen Bindungsdynamiken wurde im RFWI der primäre Fokus auf die Beziehung der befragten Person zu *ihrer Führungskraft* gelegt. Die Stellen im BRFI, die Bezug auf ein Elternteil nehmen, wurden entsprechend abgeändert. Bei den beiden Fragen des BRFI, die auf eine Person fokussieren, die zurzeit im Leben des bzw. der Befragten wichtig ist, wurde eine Kontextänderung vorgenommen, indem die Fragen so umformuliert wurden, dass sie sich auf eine *wichtige Person bei der Arbeit* beziehen. Zur weiteren Präzision des Fragebogens wurden Erkenntnisse aus verschiedenen Quellen einbezogen:

(1) Das ursprünglichste und etablierteste Bindungsinterview, das sogenannte Adult Attachment Interview (AAI), eignet sich aufgrund seiner langen Durchführungs-, Transkriptions- und Ratingzeiten nicht, um Mentalisierung im Arbeitskontext zu erfassen. Dennoch bietet es relevante Informationen und wurde insbesondere zur Konkretisierung einzelner Fragen und der Ergänzung von optionalen Nach- bzw. Detailfragen genutzt. (2) Zudem wurden Erkenntnisse aus drei Fragebögen im Selbstbericht

einbezogen. Der Nachteil an Fragebögen im Selbstbericht ist, dass Effekte häufig als größer eingeschätzt werden als durch Fremdeinschätzungen (z.B. De Meuse et al., 2009). Nichtsdestotrotz dienen sie als Inspiration, um geeignete Fragen für das RFWI zu entwickeln. Auf Basis der Fragebögen wurde die Erkenntnis gewonnen, dass Bindungsinterviews vornehmlich das Mentalisieren anderer Personen (z.B. „Warum, denkst du, verhält sich die andere Person so?“) abfragen und damit das Mentalisieren über die eigene Person (z.B. „Warum verhältst du dich so?“) weitestgehend vernachlässigen. Infolgedessen wurden dem RFWI-Leitfaden zwei weitere Fragen hinzugefügt, die explizit das Mentalisieren über die eigene Person erfordern. (3) Zuletzt wurde Literatur zur qualitativen Forschung und insbesondere zum qualitativen Interview berücksichtigt. Die Formulierung der Fragen sowie die Gliederung des Interviews wurden daran angepasst.

Im Anschluss an die Entwicklung wurde das RFWI explorativ untersucht – den Validierungsstudien des BRFI nach Andreas et al. (2022) sowie Rutimann und Meehan (2012) folgend. Dazu wurden sowohl das entwickelte RFWI als auch das BRFI mit einer Probandin durchgeführt, ausgewertet und anschließend verglichen. Die Auswertung erfolgte mittels einer etablierten Skala, der Reflective Functioning Scale (RFS). Dabei wurden den einzelnen Interviewfragen Reflective-Functioning-Werte (RF-Werte) von -1 (antireflexiv) bis 9 (außergewöhnlich reflektiert) zugeordnet und auf Basis eines Algorithmus zu einem Gesamtwert aggregiert (Taubner et al., 2013). Werte von -1 bis 3 bezeichnen dabei eine negative bis niedrige Reflexionsfähigkeit und Werte von 5 bis 9 eine durchschnittliche bis hohe. Der Wert 4 dient als Grenzbereich.

Forschungsfragen

Das Vorgehen wurde von zwei Forschungsfragen geleitet. (1) Kann die RFS auf das RFWI angewendet werden und eignet sich das RFWI damit generell, um die Mentalisierungsfähigkeit zu erfassen? (2) Stimmt der mittels RFWI ermittelte Gesamtwert mit dem überein, der mit Hilfe des BRFI ermittelt wurde? Unter der

Voraussetzung, dass ein Gesamtwert ermittelt werden kann (Forschungsfrage 1), gilt es festzustellen, ob dieser jenem Wert entspricht, der mittels anderer Methoden zur Erfassung der Mentalisierungsfähigkeit ermittelt wurde. In dieser Arbeit wird ein Vergleich mit dem validierten BRFI hergestellt.

Da in der Beziehung zwischen Führungskräften und ihren Mitarbeitenden ähnliche Bindungsdynamiken bestehen wie in Eltern-Kind-Beziehungen, wird vermutet, dass die beiden RF-Werte übereinstimmen oder der RF-Gesamtwert des RFWI den RF-Gesamtwert des BRFI übersteigt und somit eine höhere Mentalisierungsfähigkeit widerspiegelt. Diese Annahme rührt daher, dass die Mentalisierungsfähigkeit häufig dann einbricht, wenn sich bindungsbezogene Stresssituationen ereignen bzw. von diesen berichtet wird. Dabei ist die Qualität bzw. die Stärke der Bindung von Bedeutung (Fonagy & Luyten, 2009). Während das RFWI Bindungen zur Führungskraft und zu einer nahestehenden Person auf der Arbeit thematisiert, fokussiert das BRFI die Beziehung zu einem Elternteil und einer weiteren Bezugsperson. Die privaten Beziehungen, insbesondere die zum Elternteil, könnten im Vergleich mit Beziehungen am Arbeitsplatz eine stärkere Bindung darstellen, somit ein höheres emotionales Stresslevel erzeugen und schließlich die Mentalisierungsfähigkeit stärker beeinträchtigen.

Die Probandin wurde im Januar bzw. Februar 2023 zunächst anhand des BRFI-Leitfadens und vier Tage später anhand des RFWI-Leitfadens interviewt. Nach der Transkription der Interviews wurden diese anhand der RFS bewertet.

Ergebnisse und Diskussion

Der finalisierte RFWI-Leitfaden besteht aus 13 Hauptfragen mit jeweils optionalen Detailfragen. Zwölf der Fragen zielen darauf ab, mentalisierende Antworten zu erzeugen, um daraufhin die Mentalisierungsfähigkeit zu bestimmen. Die erste Frage (0) dient lediglich einem sanften Einstieg sowie dem Erlangen eines *Verständnisses über die hierarchischen Strukturen im Unternehmen*, da dies für die spätere Fra-

ge 7 von Relevanz ist. Der primäre Fokus des RFWI liegt auf der *Beziehung zur Führungskraft* (Fragen 1 bis 7). Darüber hinaus wird im Rahmen von drei Fragen (8 bis 10) die *Beziehung zu einer anderen Bezugsperson* auf der Arbeit betrachtet. Zuletzt wird explizit das Mentalisieren der eigenen Person herausgefordert (Fragen 11 und 12). Die Hauptfragen lauten:

- (0) Zum Einstieg möchte ich dich bitten, mir kurz zu beschreiben, wo du dich in der hierarchischen Struktur des Unternehmens befindest, in dem du arbeitest.
- (1) Erzähl mir etwas über deine Führungskraft – wie ist er/sie so?
- (2) Was denkst du, warum verhält sich deine Führungskraft so, wie sie es tut?
- (3) Erzähl mir etwas über die Beziehung zu deiner Führungskraft – wie ist eure Beziehung?
- (4) Was glaubst du, wie es dazu gekommen ist, dass eure Beziehung so wurde, wie sie jetzt ist?
- (5) Bitte erzähl mir von einer konkreten Erinnerung an eine Situation mit deiner Führungskraft, in der du besonders starken Emotionen ausgesetzt warst.

(6) Wie hat sich eure Beziehung über die Zeit hinweg verändert? Welche Veränderungen hast du bemerkt?

(7) Welchen Einfluss hat deine Führungskraft auf dich selbst als Führungskraft (bzw. Mitarbeiter/in)?

(8) Bitte erzähl mir noch etwas von einer zweiten Person, und zwar von der Person, die du als Bezugsperson auf der Arbeit beschreiben würdest. Also die Person, an die du dich wendest, wenn du z.B. verzweifelt, traurig oder verärgert bist. Wie ist er/sie so?

(9) Erzähl mir etwas über deine Beziehung zu dieser Person – wie ist eure Beziehung?

(10) Erzähl mir von einem Konflikt zwischen euch.

(11) Wie verhältst du dich auf der Arbeit?

(12) Was denkst du, warum du dich auf der Arbeit so verhältst, wie du es tust?

Ergebnisse der explorativen Untersuchung

Die Auswertung des RFWI-Transkripts ergab, dass alle im RFWI gestellten Fragen

mit Ausnahme von Frage (0), die nicht auf mentalisierende Antworten abzielte, Inhalte produzierten, denen RF-Werte zugeordnet werden konnten. Der ermittelte Gesamtwert liegt bei 6. Die Ergebnisse zeigen, dass es jede RFWI-Antwort ermöglichte, RF-Werte zu vergeben. Die RFS konnte folglich auf das RFWI-Transkript angewendet werden. In Bezug auf Forschungsfrage 1 impliziert dies, dass sich das RFWI zur Erfassung der Mentalisierungsfähigkeit eignet.

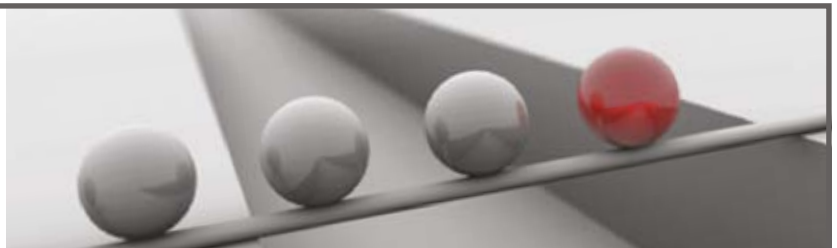
Zur Beantwortung der Forschungsfrage 2 wurden die Ergebnisse des RFWI und des BRFI verglichen. Während die Mentalisierungsfähigkeit der Befragten mittels RFWI auf 6 geschätzt wurde, zeigte der RF-Gesamtwert auf Basis des BRFI eine ausgeprägte Mentalisierungsfähigkeit von 7 an. Auch wenn bei einigen vergleichbaren Fragen erwartungsgemäß dieselben RF-Werte erzielt wurden, zeigten sich an fünf vergleichbaren Stellen beim BRFI, also beim Berichten über das Elternteil, höhere RF-Werte als im RFWI beim Berichten über die Führungskraft. Diese Ergebnisse sind vor



austriancoachingcouncil

Die Plattform der Interessensvertretung
für professionelles Coaching

www.coachingdachverband.at



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

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

Aufgaben und Ziele des ACC

- Professionalisierung der Coaching-Methoden
- Festlegung von Ausbildungsstandards
- Qualitätssicherung im Coaching
- Etablierung des Berufsbildes
- Qualitative Marktübersicht
- Öffentlichkeitsarbeit & Lobbying
- Servicestelle für KundInnen & Coaches

Ihr Nutzen als ACC-Mitglied

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

Kontakt

ACC – Österreichischer Dachverband für Coaching

+43 1 89 222 39 • info@coachingdachverband.at • www.coachingdachverband.at

dem Hintergrund der Bindungstheorie und der in dieser Arbeit aufgestellten These überraschend.

Eine Erklärung für diese Ergebnisse könnte sein, dass aufgrund der deutlich längeren und intensiveren Beziehung mit dem Elternteil mehr über die Person, die Beziehung und die gemeinsamen Erfahrungen berichtet werden kann und die Länge der Antworten damit mehr Möglichkeiten zum Mentalisieren bietet. Der Vermutung, dass ein positiver Zusammenhang zwischen der Wortanzahl je Frage und dem vergebenen RF-Wert besteht, wurde nachgegangen, jedoch nach der Analyse, bei der kein Zusammenhang festgestellt werden konnte, verworfen. Eine alternative Begründung besteht darin, dass die Befragte über die Elternbeziehung bereits vorher intensiv nachgedacht hatte und diese Überlegungen im Interview einfach wiedergeben konnte, während sie über die Beziehung zur Führungskraft vorab nicht reflektiert hatte und die Interviewfragen sie dadurch überraschten. Darauf deuten mehrere Aussagen der Befragten hin. Demnach ist es möglich, dass

die unterschiedliche gedankliche Vorbereitung zu einer Verzerrung der Ergebnisse führte.

Um solchen Vermutungen intensiver nachzugehen und um die tatsächliche Eignung des RFWI zu überprüfen, benötigt es weitere Forschung. Eine größer angelegte Validierungsstudie wäre wünschenswert, die dem Vorgehen dieser Arbeit folgend das RFWI und seine psychometrischen Eigenschaften sowie die Übereinstimmung der RF-Werte mit dem BRFI überprüft. Die Ergebnisse würden bedeutende Hinweise darüber geben, ob sich das RFWI tatsächlich eignet, um die Mentalisierungsfähigkeit zu erfassen und es als valides und reliables Instrument in der Coaching-Forschung und -Praxis eingesetzt werden kann.

Ausblick und Implikationen

Durch die Entwicklung des RFWI und dessen Untersuchung wird ein vielversprechendes Instrument bereitgestellt, um die Mentalisierungsfähigkeit am Arbeitsplatz zu erfassen. Unter der Voraussetzung, dass sich das RFWI

als ein valides Messinstrument erweist, kann es in der Forschung dazu dienen, den Coaching-Prozess bzw. dessen Wirksamkeit in Bezug auf die *Reflexionsfähigkeit zu untersuchen*. Anhand des RFWI ist es möglich, *Prä-Post-Messungen* durchzuführen, um Veränderungen über den Coaching-Prozess hinweg zu beobachten. Erkenntnisse dieser Art würden die Coaching-Forschung und damit die Professionalisierung der Branche voranbringen.

Die Coaching-Praxis könnte von einem validen und reliablen RFWI zusätzlich insofern profitieren, dass das Interview als ein *diagnostisches Instrument* eingesetzt werden kann. Neben dem diagnostischen Nutzen kann das RFWI selbst bereits als eine *Intervention* eingesetzt werden, um Reflexionen in Klientinnen und Klienten anzuregen.

Der Artikel basiert auf einer Masterarbeit, die 2023 mit dem zweiten Platz des DBVC-Nachwuchspreises Forschung ausgezeichnet wurde.

Literatur

- » **Andreas, S. et al. (2022).** Psychometric Evaluation of the German Version of the Brief Reflective Functioning Interview. *Psychology and Psychotherapy*, 1, S. 18–33.
- » **Bolm, T. (2021).** *Mentalisierungsbasierte Therapie*. München: Ernst Reinhardt.
- » **Bowlby, J. (1982).** *Attachment and Loss: Attachment*. New York: Basic Books.
- » **Brockmann, J. & Kirsch, H. (2010).** Konzept der Mentalisierung. *Psychotherapeut*, 4, S. 279–290.
- » **De Meuse, K. P. et al. (2009).** Evaluating the Effectiveness of Executive Coaching: Beyond ROI? *Coaching: An International Journal of Theory, Research and Practice*, 2, S. 117–134.
- » **Fonagy, P. et al. (2002).** *Affect Regulation, Mentalization, and the Development of the Self*. London: Karnac.
- » **Fonagy, P. & Luyten, P. (2009).** A Developmental, Mentalization-Based Approach to the Understanding and Treatment of Borderline Personality Disorder. *Development and Psychopathology*, 4, S. 1355–1381.
- » **Katznelson, H. (2014).** Reflective Functioning. *Clinical Psychology Review*, 2, S. 107–117.
- » **Mayseless, O. & Popper, M. (2019).** Attachment and Leadership. *Current Opinion in Psychology*, 25, S. 157–161.
- » **Rutimann, D. D. & Meehan, K. B. (2012).** Validity of a Brief Interview for Assessing Reflective Function. *JAPA*, 3, S. 577–589.
- » **Taubner, S. (2016).** *Konzept Mentalisieren*. Gießen: Psychosozial-Verlag.
- » **Taubner, S. et al. (2013).** Internal Structure of the Reflective Functioning Scale. *Psychological Assessment*, 1, S. 127–135.

Die Autorin



Foto: Thomas Weiers

Kristina Thomsen, M.Sc. entwickelte im Rahmen ihrer Masterarbeit im Studiengang Wirtschaft, Psychologie und Management an der Universität Kassel das Reflective Functioning at Work Interview zur Erfassung der Mentalisierungsfähigkeit im Coaching. Heute ist sie als Personalentwicklerin und systemische Coach tätig und unterstützt insbesondere Führungskräfte in ihrer Entwicklung.

kristinathomsen@web.de



Coaching und Künstliche Intelligenz – eine Kritik

Plädoyer für die zwischenmenschliche Begegnung

Von Dr. Holger Thiel

Künstliche Intelligenz (KI) ist in aller Munde. Die Annahme, dass sie früher oder später auch das Coaching verändern wird, liegt nahe. Wenngleich KI nach den Ergebnissen der RAUEN Coaching-Marktanalyse 2024 derzeit noch keine große Rolle im Markt spielt, ist die Debatte darum, was sie im Coaching perspektivisch leisten kann, bereits in vollem Gange – bis hin zu der Frage, ob sie Coaches ersetzen wird. Ein guter Anlass, einmal grundlegend zu reflektieren, was KI eigentlich ist und ob die Interaktion mit ihr überhaupt eine Coaching-Begegnung im engeren Sinne darstellen kann.

Wie KI im Coaching eingesetzt werden kann und welche Vorteile oder etwaigen Risiken sich daraus ergeben, wurde im Coaching-Magazin bereits eingehend erörtert (Ausgaben 3/2018, 3/2019, 4/2019, 4/2023). Im Folgenden soll es nicht darum gehen, wie KI angewendet werden kann, sondern darum, wie bzw. als was KI zu verstehen ist. Dieses Vorgehen ist dem Eindruck geschuldet, dass besonders im Zusammenhang mit KI hoffnungsvolle Nutzenerwägungen überwiegen, ohne diesen zunächst ein grundsätzliches Verständnis davon voranzustellen, womit wir es eigentlich zu tun haben. Dieser Artikel ist somit als Kritik im philosophischen Sinne zu verstehen. Er soll keine miesepetrige Spielverderberei darstellen, sondern eine Einladung zum Nachdenken darüber, was KI ist und im Rahmen von Coaching kann bzw. nicht ist und nicht kann.



- » Versteht man Coaching als zwischenmenschliche Begegnung und nicht als rein informationsverarbeitende, regelbasierte Handlung, so ist die Frage, ob Coaches von KI-Systemen ersetzt werden könnten, mit Skepsis zu betrachten.
- » Subjektivierungen von KI-Systemen sind kritisch zu hinterfragen.
- » Im Coaching-Kontext sollten KI-Anwendungen als prozessuale Werkzeuge und verlängerter Arm von Coaches verstanden werden.

Coaching als Begegnung

Ebenfalls philosophisch eingefärbt versteht der Autor dieses Artikels Coaching als Begegnung zwischen zwei Menschen, die der Entwicklung des bzw. der Ratsuchenden dienen soll. Dieses Verständnis ist anschlussfähig an dasjenige Rauens (2014, S. 3), wonach „Coaching auf der Beziehung zwischen Coach und Klient [basiert]. Nur wenn diese Beziehung tragfähig ist, kann das Coaching Ergebnisse bringen.“ Wie schon Grams (2019, S. 38) bemerkte, ist ein „vollständiger Ersatz des

menschlichen Coachings durch Computer [...] auf lange Sicht wohl nicht zu befürchten“. Dennoch wird der KI – wenn auch nicht als vollständiger Ersatz – einiges an Fähigkeiten zugetraut. Die einzelnen Teilbereiche der potenziellen Anwendung sind hier nicht von Bedeutung, wohl aber die Tatsache, dass KI nicht nur als zuarbeitendes Assistenzsystem eines menschlichen Coachs eingesetzt wird, sondern direkt mit den Klientinnen und Klienten interagieren soll. Es findet also eine *Verschiebung der Begegnung* zwischen Menschen hin zu einer von Mensch und KI statt.

Bevor es um das Verstehen von KI gehen soll, folgt zunächst ein präzisierendes philosophisches Wort zum Verständnis dessen, was KI im Coaching zugetraut wird. Nach Buber (1999) geht es in der Begegnung darum, sich gegenseitig wahrzunehmen, zu verstehen und zu respektieren, ohne Vorurteile oder Urteile. Nur so können sich die Beteiligten aufeinander einlassen, sich öffnen und sich gegenseitig in ihrer Menschlichkeit erkennen. Laut Buber (ebd.) ist eine Begegnung gekennzeichnet durch:

- » *Unmittelbarkeit und Gegenseitigkeit*: In der Begegnung treten die Beteiligten in einen direkten, wechselseitigen Dialog.
- » *Anerkennung des Anderen als einzigartiges Gegenüber*: In der Begegnung wird der Andere nicht als Objekt behandelt, sondern als eigenständige Persönlichkeit wahrgenommen und anerkannt.
- » *Ganzheitlichkeit*: In der Begegnung werden die Beteiligten in ihrer Ganzheit als Personen mit Leib, Seele und Geist erfasst, nicht nur als Träger von Eigenschaften oder Funktionen.
- » *Präsenz und Offenheit*: Die Begegnung erfordert, dass sich die Beteiligten voll und ganz auf den Moment einlassen und einander mit Offenheit und Aufmerksamkeit begegnen.

Die dualistische Struktur des Digitalen

Mit diesem Verständnis von Coaching als Begegnung im Hinterkopf: Was gibt es also im Hinblick auf diese neue Art der Begegnung an KI zu verstehen? Fangen wir mit dem an, was

Philosophinnen und Philosophen Ontologie nennen, und werfen einen nüchternen und humorlosen Blick auf den bestimmten Ausschnitt der existierenden Wirklichkeit, den wir als KI bezeichnen. Hier entdecken wir die dualistische – also zweigeteilte – Struktur des Digitalen (Gramelsberger, 2023). Was wir kennen und mögen, ist die auf unsere Seh-, Hör- und Bediengewohnheiten abgestimmte Oberfläche unserer KI, also sozusagen deren Gesicht. Hier begegnet sie uns anthropomorph, also als menschlich, weil wir mit ihr kommunizieren können und sie uns sogar das Gefühl vermittelt, dass nicht nur wir sie, sondern auch sie uns versteht.

KI als digitale Technologie hat aber immer eine zweite Seite, sozusagen den Maschinenraum, der diskret ist, uns also verborgen bleibt. Hier ist nichts menschlich, sondern alles Material und Mathematik. Alles, was KI ist und kann, ergibt sich aus „den materialen Bedingungen des Elektronenflusses in den Siliziumkristallen“ (ebd., S. 128). Verstehen Sie nicht? Genau. Wichtig ist hier zu verstehen, dass Sie nichts – oder zumindest nur etwas – verstehen. Der Maschinenraum von KI ist komplex und die Manifestation von Jahrhunderten Naturwissenschaft. Es ist ein extrem hoch entwickeltes Werkzeug, dass nicht als Verlängerung unserer Hände, sondern Hirne funktioniert. KI *simuliert* auf diese Weise Denken, Fühlen und Sprechen – tut all dies aber nicht wirklich selbst. KI als fühlendes und bewusstes „Wesen“ zu betrachten (oder sie unbewusst als solches wahrzunehmen), verkennt also deren Ontologie und Existenzform. Oder wie Rosengrün (2021, S. 31) etwas provokanter formuliert: „Einen KI-basierten Roboter als Subjekt aufzufassen[,] wäre ontologisch gesehen vergleichbar damit, meine Darmwand als Subjekt aufzufassen, da auch diese lediglich externe Reize aufnimmt, an das ‚Rechenzentrum‘ (d.h. mein Gehirn) weiterleitet, wo diese Reize verarbeitet werden, bis ein Impuls zurück zur Darmwand gesendet wird, die sich dann entsprechend verhält.“

Aber nicht so schnell: Wer sagt denn, dass typisch menschliche Fähigkeiten wie Denken oder sich der Welt und sich selbst bewusst



zu sein nur auf Basis von Fleisch und Blut, oder exakter auf Basis von Kohlenstoff, aus dem Menschen größtenteils bestehen, und nicht auch auf Basis von Silizium entstehen können? Die These von der Substratunabhängigkeit behauptet genau das: Vorausgesetzt, dass z.B. neuronale Netzwerke, aus denen viele KI bestehen, in gleicher oder ähnlicher Weise aufgebaut sind und in gleicher oder ähnlicher Weise Informationen verarbeiten wie das menschliche Gehirn, könne auch auf dieser Basis von Bewusstsein und kognitiven Prozessen gesprochen werden (ebd.). Diese These ist nicht unumstritten, aber zumindest ist ausgehend von ihr nicht mehr sicher auszuschließen, dass Maschinen in gewisser Weise „Bewusstsein“ besitzen könnten.

Gedankenexperimente und phänomenales Bewusstsein

Man muss sich also direkt mit Intelligenz und Bewusstsein auseinandersetzen, um zu

entscheiden, ob KI zu einer coachenden Begegnung fähig ist. Das kann man am besten mit klassischen philosophischen Gedankenexperimenten. Fangen wir mit dem Chinese-Room-Gedankenexperiment und der Frage an, ob KI Sprache und damit einen anderen Menschen wirklich verstehen kann oder dies nur simuliert, wie oben behauptet.

Chinese-Room-Experiment

Das Chinese-Room-Gedankenexperiment wurde 1980 vom Philosophen John Searle entwickelt. Es soll zeigen, dass ein Computer, der lediglich Symbole nach vorgegebenen Regeln manipuliert, keine echte Verständnisfähigkeit oder Intelligenz besitzt. Das Gedankenexperiment stellt sich eine Person in einem geschlossenen Raum vor, die Zeichenfolgen in chinesischer Schrift erhält. Mithilfe eines Handbuchs mit Instruktionen kann die Person zwar die Eingabezeichen korrekt in andere Zeichenfolgen umwandeln und so auf die

Eingaben „antworten“, versteht aber zu keinem Zeitpunkt die Bedeutung der chinesischen Schriftzeichen. Searle (1980) argumentiert, dass ein Computer ähnlich wie die Person im Raum zwar Symbole verarbeiten, aber kein *sprachlich-semantisches Verständnis* dafür entwickeln kann.

Um Gesprochenes und Geschriebenes zu verstehen, muss eine Vielzahl von Kriterien erfüllt sein. Z.B. ist der (kulturelle oder auch räumliche) Kontext einer Mitteilung zu erfassen, also in welcher Situation etwas (wie) gesagt wird, oder was die Person abseits der von ihr geäußerten Worte meint – zu erkennen beispielsweise am Tonfall und ausgehend von ihren Intentionen (vgl. Weizenbaum, 2001). Die Linguistik nennt diesen Bereich der Sprache Pragmatik. Darüber hinaus beinhaltet das Verstehen von Sprache die Bedeutung von Worten, also die Tatsache, dass sich Worte auf etwas in der Welt beziehen. Um zu verstehen, was das willkürliche (arbiträre)

sprachliche Zeichen „Boot“ bedeutet, muss ich wissen, was ein Boot ist. Computer und KI empfangen und verarbeiten Signale – dies gilt zunächst einmal auch für das menschliche Gehirn. Anschließend setzt der Mensch die Information „Boot“ u.a. mit persönlichen Erfahrungen, Erinnerungen und Gefühlen, die er mit Booten verbindet, in Bezug. Hierzu ist eine KI nicht in der Lage, da sie über ein solches, von eigenen Erlebnissen und Erfahrungen geprägtes Bewusstsein nicht verfügt.

Es ist nicht unplausibel, anzunehmen, dass Verstehen – sei es von Sprache oder Menschen – Bewusstsein erfordert. In der Begegnung mit einem Menschen setzen wir voraus, dass der andere weiß, wer er ist, was er sagt, denkt und fühlt. Wenn ein Coach seinem Klienten mitteilt, dass er von dessen Problemen betroffen ist und helfen will, ist es selbstverständlich, dass der Klient dem Coach *mentale Zustände* zuschreibt, sich der Coach also tatsächlich in einem Zustand befindet, in welchem er Betroffenheit fühlt und die Absicht hat, zu helfen. Philosophinnen und Philosophen nennen das subjektive Erfahrung oder phänomenales Bewusstsein: Es fühlt sich in einer bestimmten Weise an, man erlebt es, wie es z.B. ist, sich traurig zu fühlen oder in eine Zitrone zu beißen.

Die „arme Mary“

Letztlich ist die Existenz dieses phänomenalen Bewusstseins ein Indiz dafür, dass Menschen nicht nur aus Materie und Körper bestehen, sondern auch eine geistige und mentale Seite besitzen, sowie dafür, dass man das Mentale nicht auf das Materielle reduzieren kann. Zur Verdeutlichung dient das zweite Gedankenexperiment, erdacht von Frank Jackson über die arme Mary (Jackson, 1986): In dem Experiment lebt Mary, eine Wissenschaftlerin, ihr ganzes Leben in einem schwarz-weißen Raum und lernt so die Welt nur aus dieser begrenzten Perspektive kennen. Obwohl Mary alle physikalischen Fakten über die Farbwahrnehmung kennt, wie Wellenlängen, Rezeptoren in der Retina und Verarbeitung im Gehirn, hat sie selbst noch nie Farben gesehen. Die Frage ist,

ob Mary etwas Neues lernt, wenn sie den Raum verlässt und zum ersten Mal Farben sieht. Wenn dem so wäre, würde das bedeuten, dass unser Geist mehr ist als nur physikalische Materie und Prozesse – es gäbe also etwas *Nicht-Physikalisches*, das wir *durch Erfahrung lernen* können.

Die Frage berührt KI direkt: Wenn wir annehmen, dass Mary mit dem Sehen von Farben phänomenales Bewusstsein erfährt, dürften wir der KI nichts von dem zuschreiben, was Bewusstsein ausmacht: saure Zitronen erleben, Sprache verstehen, Absichten haben, Bedauern empfinden (wobei hier zwischen verschiedenen Arten des Bewusstseins unterschieden werden muss).

Chatbot ELIZA und die Mensch-Maschine-Beziehung

Nehmen wir also an, dass es mit Intelligenz und Bewusstsein von KI so eine Sache ist und bleiben bei Frauennamen: ELIZA. ELIZA wurde von Joseph Weizenbaum programmiert, einem Computerwissenschaftler des MIT. ELIZA war einer der ersten Chatbots, der einfache Mustererkennung und vorprogrammierte Antwortmuster verwendete, also eine quasi steinzeitliche Version von ChatGPT oder eben jenen KI-Systemen, die nun im Coaching mit Menschen zusammenarbeiten sollen. Erst die Reaktion der Menschen auf ELIZA hat Weizenbaum dermaßen verunsichert und zu philosophischen Gedanken angeregt, die auch oder besonders heute von Bedeutung sind.

Weizenbaum war überrascht und zugleich besorgt darüber, wie Menschen auf ELIZA reagierten. Obwohl das Programm lediglich oberflächliche und repetitive Antworten generierte, bauten einige Benutzer eine erstaunlich *starke emotionale Bindung* zu ELIZA auf. Sie offenbarten persönliche Details, stellten Fragen und suchten Trost bei diesem simplen Computerprogramm. Diese Reaktionen erschütterten Weizenbaum und ließen ihn über die Beziehung zwischen Mensch und Maschine nachdenken. Er war besorgt über die Fähigkeit der Menschen, eine emotionale Verbindung

zu etwas aufzubauen, das keine wirkliche Intelligenz oder Gefühle besitzt. Weizenbaum warnte vor den ethischen Implikationen dieser Entwicklung und betonte die Notwendigkeit, sich bewusst zu machen, dass die Interaktion mit Maschinen nicht die gleiche Bedeutung haben sollte wie menschliche Beziehungen (Weizenbaum, 1978).

Die technische Entwicklung nach ELIZA hat mittlerweile potente KI-Systeme entstehen lassen, deren Fähigkeiten in Sprachverarbeitung faszinierend sind. Aber deren Ontologie hat sich nicht geändert – es bleiben informationsverarbeitende Hochkomplexmaschinen oder wie Rosengrün (2021, S. 161) sagt: „Mathematik basierend auf elektronischen Schaltungen“. KI ein Bewusstsein zu unterstellen, das jenem des Menschen gleicht, ist mit Sicherheit falsch. Dies tun Menschen aber oder sie sind sich des Gegenteils zumindest nicht immer aktiv bewusst, wie bei Weizenbaum gesehen.

Resümee

Was ergibt sich aus diesen Überlegungen für die Annahme, KI könne auch nur teilweise die coachende Begegnung ersetzen? Für Hilfe und Beistand im Coaching sind, wie oben gesehen, anspruchsvolle emotionale und kognitive Fähigkeiten wie Einfühlungsvermögen, Ganzheitlichkeit, Offenheit und das Hegen von guten Absichten wesentlich. Und als Grundlage all dessen der Besitz eines Bewusstseins. Ebenso deutlich wurde, dass KI-Anwendungen informationsverarbeitende Systeme darstellen – und seien sie auch noch so hoch entwickelt. Nimmt man also an, KI könne Coaching auch nur teilweise ersetzen, ist man offensichtlich der Ansicht, dass das, was man als Coach tut, auch eine Art der informationsverarbeitenden und regelbasierten Handlung sei.

Die Haltung gegenüber Coaching als nicht wesentlich bestimmt durch bewusste, engagierte, menschliche Tätigkeiten ist aber mindestens fragwürdig. Dennoch wäre es wohl naiv, anzunehmen, dass insbesondere jene Coaching-Angebote, die in starkem Maße toolbasiert sind, einen hohen Grad an Standardisierung

aufweisen und somit technisch vergleichsweise gut abbildbar sind, nicht Gefahr laufen, aufgrund der Gesetzmäßigkeiten der Wirtschaft von wesentlich kostengünstigeren und niederschwellig verfügbaren KI-Anwendungen ersetzt zu werden (vgl. Ebermann, 2017). Man muss auch nicht gleich, wie Weizenbaum, alle Projekte, bei denen ein Computersystem eine menschliche Funktion ersetzen soll, die mit gegenseitigem Respekt, Verständnis und Liebe zusammenhängt, in Bausch und Bogen als obszön verurteilen. Aber man sollte sich trotz aller computertechnischen Entwicklungen darüber im Klaren sein, dass „die Simulation eines menschlichen Gesprächs eben kein menschliches Gespräch darstellt“ (Geiger & Rosengrün, 2023, S. 105). Das Gleiche gilt für die coachende Begegnung.

Dieser Artikel wurde eingeführt mit der Bemerkung, dass es sich um eine Kritik im philosophischen Sinne handelt. Er sollte die Grenze zwischen dem ziehen, was KI im Rahmen von Coaching tun kann und soll, und dem, was KI nicht tun sollte – ausgehend von dem, was KI ist. Nun wurden durch das, was KI ontologisch „ist“, unterstrichen, dass KI tatsächlich keine mentalen Zustände besitzt, die für die

coachende Begegnung wesentlich sind. Wir sollten uns stets darüber im Klaren sein, dass KI bewusstseinsbasierte Fähigkeiten *simuliert*, sie also nicht wirklich „besitzt“. Dies mag wie eine Selbstverständlichkeit klingen. Weizenbaums Beobachtungen legen jedoch nahe, dass dem nicht zwingend so ist. Jedweder Personalisierung, Vermenschlichung und Subjektivierung sowie der Hoffnung, KI könne Klienten zwischenmenschlich begegnen, sollte man mit Skepsis begegnen.

Dagegen ist das Können von KI – bis hin zu ihrer Überlegenheit auf anderen Gebieten – zweifelsfrei gegeben. Schließen wir diesen Beitrag also versöhnlich und verabschieden uns zwar von der Wahrnehmung der KI als Subjekt, aber heißen sie *als Prozess* willkommen (Noller, 2022). Mit diesem Wechsel in eine *andere ontologische Kategorie* erkennen wir die immensen Hilfestellungen an, die KI leisten kann – als äußerst nützliches Werkzeug, nicht als quasi-menschliches Wesen. Obgleich KI-Systeme kein Bewusstsein besitzen, sind sie doch eine leistungsfähige Verlängerung unseres Bewusstseins (im Sinne von Kapp, 2015), indem sie Daten schnell und genau sammeln und analysieren, was den Coaching-Prozess

effizienter und effektiver machen kann. Oder sie dient als Unterstützung bei administrativen Aufgaben wie Terminkoordination, Kundenverwaltung und spezifischen Analyseprozessen bis hin zur Verfolgung individueller Fortschritte der Klientinnen und Klienten und der Erstellung maßgeschneiderter Entwicklungspläne.

Die Sicht auf KI als prozessuales Werkzeug und Verlängerung unserer Fähigkeiten kommt keinesfalls einer Degradierung dieser Hochtechnologie gleich. Ganz im Gegenteil: Wie schon Gehlen (1986) wusste, sind wir Menschen alles andere als perfekt, selbst inklusive unseres einzigartigen Bewusstseins. Lassen wir es bei der coachenden Begegnung unter Menschen und freuen uns über potente maschinelle Hilfe bei den Dingen, die KI wirklich besser kann.

Literatur

- » **Buber, M. (1999).** *Das dialogische Prinzip*. Gütersloh: Gütersloher Verlagshaus.
- » **Ebermann, D. (2017).** Coaching im Digitalen Wandel. Teil 1. *Coaching-Magazin*, 1, S. 9–11.
- » **Gehlen, A. (1986).** *Der Mensch*. Wiesbaden: AULA.
- » **Geiger, F. & Rosengrün, S. (2023).** *Digitalisierung*. München: Beck.
- » **Gramelsberger, G. (2023).** *Philosophie des Digitalen zur Einführung*. Hamburg: Junius.
- » **Grams, B. (2019).** Künstliche Intelligenz in der Coaching-Praxis. *Coaching-Magazin*, 4, S. 34–38.
- » **Jackson, F. C. (1986).** What Mary Didn't Know. *Journal of Philosophy*, 5, S. 291–295.
- » **Kapp, E. (2015).** *Grundlinien einer Philosophie der Technik*. Hamburg: Meiner.
- » **Noller, J. (2022).** *Digitalität*. Basel: Schwabe.
- » **Rauen, C. (2014).** *Coaching*. Göttingen: Hogrefe.
- » **Rosengrün, S. (2021).** *Künstliche Intelligenz zur Einführung*. Hamburg: Junius.
- » **Searle, J. R. (1980).** Minds, Brains, and Programs. *The Behavioral and Brain Sciences*, 3, S. 417–457.
- » **Weizenbaum, J. (2001).** *Computermacht und Gesellschaft*. Frankfurt: Suhrkamp.
- » **Weizenbaum, J. (1978).** *Die Macht der Computer und die Ohnmacht der Vernunft*. Frankfurt a.M.: Suhrkamp.

Der Autor



Foto: Geraldine Graf

Dr. Holger Thiel ist promovierter Philosoph (Promotion 2017 an der Central European University, Budapest) und als Philosophischer Praktiker sowie Digitalethiker mit Sitz in Berlin tätig. Menschen auf Basis philosophisch ausgerichteter Perspektiven zu unterstützen, ist ihm ein persönliches Anliegen.

www.holgerthiel.net

Resilienz-Coaching. Ein Praxismanual zur Unterstützung von Menschen in herausfordernden Zeiten.

Rezension von Leane Zaborowski

In den letzten Jahren ist das Thema Resilienz populärwissenschaftlich immer wieder beleuchtet und in leicht verdauliche Anleitungen verpackt worden. Ob R-Faktor, Stehauf-Menschen oder Bambusstrategie: Gelegentlich konnte der Eindruck entstehen, dass jeder Mensch in sieben einfachen Schritten seine Resilienz beliebig ausbauen könne, um ungünstigen Umständen zu trotzen und psychische Krisen zu überwinden.

Mit „Resilienz-Coaching“ haben Tatjana Reichhart und Claudia Pusch ein Praxismanual veröffentlicht, das in seiner wissenschaftlichen Fundiertheit und thematischen Breite seinesgleichen sucht. Die Autorinnen führen dabei ihre unterschiedlichen Praxiserfahrungen und Expertisen – einerseits als Fachärztin für Psychiatrie und Verhaltenstherapie (Reichhart), andererseits als systemische Beraterin, Therapeutin und Lehrtrainerin (Pusch) – zusammen. So erschaffen sie ein Standardwerk, welches in vier Kapiteln umfangreiches theoretisches Wissen rund um das Thema Resilienz vermittelt und gleichzeitig mit zahlreichen alltagstauglichen Ansätzen und Methoden den Praxistransfer für Coaching und Therapie ermöglicht.

Im ersten Kapitel tauchen Lesende in die Grundlagen der Resilienzforschung ein, lernen die nach Reichhart und Pusch wichtigsten Resilienzfaktoren kennen und erfahren, wie systemisch-lösungsorientiertes Coaching zur Resilienzförderung beitragen kann. Neben angrenzenden Konzepten aus der Positiven Psychologie und der Salutogenese präsentieren die Autorinnen ein Modell zur Verhaltensänderung, das aufzeigt, welche Schritte und Phasen der Klient bzw. die Klientin im Prozess durchlaufen kann und welche Rolle seine bzw. ihre intrinsische Motivation dabei spielt.

Das zweite und längste Kapitel ist ein Deep Dive in die sechs Resilienzfaktoren mit der

stärksten wissenschaftlichen Evidenz, die auch im Erwachsenenalter noch trainier- und veränderbar sind: Selbstregulationsfähigkeit, Optimismus, Soziales Netz & Beziehungen, Selbstwirksamkeit, Zukunfts- und Lösungsorientierung, Sinn & Werte. Für die praktische Arbeit empfehlen die Autorinnen, gemeinsam mit dem Klienten bzw. der Klientin ein persönliches Resilienzprofil zu erstellen und dann mit ressourcenorientierten Übungen die einzelnen Faktoren zu unterstützen und zu stärken.

Nach dem Blick auf Ressourcen und Resilienzfaktoren geht es im dritten Teil um die Stressoren, die auf der metaphorischen Waage des Schutzfaktorenmodells auf der negativen Seite stehen und die Vulnerabilität eines Menschen beeinflussen. Wie entsteht Stress? Wie können wir im Coaching Stressoren identifizieren? Welche Wege der Stressbewältigung hat der Klient? Darauf gibt dieser Abschnitt hilfreiche Antworten und ordnet zudem mögliche Risiko- und Präventionsfaktoren des Burnout-Syndroms ein.

Wie sich Coaching von Therapie abgrenzt, wie der Coach seiner Verantwortung dem Klienten bzw. der Klientin gegenüber gerecht wird und warum Selbstfürsorge eine elementare Voraussetzung für gutes Resilienz-Coaching ist, legt das vierte Kapitel kurz und knapp dar.

Es schließt mit vier Protokollen von exemplarischen Coaching-Prozessen. Umfangreiches Arbeitsmaterial zum Download rundet das Angebot ab und lädt zur direkten Anwendung in der Praxis ein.

Das Werk vermittelt ein umfassendes Bild davon, bei welchen Fragestellungen und Problemen Klienten von einem Resilienz-Coaching profitieren und wie Coaches der gängigen Skepsis rund um das Thema begegnen können. Die einzige Herausforderung für den Lesenden könnte sein, dass aufgrund der Formatierung (Typologie, Zeilenabstand, Erratums-Hinweise u.a.) die eigene Resilienz bei der Lektüre hier und da auf den Prüfstand gestellt wird.

Fazit: Wie führe ich ein gutes Leben? Diese Frage hat schon die großen Philosophen der Antike beschäftigt und bis heute nicht an Aktualität verloren. Ohne Zweifel trägt die Förderung von Resilienz zu diesem guten Leben bei: Sie stärkt die seelische Widerstandsfähigkeit und erleichtert den funktionalen Umgang mit belastenden Herausforderungen. Wie Coaches andere Menschen konkret dabei unterstützen können, zeigt dieses Buch, das seinem Untertitel „Praxismanual“ mehr als gerecht wird.

Leane Zaborowski
mail@leane-zaborowski.de



Reichhart, Tatjana & Pusch, Claudia (2023).
Resilienz-Coaching. Ein Praxismanual zur Unterstützung von Menschen in herausfordernden Zeiten.

Wiesbaden: Springer
ISBN: 978-3-658-37431-0
304 S., 49,99 €



Das bin ich. Das kann ich. Das will ich. Meine Kompetenzen erkennen mit dem Biografie-Workbook.

Rezension von Almut Siegert

Beschäftigte in Deutschland sind auf dem Sprung. Der Wunsch nach beruflicher Neuorientierung ist derzeit so hoch wie nie zuvor, das zeigt eine 2023 veröffentlichte Studie der Beratungs- und Prüfgesellschaft Ernst & Young (EY). 63 Prozent der dort Befragten suchen aktiv eine neue Stelle oder wären bereit zu wechseln, wenn sich etwas Passendes ergibt. Eine Situation, in der die Reflexion über die eigenen Möglichkeiten und Kompetenzen zwingend notwendig ist. Ein Angebot dazu macht Claas Triebel. Er ist Psychologe, Coach und Gründer und hat in den vergangenen zwanzig Jahren die Kompetenzenbilanz entwickelt. Seit einigen Jahren bietet er zudem eine Weiterbildung zum Kompetenzenbilanz-Coach an. 2017 bewertete die Stiftung Warentest die Kompetenzenbilanz als bestes Verfahren von elf getesteten Ansätzen.

Ein erstes Buch zur Kompetenzenbilanz hat Triebel bereits 2022 vorgelegt. „Wer bin ich? Was kann ich? Was will ich? Potenzialorientiertes Karrierecoaching“, ebenfalls erschienen bei Klett-Cotta. Darin wendet er sich explizit an Coaches. In dem 2023 erschienenen Biografie-Workbook, um das es hier geht, motiviert Triebel nun Leser und Leserinnen, selbst individuelle Antworten zu finden, ganz gemäß dem Motto „Hilfe aus eigener Kraft“, das auf dem Buchcover ausgegeben wird.

Was ist die Kompetenzenbilanz? Es handelt sich dabei um einen klar strukturierten Coaching-Prozess. Aus der Biografie, aus den zentralen Werten sowie mithilfe einer Feinanalyse von Tätigkeiten und Fertigkeiten des Klienten werden systematisch wesentliche Kompetenzen herausgearbeitet. Entsprechend dieser festgelegten Schritte sind auch die fünf Kapitel des Workbooks aufgebaut. Zu Beginn berichtet Triebel, wie er seit 2003 die Kompetenzenbilanz entwickelt hat. Er zeigt sich dabei stets nahbar und berichtet von eigenen Erfahrungen und Karrierewegen.

Das Herz des Buches bilden die drei Kapitel „Das bin ich“, „Das kann ich“ und „Das will ich“. Triebel erläutert kurz, verständlich und anhand von Beispielen aus der Praxis, worum es genau geht, und gibt Input zum theoretischen Hintergrund. Er erklärt etwa in Kapitel 3 das von ihm entwickelte SKATE-Modell, das er als Tool anbietet, um herauszufinden, welche Fähigkeiten jemand hat, welches Wissen, welche Motivation, welches Talent und welche Erfahrung. Oder er unternimmt kleine Exkurse, etwa Kapitel 4, über „die Philosophie der kleinen Schritte“. Dazu gehören in jedem Kapitel Frage- und Aufgabenbögen, die die Leserinnen und Leser selbst bearbeiten, schriftlich oder in Gedanken. Alle im Buch vorgestellten Materialien können auf der Website des Verlages heruntergeladen werden.

*„Ich beschäftige mich bereits mein ganzes Berufsleben in der Psychologie mit dem Thema Kompetenzen. Mit den Fragen: Was sind Kompetenzen? Wie entwickelt man Kompetenzen? Und wie kann man Kompetenzen als Orientierungspunkte für die eigene Entwicklung nutzen?“
(Claas Triebel, Vorwort)*

Im letzten Kapitel leitet Triebel seine Leser und Leserinnen an, das Erarbeitete zu einem Ganzen zusammenzufügen, um nun sagen zu können: „Das bin ich. Das kann ich. Das will ich.“ Das Biografie-Workbook belohnt mit konkreten, nutzbaren Ergebnissen – das ist ein großes Plus. Was diesen Ansatz zusätzlich auszeichnet: Er lädt dazu ein, den Blick konsequent nach innen zu richten. Kurz: Es geht nicht um die Anforderungen und Ansprüche, die von außen an uns herangetragen werden, sondern um das ureigene Können und Wollen. Gerade in herausfordernden Momenten des (beruflichen) Umbruchs können mit dieser Perspektive Schätze gehoben und der Selbstwert gestärkt werden. Gegen den etwas schulbuchartigen Charakter des Workbooks könnte sprechen, dass es Menschen gibt, die sich von dem sehr strukturierten und geleiteten Coaching-Prozess eingeengt fühlen.

Fazit: Coaches, die die Kompetenzenbilanz noch nicht kennen, können sich mit dem schmalen Band schnell einen ersten, fundierten Überblick über die Methode verschaffen – oder sie im Selbstversuch kennenlernen. Plus: Claas Triebel spricht seine Leser und Leserinnen im Buch direkt an – andere Coaches können die Lektüre des Workbooks als „Blick über die Schulter“ nutzen, als anregende Möglichkeit, einem Kollegen bei der Arbeit zuzusehen.

Almut Siegert
www.almutsiegert.de



Triebel, Claas (2023).
Das bin ich. Das kann ich. Das will ich. Meine Kompetenzen erkennen mit dem Biografie-Workbook.

Stuttgart: Klett-Cotta
ISBN: 978-3-608-86084-9
140 S., 16,00 €



Innere Haltung und Gesundheit. Ein Leitfaden für Coaching, Beratung und Führung.

Rezension von Dr. Christine Kaul

Die Autorin Kristina Trautmann ist Gesundheitswissenschaftlerin und Coach. In letzterer Funktion ist sie geübt darin, ihren Klienten Unterstützung hin zu einer inneren Haltung zu geben, die Gesundheit und Gesundwerdung ermöglicht. Dies ist ihrem Buch deutlich anzumerken, das durchgängig als Ansprache an die Lesenden gehalten ist. Trautmann erzielt so bei den Lesenden einen persönlichen Bezug zum Thema. Zudem berichtet sie auch immer wieder von ihrer Selbstwahrnehmung und ihrem persönlichen Erleben. Der Sprachduktus vermeidet überflüssige Komplexität und Fachlichkeit, obwohl die Basis der Darstellungen überzeugend hohe Expertise und wissenschaftliche Fundierung beweist.

Nach einer theoretischen Hinführung sowie Hinweisen für die Coaching-Praxis ist der anschließende umfangreichere Teil Trautmanns Kompetenzmodell gewidmet, das „Zuhause der gesunden Haltung“. Auf jede der hierfür relevanten Teilkompetenzen, die für die gesunde innere Haltung notwendig sind, wird im Weiteren ausführlich eingegangen. Das Fundament des „Zuhauses“ bildet die Gesundheitskompetenz, die Außenwände sind Selbstkompetenz sowie Beziehungs- und Kommunikationskompetenz. Die Stockwerke des Hauses sind dann definiert als Stresskompetenz, Veränderungs- und Führungskompetenz.

Für die Arbeit mit Klienten empfiehlt die Autorin, zunächst ein emotionsgeladenes Haltungsziel zu entwickeln, ein konkretes Ergebnisziel zu definieren und schließlich zu Verhaltenszielen zu kommen. Dies, so Trautmanns Überzeugung, ist der erfolgversprechendste Weg zur Festigung einer gesunden inneren Haltung. Das Buch ist reich an konkreten Verfahrensvorschlägen, etwa zur Nutzung der Stressampel oder zu Reflexionsübungen zu emotionalen Befindlichkeiten. All dies findet sich auch im Download-Material.

*„Das Zuhause der gesunden Haltung kann Schritt für Schritt neu gebaut werden, vom Fundament bis zum Dach, oder einzelne Elemente oder Stockwerke können renoviert oder umgestaltet werden. Das Modell bietet uns somit den Rahmen, eine gesunde Haltung von Grund auf zu entwickeln oder in einzelnen Lebensbereichen zu stärken.“
(Kristina Trautmann, S. 62)*

Ganz aktuell wird Trautmann, wenn sie die Corona-Pandemie und den Ukraine-Krieg heranzieht, um zu verdeutlichen, wie wichtig eine fundierte Veränderungskompetenz für die Gesunderhaltung ist: Der Fokus muss auf den individuellen Kontroll- und Einflussmöglichkeiten liegen.

Das „große Feld der gesundheitlichen Führung“ wird relativ kurz abgehandelt. Im Verlauf ihres Lebens machen Menschen von Kindheit an Erfahrung mit Führung, es gibt somit Prägen aus einer auch berufsunabhängigen Führungsgeschichte. Ein gesunder beruflicher Kontext kann entstehen, wenn ein Vorgesetz-

ter Selbstführung im Sinne von Self-care vorlebt und Mitarbeiterführung (Staff-care) in gesundheitsförderlicher Weise verwirklicht. Trautmann sieht hier einen wesentlichen Arbeitsauftrag für Coaches, denn Wohlbefinden, Leistungsfähigkeit (und wohl auch Leistungswillen) sowie unternehmerischer Erfolg korrelieren hoch.

Fazit: Ein überaus lesenswertes Buch, ein Leitfaden für alle, die in Beratung, Coaching, Training oder als Lehrende tätig sind. Zum Aspekt der Führungskompetenz wäre eine ausführlichere Abhandlung wünschenswert gewesen.

Dr. Christine Kaul
willkommen@kaul-coaching.de

Haben auch Sie Interesse, eine Rezension im Coaching-Magazin zu veröffentlichen? Unsere umfangreiche Literatursammlung hält bestimmt auch etwas Interessantes für Sie bereit – oder haben Sie selbst einen Buchvorschlag? Wenden Sie sich bitte entweder an redaktion@coaching-magazin.de oder rufen Sie uns an unter 0541 98256776.

Wir freuen uns auf Sie!



**Trautmann, Kristina (2022).
Innere Haltung und Gesundheit.
Ein Leitfaden für Coaching,
Beratung und Führung.**

Weinheim: Beltz
ISBN: 978-3-407-36806-5
142 S., 34,95 €



Innere Bilder – Der Schlüssel zur Veränderung. Analoge Systemische Kurztherapie und Coaching.

Rezension von Andreas Broszio

Im Talmud heißt es: „Wir sehen nicht die Dinge, wie sie sind, sondern wir sehen sie, wie wir sind.“

Dies kann als Einladung verstanden werden, bei der Klärung und Lösung von Problemen an der Selbstreflexion anzusetzen. Auch wenn es systemisch-konstruktivistisch betrachtet nicht möglich ist, zu erkennen, wie man „ist“, so eröffnet die Auseinandersetzung mit der eigenen Wahrnehmung und Interpretation von Phänomenen einen Raum für Veränderung. Um im Bild zu bleiben: Das Öffnen und Betreten dieses Raumes setzt voraus, dass ein passender Schlüssel zur Hand ist. Ilka R. Hoffmann-Bisinger reicht ihn uns mit diesem Buch, das die transformative Kraft innerer Bilder thematisiert.

Die Autorin hat die Analoge Systemische Kurztherapie – das Ask!-Modell – am Mental Research Institute in Palo Alto (USA) in den Jahren 1996 bis 1999 entwickelt und präsentiert in diesem Buch nicht nur eine methodische Anleitung zur Arbeit mit inneren Bildern, sondern konzeptualisiert „eine Haltung zur Veränderungsarbeit und dadurch auch eine Haltung zum Leben und seinen Prozessen“ (S. 15), die Menschen dabei unterstützt „mit sich selbst in Kontakt“ (ebd.) zu kommen. Grundlegend dafür ist das Konzept der Veränderung zweiter Ordnung, das die Autorin in Kapitel 1 mit Bezug auf Watzlawick anhand konkreter Beispiele erläutert. Dabei geht es um eine Überwindung von – oftmals problemstabilisierenden – Ansätzen eines „mehr desselben“, also einer „Veränderung, die innerhalb eines Systems auftritt, welches selbst unverändert bleibt (Veränderung erster Ordnung)“ (S. 24). Ziel dieser Transformation ist eine „Veränderung, die das System selbst verändert (Veränderung zweiter Ordnung)“ (ebd.).

Im weiteren Verlauf entfaltet und konkretisiert die Autorin diese paradigmatische Basisorientierung Schritt für Schritt und bietet den

Lesenden dabei die Gelegenheit, die eigene Perspektive und Handlungsweise zu reflektieren. Im Kapitel 2 beschreibt sie die Prinzipien Perspektivwechsel, Musterbildung (Veränderung erster Ordnung), Musterunterbrechung (Veränderung zweiter Ordnung) und Nachhaltigkeit. Dabei erfahren die Lesenden in gleichermaßen verdichteter wie anregender Form etwas zur ...

- » systemisch-konstruktivistischen Haltung und deren Konsequenz
- » Problemstellung aufgrund innerer Bilder bzw. zur Bedeutsamkeit des Bild-Reaktions-Systems
- » Unterbrechung von Mustern
- » Ermöglichung nachhaltiger Veränderung

Bis hierher haben sich die Lesenden eine differenzierte theoretische Grundlage erarbeiten können, die bereits viele praktische Perspektiven umfasst. Im folgenden Praxisteil elaboriert die Autorin die praktischen Implikationen.

Nachdem in Kapitel 3 die breite Anwendbarkeit mit Verweis auf den Primärfokus („Prozess rund um das Problem“) und den „Verzicht auf Interpretation und Deutung“ (S. 129) begründet wird, widmet sich Kapitel 4 ausführlich der Haltung, in deren Zentrum die Überzeugung steht, dass „nicht Ein-sicht und Verstehen, sondern Anders-sicht und Perspektivwechsel“ (S. 132) veränderungswirksam sind.

Kapitel 5 führt die Lesenden durch die drei Phasen des methodischen Vorgehens und bietet einen konkreten Handlungsleitfaden zur Umsetzung der zuvor definierten Veränderungsprinzipien. Ein kommentiertes Fallbeispiel erleichtert den Praxistransfer. Kapitel 6 bietet unterschiedliche Umsetzungsformen. Auch hier geben ausführliche Fallbeispiele Anregungen zur Integration des Ask!-Modells in die eigene beratende Tätigkeit. Kapitel 7 leistet den Transfer des Modells in den Bereich der Begleitung beruflicher und privater Paare und zeigt, wie es gelingt, mithilfe des Ask!-Modells Konfliktlösungen zu unterstützen. Auch hier spielt die Identifizierung gewohnheitsmäßiger Muster, die sich verselbstständigt haben, und deren Unterbrechung eine zentrale Rolle.

Fazit: Das Buch ist eine Navigationshilfe, die durch ihre klare Struktur, die fundierten theoretischen Rahmungen und praktischen Anwendungshinweise dabei hilft, Komplexität in Veränderungsprozessen zielführend zu reduzieren. Und zwar ohne den sich in inneren Bildern ausdrückenden Erlebnisgehalt zu trivialisieren. Denn dieser Schlüssel ermöglicht den Zutritt in den Möglichkeitsraum persönlicher Veränderung.

Andreas Broszio
a.broszio@hypatia-freiburg.de



Hoffmann-Bisinger, Ilka R. (2023).
**Innere Bilder – Der Schlüssel zur
Veränderung. Analoge Systemische
Kurztherapie und Coaching.**

Stuttgart: Klett-Cotta
ISBN 978-3-608-89317-5
320 S., 38,00 €



Trigon
Entwicklungsberatung

Trigon
Zertifizierter
COACH

Trigon
Zertifikatslehrgang
Coaching
in Wien, Köln,
Salzburg & Zürich

**Die innovative Coaching-Ausbildung
für eine Welt im Umbruch:**

- Kompetentes Trainerteam mit Esprit und Erfahrung
- Praxisnähe und fundierte Kompetenzvermittlung, z.B. durch Videofeedback, innovative Seminarlandkarten, begleitendes Projekt- und Mentorcoaching
- Evaluiert durch Freiburg Institut und Albert-Ludwigs-Universität Freiburg und als wissenschaftlich fundiert bewertet
- Zertifiziert von der International Organization for Business Coaching (IOBC)
- Anerkannt beim Deutschen Bundesverband Coaching e.V. (DBVC)
- Akkreditiert beim Austrian Coaching Council (ACC)
- Qualifiziert zum „Coach nach ISO 17024“

Trigon Entwicklungsberatung
Strubergasse 18, 5020 Salzburg, Austria
Tel: +43 (662) 660 341 – E-Mail: salzburg@trigon.at
www.coaching.at – www.trigon.at

**Würzburger Akademie
für Empowerment-Coaching**

**Ausbildung zum zertifizierten
Empowerment-Coach
für Business Coaching und Life Coaching**

- Berufsbegleitend über 12 Monate
- 7 Präsenzmodule in Würzburg
- Für Führungskräfte, Personaler, Projektleiter und Menschen in beratenden Berufen
- Integratives Coachingverständnis: systemisch, lösungsorientiert, psychologisch fundiert
- Zertifikat der European Association for Supervision and Coaching (EASC)
- Zusatzqualifikation „Zertifizierter Online-Coach“
- Ihr Ausbilder: Dipl.-Psychologe Christoph Schalk, Master Coach & Lehr-Coach EASC

wuerzburger-coach-akademie.de

**Zentrum für
interdisziplinäres Coaching**

Coaching und Führung -
zum Wachstum inspirieren!

Aus- und Weiterbildungen
zertifiziert, gefördert
und auf Wunsch maßgeschneidert

scannen und auf der Website
des Zentrums stöbern

*„Mein Element ist es, Menschen zu unterstützen, ihre Potenziale zu erkennen und zielorientiert zu entfalten, Kräfte freizusetzen und ihr individuelles Element neu zu entdecken.“
Prof. Dr. Monika Zimmermann*

www.coaching-zentrum-zimmermann.de

**KRÖBER
Kommunikation**

Unser Institut steht für professionelle systemische Ausbildungen in den Bereichen Coaching, Training & Beratung.
Zertifiziert durch führende Verbände und die Steinbeis+Akademie.

Unsere Ausbildungen
in Stuttgart, München und Online

- Systemische:r Coach/
Business-Coach
- Business-Trainer:in
- Teamcoach
- Karrierecoach
- Systemische:r
Ausbildungsbegleiter:in
- Change Management/
Organisationsentwicklung
- u.v.m.

Alle Trainer:innen verfügen über langjährige Erfahrung und legen Wert auf einen hohen Praxistransfer.

KRÖBER Kommunikation
E-Mail: office@kroebekom.de
Internet: www.kroebekom.de

Mit uns lernen, wo das Herz
für Coaching schlägt.

**management
forum wiesbaden**
wolfgangschmidt

Coachingausbildung 2024
Gruppe 51 Start 26.09.2024

Weiterbildungen 2024
Teamcoach im agilen Umfeld
Start am 05./06. November

**Aus- und Weiterbildungen
zum Thema Coaching**

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

Eine vom DBVC zertifizierte Weiterbildung

IOBC

This training program is IOBC certified

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

**INSTITUT
pop**

**Wir bringen Coaching
und Psychoanalyse
zusammen**

Weiterbildung zum Coach

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

IOBC
International Organization
for Business Coaching

Wir sind als Weiterbildungsanbieter
vom DBVC + IOBC anerkannt

**Fortbildung für
zertifizierte Coaches**

Wir bilden Coaches
professionell + zertifiziert aus

POP Consulting

Wir beraten + schulen
Führungskräfte und Manager

POP | Institut Psychodynamische
Organisationsentwicklung +
Personalmanagement Düsseldorf e.V.
Taubenstr. 2, 40479 Düsseldorf
info@pop-psa.de, www.pop-psa.de

**Hier könnte
Ihre Anzeige
stehen**

*Bewerben Sie jetzt Ihre Coaching-Ausbildung effektiv
und kostengünstig im Coaching-Magazin*

1/8 Seite ab 190,00 Euro
1/4 Seite ab 390,00 Euro
1/2 Seite ab 790,00 Euro

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



INSTITUT AN DER HUMBOLDT-UNIVERSITÄT BERLIN

Aktuelle Angebote der
artop-Akademie:

**Supervision: systemisch,
praktisch, kompakt**

► Start: 11.10.2024

Karrierecoaching

► Start: 11.11.2024

Train the Trainer

► Start: 21.11.2024

**Masterstudiengang
Beratung und
Beratungswissenschaft**

► Start: WS 2024/25



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

artop - Institut an der
Humboldt-Universität zu Berlin

☎ 030 44 012 99-60

✉ akademie@artop.de



**Werden Sie Coach.
Zeigen Sie Wirkung.**

Weiterbildungen für
Coaching, Resilienz,
betriebliches Mentoring
und Supervision
mit eidg. Fachausweis,
eidg. Diplom,
CAS oder MAS Abschluss.

coachingzentrum.ch



coachingzentrum
Beratungsbildung mit Wirkung

RAUEN
AKADEMIE

Online
Infoabend
01.10.24

© shutterstock: datschok

Die RAUEN Coaching-Ausbildung
Ihr Weg zum professionellen Coach

Lernen Sie uns kennen:

Online-Infoabend via Zoom
am 01.10.2024, 18:15 Uhr
unverbindlich und kostenfrei

Anmeldung und weitere Termine unter:
www.rauen.de/infoabend



akademie@rauen.de | 0541 98256-773



PRIVAT-INSTITUT
DR. BERNINGER-SCHÄFER GMBH



**Werde
Business-
Coach!**

Entfalte dein
volles Potenzial!

0721/161-1848

www.karlsruher-institut.de



**FLEXIBEL
WEITERBILDEN**

**BERUFSBEGLEITENDE
QUALIFIKATIONEN**

Stress- und
Mentalcoach:in

Personal und
Business Coach:in

Schlafcoach:in

Resilienztraining

**ANERKANNT
ABSCHLÜSSE**

IST-Studieninstitut
www.ist.de



Bildung,
die bewegt

Fragetechniken im Coaching



Andreas Patrzek & Stefan Scholer

Die Kraft des Fragens

Das Buch beleuchtet die mannigfaltigen Facetten professioneller Fragetechniken. Die Spannweite reicht von der Art der Fragen (offen/alternativ/geschlossen) über die „Elastizität“ (gewährend oder druckvoll) bis hin zu ausgefallenen Sonderformen (Ausnahmefrage, Verschlimmerungsfrage, Wunderfrage u.v.m.). Praktische Übungen und Fallstudien bieten viele Anregungen für bspw. Mitarbeitergespräche und Teamkommunikation.

2022 | 162 S. | 24,95 € | 978-3-407-36812-6 | Beltz



Martin Wehrle

Die 500 besten Coaching-Fragen

Im ersten Teil des Buches stellt Martin Wehrle das „Handwerk des Fragens“ in seinen wichtigsten Grundsätzen vor. Im zweiten Teil werden elf verschiedene Fragetypen im Detail erklärt und viele Beispielfragen dazu gestellt. Zu jeder Ausgangsfrage entwickelt der Autor vier geeignete Folgefragen zur Vertiefung. Zahlreiche Übungen laden dazu ein, die eigene Fragekompetenz zu verbessern und den persönlichen Werkzeugkoffer zu füllen.

2024 (9. Aufl.) | 416 S. | 49,90 € | 978-3-941965-44-7 | managerSeminare



Karin Reuter

Systemische Fragetechniken

Das Buch stellt systemische Fragetechniken als Schlüsselkompetenz für Führungskräfte vor. Nach einer knappen Einführung in die Systemtheorie werden typische systemische Fragetechniken, wie z.B. zirkuläre Fragen oder Skalierungsfragen, im Detail erläutert und anhand von Fallbeispielen verdeutlicht. Zudem werden viele Praxisbeispiele für konkrete Gesprächssituationen wie etwa für Entwicklungsgespräche mit Mitarbeitern gegeben.

2023 | 204 S. | 15,95 € | 978-3-949-1578-68 | Buchfaktor



Roman Hoch & Silvia Vater

Kartenset Fragetechnik für systemisches Coaching

Ein Set mit 90 Karten und Booklet für das Coaching mit systemischen Fragetechniken. Die Karten sind farblich in sechs Kategorien geordnet (von Beziehungsaufbau über Anliegenklärung bis zum Realitätscheck). Auf der Vorderseite jeder Karte befindet sich ein Unterthema der jeweiligen Kategorie, während auf der Rückseite passende Fragen, Arbeitshypothesen oder Reflexionsanstöße vorgestellt werden.

2019 | 90 Karten mit Booklet, 56 S. | 25,99 € | Beltz



Teamführung im Handumdrehen



Impressum

Herausgeber:

Christopher Rauen Gesellschaft mit beschränkter Haftung
Albert-Einstein-Str. 28 | 49076 Osnabrück | Deutschland
Tel.: +49 541 98256-778
E-Mail: coaching-magazin@rauen.de
Internet: www.rauen.de

Vertretungsberechtigter Geschäftsführer:

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

Inhaltlich Verantwortlicher i.S.d.P. und gemäß § 5 TMG:

Dr. Christopher Rauen (Anschrift wie oben)

Redaktion:

David Ebermann (de) – Chefredakteur, Dr. Christopher Rauen (cr), Alexandra Plath (ap), Dawid Barczynski (db), Inez Tanzil (it)

E-Mail an die Redaktion:

redaktion@coaching-magazin.de

Abonnement: Jahresabo (4 Ausgaben) | Print: ab 89,90 €
Digital: ab 79,90 € | Print & Digital: ab 99,90 €
www.coaching-magazin.de/abo

Erscheinungsweise: Vierteljährlich

Anzeigenredaktion:

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

Mediadaten & Anzeigenpreise:

www.coaching-magazin.de/mediadaten.html

Konzeption & Gestaltung: www.benschulz-partner.de

Bild-Quellenmacheis: Titelseite © alphaspirtit | S. 8 © hyotographics
S. 10 © holly_molly | S. 12 © Anton Vieriin | S. 13 © zhu difeng
S. 4, 24 © alphaspirtit | S. 26 © NDAB Creativity | S. 4, 29 © vk_st
S. 32 © Billion Photos | S. 4, 34 © Shutterstock AI Generator
S. 5, 39 © SofikoS | S. 41 © Jacob Lund | S. 5, 44 © oatawa
S. 5, 48 © PeopleImages.com - Yuri A | S. 5, 53 © LightField Studios
S. 55 © Beatrium | Benützung unter Lizenz von Shutterstock.com

S. 15 © Foto Frech, Hannelore Kirchner, Nils Schwarz Photography, Roxy
Jenkins, Fotografie Weiss, Karsten Brand

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

Hinweise:

Das Coaching-Magazin und alle enthaltenen Beiträge und Abbildungen sind urheberrechtlich geschützt. Die Übernahme und Nutzung der Daten bedarf der schriftlichen Zustimmung der Christopher Rauen GmbH. Alle Angaben erfolgen nach bestem Wissen, sind jedoch unverbindlich und ohne Gewähr; eine Haftung wird – soweit rechtlich möglich – ausgeschlossen. Verwendete Bezeichnungen, Markennamen und Abbildungen unterliegen im Allgemeinen einem Warenzeichen-, marken- und/oder patentrechtlichem Schutz der jeweiligen Besitzer. Eine Wiedergabe entsprechender Begriffe oder Abbildungen berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass diese Begriffe oder Abbildungen von jedermann frei nutzbar sind. Für unverlangt eingesandte Manuskripte, Bildmaterial, Datenträger und Informationen sonstiger Art übernimmt die Coaching-Magazin-Redaktion keine Gewähr. Die Redaktion behält sich vor, Leserbriefe / E-Mails – mit vollständigem Namen, Anschrift und E-Mail-Adresse – auch gekürzt zu veröffentlichen. Bitte teilen Sie uns mit, wenn Sie mit einer Veröffentlichung nicht einverstanden sind.

ISSN: 1866-4849

Das Letzte



EBERMANN: Dass u.a. Flexibilität und Anpassungsfähigkeit Kompetenzen sind, die Organisationen in einer von zunehmendem Wandel geprägten Welt benötigen, ist alles andere als ein Geheimnis. Die Frage muss viel mehr lauten: Welche Kompetenzen benötigen Führungskräfte, um ein Unternehmen dementsprechend prägen zu können?

RAUEN: Da wäre mit Sicherheit ein weiterer Klassiker zu nennen: Vertrauen. Glaube ich als Führungskraft daran, dass meine Mitarbeitenden dem Wandel gewachsen sind? Oder traue ich es ihnen nicht zu? Was brauchen sie dann noch?

EBERMANN: Sie müssen den Wandel gestalten, die Mitarbeitenden ins Boot holen, um eine – wie es im Portrait dieser Ausgabe heißt – „Blockade von unten“ zu vermeiden, und es gleichzeitig aushalten, selbst „Betroffene“ womöglich unbequemer Veränderungen zu sein. Eine Doppelbelastung, bei der Coaching hilfreich sein kann.

RAUEN: Blockaden von unten kommen selten aus dem Nichts. Es gibt immer vorher Zeichen dafür, man muss sie aber auch sehen wollen. Aus meiner Sicht ist das Klären solcher blinder Flecken einer der großen Vorteile, die ein gutes Coaching bieten kann.

EBERMANN: Sicher sind Führungskräfte sich nicht immer der eigenen Wirkung be-

wusst. Da kann ein im Coaching initiiertes Perspektivwechsel gegebenenfalls sehr erhellend sein. Wer beispielsweise denkt, Veränderungen ließen sich einfach „durchdrücken“, ohne wahrzunehmen, was dies bei den Teams – auch emotional – auslöst, wird es schwer haben.

RAUEN: Und das dürfte in Zukunft noch schwerer werden, weil Flexibilität und breite Perspektive noch mehr vorgelebt werden müssen. Und Führungskräfte haben da eben eine Vorbildfunktion, im Guten wie im Schlechten.

EBERMANN: In schwieriger werdenden Umfeldern kommt ein weiterer Aspekt ins Spiel, der schon immer wichtig war, aber zukünftig noch bedeutsamer sein dürfte: Resilienz. Auch hier gilt, dass Führungskräfte selbst Resilienz benötigen, sie gleichzeitig aber auch aufseiten der Teams fördern müssen. Wie aus dem Portrait in diesem Heft hervorgeht, ist dieser Punkt wiederum mit Beziehungsorientierung verbunden.

RAUEN: Und Beziehung umfasst immer zwei Bereiche: Die Beziehung zu sich selbst und die zu anderen Menschen. Wenn man nicht gut im Kontakt zu sich selbst ist, wird es tendenziell nicht gut gelingen, resilient zu sein. Und die blinden Flecken werden dann auch größer. Dass Führungskräfte guten Kontakt zu ihren Mitarbeitenden benötigen, ist meiner Meinung nach unabdingbar – gerade in einer immer komplexer werdenden Welt.

Menschen

machen Organisationen erfolgreich

Erleben Sie, wie das Reiss Motivation Profile® Ihre Diagnostik-Prozesse revolutioniert und Ihnen dabei hilft, das volle Potenzial Ihres Teams und Ihrer Organisation zu entfesseln. Steigen Sie jetzt ein!

Das Reiss Motivation Profile® ist Ihr Guide

- » im Führungs-Coaching
- » in Recruitingprozessen
- » in der Personalentwicklung
- » in der Führungskräfteentwicklung
- » im Projektmanagement
- » im Teambuilding

Mit diesem Persönlichkeitstest erhalten Sie Einblick in die intrinsische Motivation von Menschen. Er hilft Ihnen dabei, das volle Potenzial Ihrer Mitarbeitenden, Klienten und Teams zu entfesseln.



Reiss Motivation Profile®

- » Reiss Motivation Profile® Test
- » Zugang zu App und Dashboard
- » digitale Auswertung des Profils

www.rmp.eu/kaufen

98,- €
(inkl. MwSt. in D)



Jetzt Upgrade sichern
FÜHRUNGSPROFIL
39,- Euro (inkl. MwSt. in D)



Das Reiss Motivation Profile® ist der Persönlichkeitstest für Klarheit, Orientierung, Bewusstsein und Erkenntnis für ein erfolgreiches Privat- und Berufsleben.

www.rmp.eu



Zukunftsweisend | Wertschätzend | Fundiert

ERFOLGSFAKTOR PERSÖNLICHKEIT

Laut RAUEN Coaching-
Marktanalyse 2024 das
Nr.1 Tool bei Coaches

Professionelle **Persönlichkeitsdiagnostik** und
-entwicklung mit dem **LINC PERSONALITY PROFILER**

- Persönlichkeitsanalyse basierend auf den BIG FIVE
- Wissenschaftlich fundiert
- ICF-akkreditierte, digitale Zertifizierung
- Einsatz z.B. im Coaching, Führungskräfteentwicklung, Teamentwicklung, Karriereberatung, 360-Grad-Feedbackprozesse, etc.



Jetzt informieren