

COACHING-MAGAZIN

Nr. 3/2009 12,80 € A/CH: 15,80 €

Coaching: wichtiger als Consulting

Sir John Whitmore im Interview

Empowerment im Business-Coaching

Jobwechsel: Transition-Coaching

Coaching im Familienunternehmen

Der Coaching-Markt

Coaching Complexity



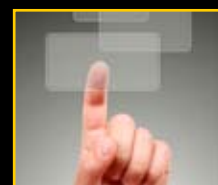
KARRIEREMUSTER ERKENNEN:

Ein Coaching-Tool der strategischen Karriereplanung



PRO & KONTRA

Persönlichkeitsdiagnostik: Oder sich auf die Kunst des Dialogs beschränken?



WISSENSCHAFT

Auswahlprozesse für externe Coaches

Profil **SCHARF?** im Beratungsmarkt ■



Werde ich als Coach im Markt wahrgenommen? Bin ich so interessant, dass sich jemand mit mir und meiner Leistung beschäftigt? Werde ich als kompetenter Ansprechpartner erlebt?

www.werdewelt.info

Die Marketing-Agentur für Coaches, Berater & Trainer

LUtz | SCHULZ marketing und kommunikation gmbh | lindersrain zwei | 35708 haiger | T +49 (0) 27 73-74 37 - 0 | mail@werdewelt.info



Bewährt sich Coaching in der Krise? Dazu gibt es unterschiedliche Aussagen. Immer wieder hört man, gerade Coaching behaupte sich in der Krise gegenüber anderen Personalentwicklungsmaßnahmen wie Training, weil es weniger „Gießkanne“, dafür fokussierter und nachhaltiger sei. Auf der anderen Seite hört man – dann aber eher hinter vorgehaltener Hand – vom Kahlschlag in der betrieblichen Weiterbildung. Etliche Kollegen scheinen sich beim Blick in ihre Auftragsbücher arg die Haare zu raufen. Doch das klärt unsere Frage nicht, denn wir wissen, dass nur die Wenigsten ausschließlich vom Coaching leben, sondern zugleich als Trainer und Berater für Change Management tätig sind.

Um hier ein differenzierteres Bild zeichnen zu können, sind wir auf Forschung angewiesen. Und so veröffentlichen wir in dieser Ausgabe des Coaching-Magazins auch wieder – zufälligerweise geballt – etliche Daten rund ums Coaching. Die Ergebnisse der aktuellen, 7. Coaching-Umfrage Deutschland, die Jörg Middendorf in Kooperation mit dem DBVC durchgeführt hat, werfen einige interessante Aspekte auf. Insbesondere hinsichtlich der Funktion von Coaching-Pools. Auch Peter-Paul Gross hat im Rahmen seiner Diplomarbeit eine breit angelegte Studie zum deutschen Coaching-Markt durchgeführt. Über Tausend Coaches und weit über 200 „Einkäufer“ haben sich durch seinen Online-Fragebogen geklickt. Gross liefert interessante Einblicke in das Marketing der Coaches und das Auswahlverhalten von Einkäufern. Nahtlos schließt sich hier der Beitrag von Romina Henle über den Auswahlprozess für externe Coaches an, den wir in diesem Heft in unserer Wissenschaftsrubrik vorstellen. Ihre Diplomarbeit wurde für den Deutschen Coaching-Preis 2008 des DBVC nominiert.

Sie meinen, Wissenschaft sei das Eine und schön und gut, dann lassen Sie sich doch vom Interview mit der britischen Coaching-Legende Sir John Whitmore inspirieren! Sir John hat Coaching maßgeblich initiiert und inspiriert. Und er hat einige wichtige Botschaften für uns parat. Eines ist klar: der Herbst wird spannend, in vielerlei Hinsicht. Gestalten wir ihn.

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

Ihr

Thomas Webers
(Chefredakteur)



I N H A L T

EDITORIAL 3

SZENE 6

- Business Coach (IHK)
- 7. Coaching-Umfrage Deutschland
- Französischer Coaching-Kongress in Lyon

VERBANDSLANDSCHAFT ... 10

- DBVC-Coaching-Kompendium nun online verfügbar
- Claus von Kutzschenbach neu im BDVT-Präsidium
- ICF: Pro-Bono-Coaching?
- EMCC-Deutschland mit neuem Präsidium

LESERBRIEF..... 11

INTERVIEW 12
mit Sir John Whitmore

KONZEPTION 18
Empowerment im Business-Coaching

PRAXIS 23
Transition-Coaching – schnelle Wirksamkeit garantiert

PRAXIS 28
Coaching beim Wechsel der Geschäftsführung in einem Familienunternehmen

SPOTLIGHT 33
Der Coaching-Markt

12

Im Kern eines ganzheitlichen Coaching-Konzepts stehen Bewusstsein, Verantwortung und Nachhaltigkeit.



INTERVIEW ... mit Sir John Whitmore

KONZEPTION

Empowerment im Business-Coaching

Jedes „gute“ Coaching ist auch Empowerment, wenn es eine Verstärkung der Selbststeuerung des Klienten bewirkt. Empowerment heißt nicht, dass Power, Macht, Energie, Unternehmensmut und so weiter von außen in eine Person „hinein verlegt“ werden können. Wohl aber hat es klare inhaltliche und prozessuale Aspekte.



18



23

PRAXIS

Transition-Coaching – schnelle Wirksamkeit garantiert

Jobwechsel sind wichtige und zugleich riskante Übergänge – für die Führungskraft wie auch für die Organisation. Das Coaching-Konzept des Global Logistics Centers der Daimler AG in Gernersheim war für den Coaching-Preis 2008 (Kategorie „Organisation“) nominiert.



28

PRAXIS

Coaching beim Wechsel der Geschäftsführung in einem Familienunternehmen

Die Rekrutierung des Nachfolgers aus dem Kreis der Unternehmerfamilie ist eine typische Erwartung in Familienunternehmen. Wirtschaftliche Entscheidungskriterien werden dabei oft mit familiären Erwartungen vermengt. Daraus können Konflikte entstehen, die den Nachfolgeprozess beeinflussen.



33

SPOTLIGHT

Der Coaching-Markt

Welche Marketing-Maßnahmen nutzen Coaches? Wie werden Kunden auf sie aufmerksam? Worauf legen sie bei der Auswahl besonderen Wert? Und wie hoch ist das Budget von Kunden für Coaching-Maßnahmen? Eine breit angelegte Studie beleuchtet die vorvertragliche Verhandlungssituation zwischen Coaches und ihren Kunden.

PHILOSOPHIE / ETHIK

Coaching Complexity

In sozialen Situationen spielt sich mehr ab, als auch den raffinierten Akteuren auffällt oder von ihnen formuliert werden kann. Nichtwissen steht für den Coach am Anfang und für den Klienten am



Ende, doch zwischen diesen beiden Punkten entfaltet sich ein Wissen um die Komplexität der Situation des Coachens ebenso wie der Situation, in der der Klient steckt, das einzigartig ist.

50



I N H A L T

COACHING-TOOL 38
Karrieremuster erkennen

PRO+KONTRA 42
Persönlichkeitsdiagnostik

WISSENSCHAFT 44
Auswahlprozesse für externe Coaches

PHILOSOPHIE/ETHIK 50
Coaching Complexity

REZENSIONEN 56
• Coaching und Supervision
• Triadische Karriereberatung
• Wirksames Coaching
• Beratungspsychologie

TOP 10 COACHING-BÜCHER 60

CONRAD COACH 61
Humanismus 2.0

DAS LETZTE 62

IMPRESSUM 62

BUSINESS COACH (IHK)

Anscheinend orientieren sich nicht alle IHKs an den Empfehlungen des DBVC. Das IHK-Zertifikat gibt es auch schon für ein „Kompaktseminar“.

Die 80 deutschen Industrie- und Handelskammern (IHK) sind eigenverantwortliche öffentlich-rechtliche Körperschaften. Als „Einrichtungen der Wirtschaft für die Wirtschaft“ gelten sie als wichtige Interessenvertreter aller gewerbetreibenden Unternehmen in den Regionen. Und sie stehen ihren Mitgliedsunternehmen auch als kundenorientierte Berater zur Verfügung.

Zum Beispiel im Bereich der Aus- und Weiterbildung. Hier bieten einige von ihnen neben einer Fülle von weiteren Angeboten auch Business-Coaching an – mit IHK-Zertifikat. Vor allem wird Coaching von IHKs aber in allen möglichen Varianten angeboten: Vom Gründungs-Coach über den Gesundheits-Coach bis zum Vortrags-Coach reicht die Palette der – zumeist in Kooperation mit externen Anbietern – aufgelegten Seminare.

Damit die einzelnen IHKs, die vermutlich das Ohr nah am lokalen Markt haben und versuchen, diesem ganz spezifische Angebote zu machen, nicht jeweils das Rad neu erfinden müssen, arbeitet ihnen die DIHK-Bildungs-GmbH zu. Sie bietet selbst dem Markt keine Ausbildungen an, sondern versteht sich als konzeptioneller Dienstleister für die einzelnen IHKs vor Ort. Getragen wird sie vom Deutschen Industrie- und Handelskammertag (DIHK), der Dachorganisation, die im Auftrag und in Abstimmung mit den lokalen IHKs die Interessenvertretung der deutschen Wirtschaft gegenüber den Entscheidern der Bundespolitik und den europäischen Institutionen wahrnimmt.

Im Bereich Coaching hat die Bonner DIHK-Bildungs-GmbH das Curriculum „Personal Coach“ ausgearbeitet. Es umfasst drei Trainingseinheiten mit insgesamt 156 Stunden und soll insbesondere Führungskräfte in mittelständischen Firmen unterstützen. Doch könnte man den Eindruck gewinnen, dass dieses Curriculum vor Ort bisher wenig Anhänger gefunden hat. Denn das bundesweite Weiterbildungsportal der IHKs weist lediglich die IHK Potsdam als Anbieter aus. Andere IHKs haben sich eigene Curricula zusammengestellt. Sie laufen – abgespeckt auf einen beispielsweise 60-Stunden-Umfang – unter dem Titel „Coachingkompetenz für Führungskräfte und Berater“ (so in Hamburg) oder tragen Label wie „Management-Coach“ (in Bonn) und „Business Coach“ (vor allem im süddeutschen Raum).

Martin Frey von der Bildungszentrum Karlsruhe GmbH (BIZ), einer Tochterfirma der örtlichen IHK, erklärt sich die geringe Akzeptanz des „Personal Coach“ so: „Das DIHK-Konzept hat die Zielgruppe der Angestellten im Fokus. Da-

bei geht es um die sogenannte Führungskraft als Coach. Doch das fragt unser lokaler Markt nicht nach. Unsere Zielgruppe sind externe Berater, beispielsweise im Bereich Steuer- und Wirtschaftsberatung.“

Und das sehen andere IHKs offensichtlich auch ähnlich. Die von Coaching-Report befragten IHKs nennen als Anlass den lokalen Bedarf des Markts und/oder, dass Trainingsanbieter mit einem abweichend überzeugenden Coaching-Weiterbildungskonzept an sie herangetreten seien. Die Konzepte sind durch die Bank modular aufgebaut, vermitteln das Basiswissen rund um Coaching und ein mehr oder weniger breites (beispielsweise lediglich NLP-Bausteine) Methodenspektrum sowie die Möglichkeit, selbst praktische Erfahrungen als Coach und Klient zu sammeln. Den Abschluss bildet eine obligatorische Prüfung.

Doch sie differieren stark im Stundenumfang und im Preis. Die zur IHK München gehörende IHK-Akademie Westerham beispielsweise bietet einen 300 Stunden umfassenden, sich über sechs Monate erstreckenden Lehrgang an. Am Karlsruher BIZ muss man in zwölf Monaten 270 Stunden besuchen. Auch Ludwigsburg (180 Std.) und Ulm (160 Std.) fordern ihren Teilnehmern ein gehöriges Maß an Präsenz- und Selbstlernzeit ab. Doch die von Villingen-Schwenningen aus den Schwarzwald, Baar und Heuberg administrierende IHK will ihren Teilnehmern lediglich 90 Stunden zumuten. Die Wirtschaftsakademie Schleswig-Holstein, eine Tochter der IHKs in Flensburg, Kiel und Lübeck, gibt sich mit 79 Stunden Lernzeit zufrieden. Und die IHK Würzburg-Schweinfurt verlangt im Rahmen ihres sogenannten Kompaktseminars lediglich 50 Seminarstunden.

An die Vergabe desselben Titels, „Business Coach (IHK)“, werden also unterschiedliche Bedingungen gestellt. Der

	Augsburg/ IHK-Bildungshaus Schwaben	Hannover / CA Coaching-Akademie
Konzept	8 Module	7 Phasen, Integrativ, Schulen übergreifend
Coaching-Verbände	Keine Orientierung	Zertifizierung durch DBVC
Umfang	176 Std., über 10 Monate	240 Std., über 12 Monate
Gruppengröße	k.A.	max. 10 Teilnehmer
Kosten	2.750 €	6.050 €
Beginn	26.06.09	30.10.09 (Angebot läuft seit 2000)
Info	http://www.ihk-bildungshaus-schwaben.de	http://www.coaching-akademie.de

Deutscher Bundesverband Coaching (DBVC) verlangt für die Anerkennung, dass eine Coaching-Ausbildung mindestens 150 Stunden umfasst. Doch die Coaching-Verbände und ihre Empfehlungen interessieren die IHKs vor Ort kaum. Lediglich München hat sich um eine Anerkennung vom Qualitätsring Coaching (QRC) bemüht.

Udo Albert von der IHK Würzburg-Schweinfurt verteidigt gegenüber Coaching-Magazin das eigene „Kompaktseminar“ damit, dass die Teilnehmer dort „schon sehr viel“ mitbrächten, die Trainer ausgezeichnet seien und im Übrigen die Wirtschaft genau das – und nicht unbedingt mehr – nachfrage. „Und wer sagt denn, dass die Absolventen einer 200-stündigen Coaching-Ausbildung in der Praxis unbedingt besser sein müssen?“, kommentiert er, auf andere IHK-Angebote angesprochen. Es sei auch nie Ziel gewesen, sich an Vorgaben der Coaching-Verbände zu orientieren.

Dr. Markus Weingärtner von der Weiterbildungsakademie Westham, die der IHK München und Oberbayern zugeordnet ist, mag das nicht so stehen lassen: „Die Würzburger sollten ihr Angebot anders bezeichnen. Es ist ärgerlich, wenn den Unternehmen signalisiert wird, die Abschlüsse seien vergleichbar.“ – Doch damit wird er wohl leben müssen. Denn der DIHK definiert: „IHK-Zertifikatslehrgänge liegen zwischen 50 und 250 Unterrichtsstunden.“ Die Würzburger erfüllen somit in zeitlicher Hinsicht die Minimalanforderung.

Und dann muss man natürlich auch noch die Preise vergleichen: 4.879 Euro verlangt man in Karlsruhe für den Lehrgang, der mit der Präsentation des eigenen Coaching-Profiles, einer Klausur und einer praktischen Prüfung abschließt. Das Ludwigsburger Zertifikat ist mit nur 1.490 Euro deutlich günstiger zu erwerben. Und der ganz Eilige

kann nach einer Woche in Würzburg für 2.340 Euro zum Ziel gelangen. Es bleibt den Weiterbildungsteilnehmern also überlassen zu entscheiden, auf wie viel Tiefgang und Breite sie Wert legen (s. Tabelle). Und den einkaufenden Kunden, für wie gewichtig sie das jeweilige Zertifikat erachten.

Dr. Walter Spreckelmeyer hat damit nun überhaupt kein Problem. Der Hannoveraner Unternehmer bietet schon seit dem Jahr 2000 den „Coach der Wirtschaft (IHK)“ an. Inzwischen hat er an die 300 Teilnehmer ausgebildet. Seine Kurse laufen parallel in Hannover, Frankfurt und Potsdam. Als offenbar einziger Anbieter im Spektrum der für IHKs weiterbildenden Coaching-Unternehmen achtet seine Coaching-Akademie auf Eingangsvoraussetzungen bei den Teilnehmern: Ein Mindestalter von zirka 30 Jahren, vorzugsweise Hochschul- oder Fachhochschulabschluss oder eine vergleichbare Ausbildung und mehrjährige Berufserfahrung. Über zwölf Monate und 240 Unterrichtsstunden erstreckt sich der Coaching-Kurs, in den maximal zehn Teilnehmer aufgenommen werden. Preislich liegt er mit 6.050 Euro (inkl. Prüfungsgebühr) im oberen Segment. Doch dafür bekommen die Teilnehmer auch einen besonderen Benefit: Neben dem IHK-Zertifikat auch das des Deutschen Bundesverbands Coaching (DBVC). Spreckelmeyer: „Die Absolventen schätzen die erworbenen Kompetenzen und die persönliche Bereicherung in der Ausbildung sowie insbesondere den geschützten Titel ‚Coach der Wirtschaft (IHK)‘, der im Markt einzigartig ist und den Premiumanspruch sichert.“ (tw)

<http://www.ihk.de>
<http://www.dihk-bildungs-gmbh.de>

Karlsruhe/ Bildungszentrum Karlsruhe GmbH	Lübeck/ Wirt- schaftsakade- mie Schleswig- Holstein	Ludwigsburg/ Verein zur Förderung der Berufsbildung	München/ IHK-Akademie Westerham	Schwarzwald- Baar-Heuberg	Ulm	Würzburg- Schweinfurt
9 Schwerpunkte, Methodenmix	4 Module, 1 Live-Testing Coaching-Tag	5 inhaltliche Blöcke, Methodenmix	5 Module plus 2 Testing-Tage, Methodenmix	10 Module, inkl. Talent-Analyse	7 Module, Methoden übergreifend	12 Module, Methoden übergreifend
Keine Orientierung	Keine Orientierung	Keine Orientierung	Anerkennung durch den QRC	Keine Orientierung	Orientierung am DBVC	Keine Orientierung
270 Std., über ca. 12 Monate	79 Std., über 6 Monate	180 Std., über 3-4 Monate	300 Std., über 6 Monate	90 Std., über 8 Monate	160 Std., über 8 Monate	50 Std., über eine Woche
max. 14 Teilnehmer	max. 7 Teilnehmer	k.A.	k.A.	k.A.	max. 12 Teilnehmer	k.A.
4.879 €	3.790 €	1.490 €	8.900 €*	1.850 €	1.850 €	2.340 €
02.10.09 (3. Durchlauf)	07.05.09 (2. Durchlauf)	09.10.09	25.01.10 (3. Durchlauf)	16.10.09 (3. Durchlauf)	26.03.10 (3. Durchlauf)	23.03.09
http://www.ihk-biz.de	http://www.wak-sh.de	http://www.ihk-vfb.de	http://www.muenchen.ihk.de	http://www.schwarzwald-baar-heuberg.ihk.de	http://www.ulm.ihk24.de	http://www.wuerzburg.ihk.de

Tabelle 1: Die Bandbreite einschlägiger IHK-Angebote zum Business-Coaching (* inkl. Übernachtung, Vollpension)

7. COACHING-UMFRAGE DEUTSCHLAND

Knapp 40 Prozent der Coaching-Aufträge gehen an in Coaching-Pools gelistete Coachs.

Seit dem Start im Jahr 2002 appelliert Jörg Middendorf an die breite Unterstützung aller Coachs und Coaching-Verbände, um aktuelle aussagekräftige Ergebnisse zu bekommen. Die Ergebnisse der aktuellen Studie, die auf der Befragung von 432 Teilnehmern beruht und wie im Vorjahr in Kooperation mit dem Deutschen Bundesverband Coaching (DBVC) durchgeführt wurde, werfen einige interessante Aspekte auf.

Der „statistische Coach“ ist Mitte 40, verfügt über einen Universitätsabschluss und über mehr als zehn Jahre Berufserfahrung, bevor er Coach wurde, hat sowohl Management- wie auch Führungsverantwortung und erlernte sein Beratungshandwerk in einer umfassenden Coaching-/Beratungs-Weiterbildung. Der Anteil der Berufsanfänger mit weniger als drei Jahren Berufserfahrung liegt mit sieben Prozent geringfügig höher als im Vorjahr.

Nahezu jeder zweite Coach ist in einem Coaching-Pool gelistet: Von den Coachs, die Angaben zu einer Pool-Zugehörigkeit gemacht haben, waren 52 Prozent (180 Coachs) in keinem Pool gelistet, 47 Prozent (161 Coachs) gaben an, in einem Nutzer-Pool, also dem Pool eines Unternehmens, gelistet zu sein. 45 Prozent (156 Coachs) gehören einem Anbieter-Pool an – also einem Pool, der Coachs an Unternehmen vermittelt.

Der Coach-Pool ist ein wichtiges Akquisitionsinstrument. Bis zu 40 Prozent der Aufträge kommen für Top-Coachs (über 300 € Stundensatz) aus Anbieter-Pools. Im Durchschnitt sind es lediglich 15 Prozent. Über Nutzer-Pools generieren die Top-Verdiener weitere 15 Prozent ihrer Anfragen, der Durchschnitt akquiriert hierüber 24 Prozent seiner Anfragen. Die Spitzenverdiener müssen also weniger Eigenakquise betreiben oder auf Direktanfragen hoffen (55%) als der Durchschnitt (61%).

Die Auswahl, wer in die Pools aufgenommen wird, wird sowohl bei Nutzer- als auch bei Anbieter-Pools nach Meinung der Befragten professionell betrieben (Werte von 2,4 bzw. 2,5 auf einer 6er-Notenskala). Auswahlkriterien für Nutzer-Pools sind vor allem Referenzen (59,6%), Interviews (57,1%) sowie Ausbildungs- und Qualifikationsnachweise (54,7%). Die Anforderungen der Anbieter-Pools sind offenbar weniger streng: Mit 39,7 Prozent überwiegen hier die Ausbildungs- und Qualifikationsnachweise. Referenzen erfragen 36,5 Prozent und Interviews führen 23,7 Prozent.

Der Nutzen der Pools ist offensichtlich, aber unterschiedlich je nach Pool-Art. Während die Mitglieder im Nutzer-Pool vor allem die Auftragsvermittlung (72,7%) herausstellen und weitere Funktionen wie die Qualitätssicherung (37,3%) oder den Austausch mit Kollegen (32,9%) als deutlich weniger wichtig erachten, halten die Mitglieder im Anbieter-Pool den Austausch mit den Kollegen (42,9%) für praktisch genauso wichtig wie die Auftragsvermittlung (42,3%); die Qualitätssicherung (32,1%) folgt im Anbieter-Pool ebenfalls erst an dritter Stelle (s. Abb. 1). (tw)

<http://www.coaching-umfrage.de>

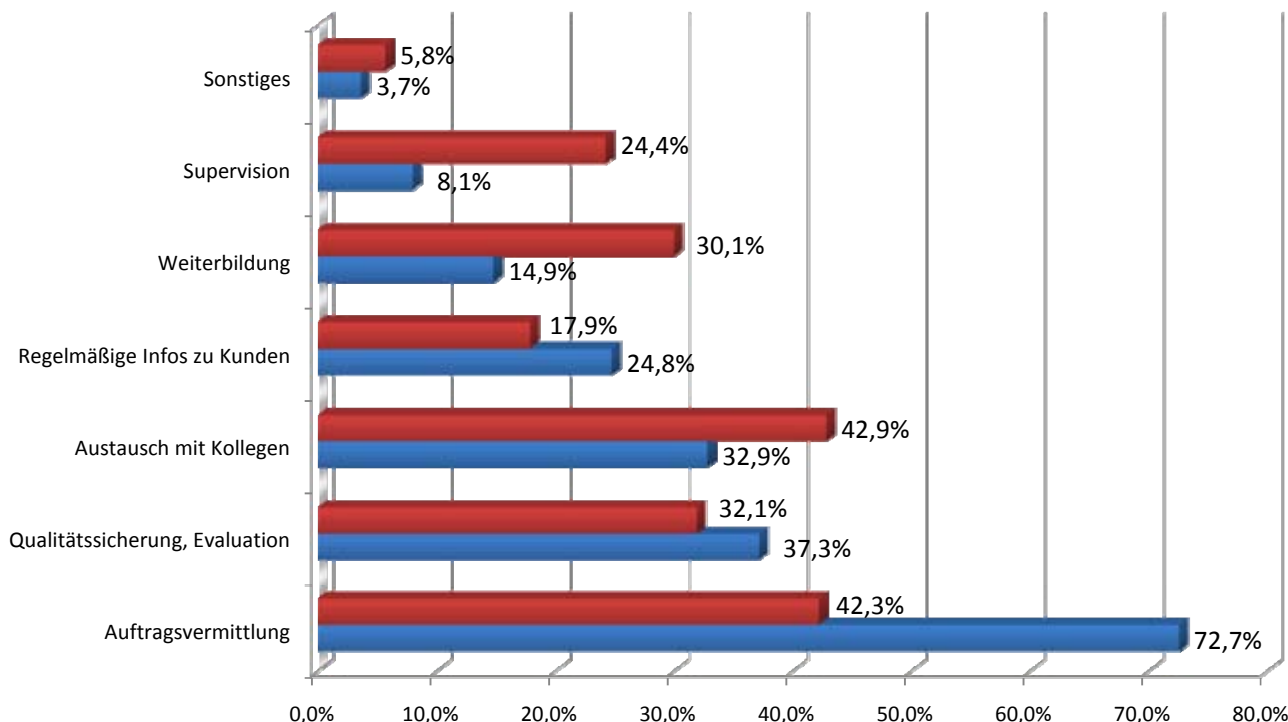


Abbildung 1: Leistung von Anbieter-Pools (rot) und Nutzer-Pools (blau)

FRANZÖSISCHER COACHING-KONGRESS IN LYON

Vom 2. bis zum 3. Juli 2009 fand in Lyon der zehnte nationale französische Coaching-Kongress statt. Organisiert wurde er von der Société Française de Coaching (SF-Coach), die 250 der zirka 2.500 professionellen französischen Coachs umfasst. Am Kongress nahmen 90 Coachs sowie Verantwortliche für Coaching aus Unternehmen teil. Der Kongress stand unter dem Motto „Die Rolle des Coachs in der Gesellschaft“.

In Frankreich ist Coaching viel weniger als in Deutschland von Sparmaßnahmen betroffen, da für das Coaching oft Geld aus dem – unternehmenszentralen – Budget für Fortbildung „umgewidmet“ wird. Jedes Unternehmen ist gesetzlich verpflichtet, mindestens ein Prozent seiner gesamten Lohn- und Gehaltsaufwendungen für Fortbildung auszugeben. Während bei vielen Incentives (französische Klassiker: Teamreise nach Marokko oder Tahiti) gestrichen wurde, wird in Unternehmen Coaching eher als Unterstützungsmaßnahme für einzelne obere Führungskräfte ausgeweitet. Fast alle französischen Coachs verstehen sich als „Coach pour cadres dirigeants des entreprises“.

Die gesellschaftliche Rolle des Coachs wurde in den Eingangstatements beschrieben als ein „Reinjizieren von Libido und Verlangen in das Unternehmen und die Führungskräfte mit dem Ziel, dass wieder mehr Kreativität entsteht“. Insofern ist die Rolle des Coachs wichtig, um in diesen schwierigen Zeiten, in denen vieles in Frage gestellt ist, die Beziehung der Führungskräfte zur Arbeit „zu sichern“ und den Führungskräften Halt zu geben.

Coaching ist in Frankreich gemessen am deutschsprachigen Raum jung. Selbstorganisierter kollegialer Praxisaustausch etwa in Form von Lerngruppen steckt noch in den Anfängen. In diesen „Groupes de Pairs“ geht es vorwiegend um Fachfortbildung – und noch selten um Intervention. Eine französischsprachige Coaching-Zeitschrift gibt es genauso wenig wie eine solche zum Thema Organisationsentwicklung. Lediglich einzelne Autoren veröffentlichen Bücher, in denen sie ihren Coaching-Ansatz beschreiben. So gibt es in der gesamten französischen Coaching-Szene fast keine Auseinandersetzung oder Austausch mittels Artikel und Foren! Das einzige Coaching-Internetforum hat sich zum Ziel gesetzt, Coaching-Anbieter und -Nachfrager gegen Entgelt zusammenzubringen. Verbindungen von französischen Coachs und ihrer Berufsorganisation zu Entwicklungen des Coaching außerhalb des französischsprachigen Raums bestehen kaum.

Unter Coaching wurde in Frankreich bis vor fünf Jahren ausschließlich Coaching einer einzelnen Person verstanden. Dies hängt auch damit zusammen, dass fast alle Coachs aus Vorberufen kommen, in denen sie sich mit Einzelpersonen beschäftigten. Die Biografien der Coachs zeigen, dass diese ursprünglich meist aus zwei Tätigkeitsfeldern stammen: Entweder einer mittleren oder oberen Leitungsfunktion in Unternehmen (oft Human Resources) oder aus einer eigenen Psychoanalyse-Praxis.

Im Non-Profit-Sektor ist Coaching kaum verbreitet. Erst seit wenigen Jahren gibt es Aufträge in der öffentlichen Verwaltung. Im Gegensatz zu Deutschland und den Niederlanden gibt es keine Auseinandersetzung über Unterschiedlichkeit oder Identität von Coaching und Supervision. Team-Coaching wird seit wenigen Jahren erst als möglicher Teil des Coaching verstanden, was sich auch darin widerspiegelt, dass es inzwischen in die Ausbildung integriert wird. Projekt-Coaching ist noch gar kein Thema.

Ein insofern neues Thema des Kongresses war: Erreicht Coaching nur die einzelne Führungskraft oder die ganze Institution? Der Vortrag des Kardinals von Lyon, Philippe Barbarin „Ein christlicher Blick auf das Coaching“ war insofern eine bemerkenswerte Öffnung und Grenzüberschreitung für die Profession. Der Kardinal stellte viele Parallelen zwischen der Arbeit der Kirche und der Arbeit der Coachs her: Die versteckten Schätze in jedem Menschen heben; ihm helfen, das Beste aus sich zu machen; ihm zu Erkenntnissen zu verhelfen, damit er seinen Stern, der ihn auf seinem Weg leitet, erblickt; den Menschen und seine Mission im Ganzen zu sehen; seine Talente zu nutzen... Der Kardinal, dessen Vortrag auch Widerspruch erfuhr, betonte im Nachgespräch, dass er sich in seiner Organisationsfunktion von Vincent Lenhardt, der charismatischen Leitfigur des französischen Coaching, coachen lasse: „Denn ich habe Theologie studiert und nicht Management“.

Der Tagungsort war vorzüglich zum Austausch geeignet, der Ablauf des Kongresses folgte allerdings zu sehr dem akademisch-parlamentarischen Modell: Eröffnung und Eingangsreferat, Serien von parallelen Workshops, ein Stargast, Abschlussplenum. Fast alle Beiträge waren konzeptionell und normativ angelegt, es gab nur zwei Erfahrungsberichte aus der Praxis. Und doch war der Kongress ein weiterer Schritt der Öffnung für Coaching in Frankreich, was an der Vielfalt der Themen – Coaching als Orientierungshilfe für Abiturienten und Berufsanfänger; Coaching in Familienbetrieben; Macht in Unternehmen; Der Coach und seine Beziehung zum Geld etc. – deutlich wurde. (Michael Holzhauser)

<http://www.sfcoach.org>



VERBANDS - LANDSCHAFT

DBVC-COACHING-KOMPENDIUM NUN ONLINE VERFÜGBAR

Nachdem die komplette Druckauflage vergriffen ist, hat sich der Deutsche Bundesverband Coaching (DBVC) dazu entschlossen, das Kompendium als PDF-Download frei zugänglich zu machen, damit sich eine breite Öffentlichkeit über die Professionsstandards des DBVC informieren kann.

Weil es der seit Jahren wachsenden Coaching-Branche an professionellen Standards und einem einheitlichen Berufsbild fehlt, hat der DBVC im Jahr 2007 sein Coaching-Kompendium vorgelegt. Die 60-seitige Veröffentlichung „Coaching als Profession“ beinhaltet Leitlinien und Empfehlungen für die Entwicklung von Coaching und soll nachhaltig zur Professionalisierung der Branche beitragen. Damit empfiehlt sich das Kompendium all jenen, die sich professionell mit Coaching auseinandersetzen wollen, als unverzichtbares Nachschlagewerk. Neben den Coaches – und solchen die es werden wollen – soll es insbesondere auch der Wissenschaft zu Gute kommen.

Erschienen ist bisher Teil 1 des Kompendiums, der sich mit den Grundlagen der Profession Coaching auseinandersetzt. Die Teile 2 „Professionsstandards“ und 3 „Qualitätsentwicklung und -überprüfung“ sind in Vorbereitung und werden in weiteren Veröffentlichungen folgen. (tw)

<http://www.dbvc.de/cms/index.php?id=409>

CLAUS VON KUTZSCHENBACH NEU IM BDVT-PRÄSIDIUM

Neben dem Präsidenten Holger Petersen (Wehrheim/Taunus) gehören nach der 47. BDVT-Mitgliederversammlung Ende Mai in Fulda dem Präsidium nun an: Peter Krötenheerdt (Leipzig), Christa Mesnaric (Weßling), Bernd Meurer (Gaildorf), Jutta Timmermanns (Wiebelsheim) und Claus von Kutzschenbach (Wiesbaden).

Der knapp sechzigjährige, studierte Diplom-Volkswirt von Kutzschenbach blickt nicht nur auf eine vierzigjährige journalistische Berufserfahrung zurück, er war ebenso langjährig im Management von Verlagen (Norman Rentrop, Th. Gabler) tätig. Mitte der 90er Jahre startete er seine Beratungs- und Trainingskarriere mit dem Slogan „Coach the Coach!“ – den er 2005 durch cvk-consulting ersetzte. Von Kutzschenbach, der bislang schon als BDVT-Beirat fungierte, wurde ins Präsidium berufen.

Neue Schwerpunkte im BDVT sind die Kongressveranstaltung „experta“ (1. – 2. März 2010 in Bamberg), die sich gezielt an Personalentwickler wendet, und die Einführung einer virtuellen Messeplattform via Internet. Diese virtuelle Messehalle des BDVT soll bis zum Herbst installiert sein und darin auch einzelnen Mitgliedern die Einrichtung virtueller Messestände für Kommunikation, Interaktion, einen eigenen Web-Cast und Training mit Kollegen und Kunden bieten. Das zweitägige (15.) BDVT-Camp im Anschluss an die Mitgliederversammlung stand unter dem Motto „Hirn und Herz, Kompetenz entfalten - Begeisterung wecken“. Knapp 90 Teilnehmende besuchten dabei weit mehr als ein Dutzend Vorträge und Workshops. (tw)

<http://www.bdvt.de>

SYSTEMISCHE COACHINGAUSBILDUNG

Schwertl & Partner
Beratergruppe Frankfurt



Schwertl & Partner Beratergruppe Frankfurt
Zeißelstraße 11
60318 Frankfurt
Telefon: 069/9055999-0
Telefax: 069/9055999-21
Email: office@schwertl-partner.de

Besuchen Sie uns im Internet:
www.schwertl-partner.de

- 30 Jahre Ausbildungserfahrung
- auf Praxis ausgerichtet, wissenschaftlich fundiert
- DBVC Akkreditierung (Deutscher Bundesverband Coaching e.V.)
- SG Zertifizierung (Systemische Gesellschaft e.V.)

Nächste Starttermine	
Frankfurt:	23./24. Oktober 2009
München:	29./30. Januar 2010
Dauer	13 Termine jeweils Fr./Sa. über ca. 15 Monate
Kosten	€ 5.450,00 (+MwSt.)
Projektverantwortung	Dr. Walter Schwertl (Senior Coach DBVC, Sachverständigenrat DBVC)

PRO-BONO-COACHING?

ICF startet Initiative „Coaching in der Krise“ für Mittelstands- und Non-Profit-Organisationen.

Das Rhein-Main-Chapter der International Coach Federation (ICF) hat eine „Mittelstandsinitiative Coaching“ gestartet. Im Rahmen ihrer Aktion bietet die ICF kleinen und mittelständischen Unternehmen sowie Non-Profit-Organisationen in der Rhein-Main-Region bis Ende 2009 an, qualifiziertes Coaching unverbindlich auszuprobieren. Gegen „eine geringe Aufwandspauschale“ (EUR 150 zzgl. MWST pro Coaching-Paket) führen spezialisierte ICF-Coachs, die allesamt über mehrjährige Erfahrung im Persönlichkeits- und Führungs-Coaching verfügen, in Unternehmen und Organisationen fünf Einzel- oder Team-Coaching-Stunden über maximal drei Monate durch. Auflage: Die Unternehmen haben in den zurückliegenden drei Jahren keine entsprechende Maßnahme in Anspruch genommen.

Wir sind überzeugt, dass Coaching einen wertvollen Beitrag leisten kann, Wege aus der aktuellen Wirtschaftskrise aufzuzeigen“, erklärt Thomas Schulte, Vorsitzender des ICF-Chapters Rhein-Main und Initiator der Aktion. Mitinitiator Andreas Kömmling grenzt sich vom Verdacht der Verkaufsförderung ab: „Wir verteilen ja nicht Probestückchen von Zigaretten in Kneipen. Wir wollen das Instrument Coaching bekannt machen und unseren Teil zur Bewältigung der Krise leisten“, erläutert der Frankfurter Coach. „Unsere Aufwandspauschale würde im Business-Coaching ja noch nicht einmal für eine einzige Stunde ausreichen; manchmal würde sie schon alleine für die Fahrtkosten verbraucht.“ (tw)

<http://www.coachfederation.de/mic>

EMCC-DEUTSCHLAND MIT NEUEM PRÄSIDIUM

Peter Rütter (Bonn) ist Nachfolger von Dr. Stefan Mette. Weiterhin gehören Ulrike Doepgen (Köln), Edith Preuß (Berlin) und Michael Thiel (Hamburg) dem Präsidium an.

Peter M. Rütter, Leiter Personal der zum Telekom-Konzern gehörenden Vivento Customer Services GmbH (VCS) in Bonn, ist neuer Chairman des European Mentoring and Coaching Council (EMCC) in Deutschland. Damit ist er Amtsnachfolger des ehemaligen T-Mobile-Managers und inzwischen HR-Direktors eines Randstad-Tochterunternehmens Dr. Stefan Mette. Am 9. April 2009 hat Rütter die Präsidentschaft des Verbands übernommen. Der EMCC hat europaweit rund 3.000, in Deutschland allerdings lediglich 30 Mitglieder.

Insbesondere das EMCC-Qualitätskonzept für Coaching-Ausbildungen möchte Rütter stärker bekannt machen. „Der EMCC hat Kompetenzprofile entlang der Bologna-Kriterien erarbeitet, die 47 operable Qualitätskriterien umfassen. Die Profile sind also dem universitären Bereich entlehnt und gleichen akademischen Graden. Ich halte das Konzept für so ausgefeilt, dass es die aktuelle Qualitätsdiskussion in Deutschland eigentlich überflüssig macht“, so Rütter im Interview mit „Training aktuell“ (5/09). (tw)

<http://www.emccouncil.org>

LESERBRIEF

COACHING-MAGAZIN 2/09: ONLINE-COACHING

Die beiden Statements haben mich zum Nachdenken gebracht. So bin ich auf diese These gekommen: *Wer Online-Coachings durchführt, verbessert auch seine Fähigkeiten im Live-Coaching.*

Coachs, die Erfahrung in Online-Coaching haben, zeichnen sich dadurch aus, dass sie ihren Klienten viel zutrauen, nämlich die Fähigkeit zur Selbstreflexion, eine präzise Ausdrucksweise oder zumindest die Motivation dazu und die Bereitschaft, ehrlich mit sich umzugehen. Dieses Vertrauen in die Online-Klienten kommt ja nicht von ungefähr, sondern durch die positiven Erfahrungen mit den Klienten, von denen das Feedback kommt, dass ihnen das Online-Coaching für ihre persönliche Weiterentwicklung viel gebracht habe. Bei diesen Coachs kann ich mir auch gut vorstellen, dass sie pragmatisch an ihr erstes Online-Coaching herangingen, ohne ängstlich zu fragen, was dabei alles schiefgehen kann und ob es nicht eventuell schädlich für den Klienten sein könnte. (...)

In Coaching-Ausbildungen lernt man ja, dass der Klient Experte für sich selbst ist und man ihn dort abholen sollte, wo er steht. Dennoch gibt es Coachs, die von ihren Klienten annehmen, dass sie nicht ehrlich mit sich sind, dass sie nicht präzise genug ihre Anliegen klären können und ganz viel Hilfe dabei brauchen, um zu erkennen, wer sie sind – ja sogar so viel Hilfe, dass der Coach es ihnen sagen muss. Oft sind das auch die Coachs, die sehr viele Nachteile in Online-Coaching sehen und es sogar vollständig ablehnen. Bei ihnen habe ich den Eindruck, dass es ihnen sehr wichtig ist, ihren Klienten richtig zu verstehen, ihn richtig einzuschätzen, sein Problem richtig zu verstehen, um es dann *für ihn* lösen zu können. Was sie gegenüber ihrem Klienten so direkt nicht kommunizieren, denn sie haben ja eigentlich in ihrer Coaching-Ausbildung gelernt, dass ein Coach Begleiter und kein Problemlöser sei.

Für einen Artikel über Online-Coaching habe ich einige Coachs interviewt, die sowohl live als auch online coachen. Bei ihnen ist mir aufgefallen, dass sie überhaupt nicht danach streben, heraus zu bekommen, wie ihre Klienten sind, ob sie ihnen genug vertrauen und sie auch nicht belügen, denn ihnen ist viel wichtiger, dass ihre Klienten mit ihrem Selbstbild leben können, sie sich verstehen und ihre individuelle Lösung für ihre Probleme finden bzw. selbst entscheiden, auf welche Weise sie ihr Ziel erreichen möchten. (...)

Ute Albrecht, Seesen

Leserbriefe

Wir freuen uns über ihre Kommentare, Anregungen und Kritik. Mailen Sie uns Ihre Meinung gerne als Leserbrief an:

redaktion@coaching-magazin.de



INTERVIEW

mit Sir John Whitmore

Coaching ist wichtiger als Consulting. Im Kern eines ganzheitlichen Coaching-Konzepts stehen Bewusstsein, Verantwortung und Nachhaltigkeit.

Ein Gespräch mit Thomas Webers

Er war Rennfahrer und Gewinner von Le Mans, entstammt einer der ältesten Adelsfamilien Englands, ist Unternehmer, Coach und hält weltweit Vorträge – Sir John Whitmore ist der Coaching-Nestor. Durch sein Buch „Coaching for Performance“ initiierte und inspirierte er das, was sich seit den 80er Jahren zur Coaching-Branche entwickelte. Sein GROW-Modell (Goals, Reality, Options, Will) gab vielen dabei Orientierung. Sir John Whitmore ist Chairman des Londoner Coaching- und Beratungsunternehmens Performance Consultants International – und Humanist durch und durch.

Sir John, bevor Sie Coach wurden, waren Sie Rennfahrer. Wie fügt sich denn so etwas zusammen?

Ich hatte einfach Glück. Schon kurz nachdem ich die Schule verlassen hatte, wurde ich ein professioneller Rennfahrer. Und es lief acht Jahre lang auch sehr gut. Ich war einfach immer schon an Leistungssport interessiert. Als ich dann mit den Autorennen aufhörte, war ich noch recht jung. Mein Vater war gestorben, und ich übernahm sein Geschäft: eine große Farm. Hinzu kam ein Ford-Autohaus. Und auch noch ein Unternehmen für Design. Und ich hatte all das, was man meint, haben zu müssen, um glücklich zu sein: ein eigenes Haus, ein Flugzeug, eine Insel in der Karibik und so weiter. Doch innerlich kamen Fragen auf: Wirst Du glücklicher werden, wenn Du ein noch größeres Auto fährst oder ein noch größeres Flugzeug besitzt? Das war der Zeitpunkt, an dem ich begonnen habe, mich für Psychologie zu interessieren. Ich wollte verstehen, was mich im Inneren beschäftigt. Deshalb ging ich dann nach Kalifornien, wo zu der Zeit alle wichtigen psychologischen Denker lebten, wie zum Beispiel Carl Rogers oder Abraham Maslow.

Haben Sie sich damals schon mit „The Inner Game“ beschäftigt?

Nein, das existierte noch gar nicht. Natürlich musste ich mich auch als Rennfahrer schon mit meinen mentalen Prozessen beschäftigen, aber das habe ich eben noch nicht so professionell getan wie später. Tim Gallway hat „The Inner Game“ entwickelt. Wir kannten uns und es hat sich zwischen uns eine sehr produktive Freundschaft entwickelt. Tim hat an der Entwicklung von Coaching einen maßgeblichen, nicht zu unterschätzenden Anteil. In Kalifornien lernte ich sehr viel Psychologie, ich hätte damals Psychotherapeut werden können. Aber in der Rolle habe ich mich nicht gesehen. Mich interessierte stattdessen, wie ich dieses Wissen im Sport anwenden könnte. Und so habe ich nach meiner Rückkehr nach England eine Tennis- und eine Ski-Schule eröffnet. Und dann geschah es, dass Geschäftsleute, die in meine Schulen kamen, mich fragten, ob ich nicht auch in deren Unternehmen tätig werden könnte.

Es gibt einen klaren Unterschied zwischen Instruktion und Coaching.

Fanden die Leute Ihre Methoden, beispielsweise Tennis zu lernen, nicht etwas seltsam? Ich erinnere mich da an einen Film, in dem Sie eine Anfängerin mit dem Golfspielen vertraut machten und lediglich Fragen einsetzen, statt klassisch zu instruieren.

Unsere Schüler hatten damit kein Problem, sie waren begeistert. Es gibt einen klaren Unterschied zwischen Instruktion und Coaching. In dem Film, den Sie ansprechen, sieht man das ja auch sehr schön. Probleme hatten wir mit den anderen Schulen. Die hielten uns für verrückt und unlauter. Und doch kam es auch gelegentlich zum Austausch. Schließlich konnte man die Augen nicht davor verschließen, dass mein Sohn ein exzellenter Tennisspieler wurde, und dass, obwohl ich, der ja gar kein Tennis spielte, ihn coachte.

Coaching war völlig neu. Und die Unternehmen waren viel offener dafür als die Sporteinrichtungen.

Wie war das denn im Business-Kontext?

Da war das viel einfacher, denn dort gab es keine eingeschlossene Tradition. Coaching war völlig neu. Und die Unternehmen waren viel offener dafür als die Sporteinrichtungen. Jetzt, fünf- und zwanzig Jahre später, beginnt sich nun übrigens auch das Sport-Coaching langsam zu verändern.

Was waren das denn für Unternehmen, mit denen Sie zuerst gearbeitet haben?

Das allererste Unternehmen, mit dem ich gearbeitet habe, war IBM. Dann kamen McKinsey, ein international operierender Schuhhersteller und die Bank Barclays hinzu – also einige durchaus große Unternehmen.

Wollen Sie damit sagen, Coaching entstand seinerzeit in England?

Jenseits von England spielte sich damals in der Tat kaum etwas ab. Die nächste Region, die sich dem Coaching öffnete, war Skandinavien.

Mein Buch wurde nach und nach übersetzt und beeinflusste so zunächst Skandinavien, dann Deutschland, Frankreich, Spanien und so weiter, bis es dann auch Asien und Australien erreicht hat.

Gab es nicht schon Coaching in den USA?

Das war überwiegend Life-Coaching, weniger Business-Coaching. In Europa hat mein Buch den Trend gesetzt. Es wurde nach und nach übersetzt und beeinflusste so zunächst Skandinavien, dann Deutschland, Frankreich, Spanien und so weiter, bis es dann auch Asien und Australien erreicht hat. Aus dem Buch erfuhr man, was Coaching ist und wie es geht. Andere haben dann später Neuro Linguistic Programming (NLP) und anderes hinzugefügt. Mein Buch aber war die Quelle.

Eine vortreffliche Ausgangslage für ein Imperium...

Ja, so machen das die US-Amerikaner. Die haben ihre Popstars wie Stephen Covey, veranstalten große Events, bei denen der Redner für eine halbe Stunde bis zu 25.000 Dollar erhält, und verkaufen in Zweitverwertung auch noch Unmengen von DVDs. Aber das ist nicht mein Ding, ich möchte nicht Teil einer solch riesigen Vertriebsmaschine sein. Mich interessiert der direkte Kontakt mit Menschen, Personenkult mag ich nicht.

Aber Sie reisen doch auch und halten in vielen Ländern Vorträge.

Das stimmt. Wenn Länder wie Südkorea oder Rumänien die Coaching-Szene anschieben möchten und vieles, was man dort über Coaching weiß, aus meinem Buch stammt, ist es klar, dass sie mich als Redner auf ihre Veranstaltungen einladen. Und ich komme natürlich gerne. Es steht aber kein Plan dahinter, in welchen Ländern ich besonders häufig arbeite. Ich könnte gar nicht sagen, warum ich relativ selten in Deutschland bin, dafür aber häufiger in Spanien. Aber ich freue mich, im Herbst und Anfang nächsten Jahres für Veranstaltungen wieder nach Deutschland zu kommen.

INTERVIEW

Sie sind auch verbandlich aktiv. Ihr Name wird immer wieder im Zusammenhang mit der ICF oder der Association for Coaching genannt.

Ich möchte natürlich die Coaching-Profession voran treiben und erfolgreich machen. Deshalb bin ich Vicepräsident der Association, berate den ICF und war im Gründungsvorstand des EMCC, aber das bin ich nur, weil man mich kennt und immer wieder anfragt. Und weil ich so vielleicht auch etwas Einfluss ausüben kann. Und trotzdem bin und bleibe ich ein Freigeist. Ich fühle eine Verantwortung für die Coaching-Bewegung und unser Produkt: authentische, angstfreie, selbstverantwortliche Menschen, die nicht mehr Opfer von Hierarchien und hierarchischem Denken sind.

Diese Verbandslandschaft ist bunt und zersplittert. Sollten diese Verbände nicht zu einem einzigen fusionieren?

Vor Jahren habe ich schon gesagt, sie sollen sich weniger Konkurrenz machen und mehr zusammenarbeiten. Und glücklicherweise reden sie ja miteinander und kooperieren in bestimmten Bereichen. Andererseits organisieren und repräsentieren sie auch unterschiedliche Bedürfnisse. In einer idealen Welt würde man vielleicht eine einzige Organisation haben. Aber schauen Sie sich die Geschichte an, so große und singuläre Organisationen können auch langweilig werden.

Es steht eben im Buch und wird immer wieder aufgegriffen, aber es sagt nichts aus über die Ziele des Coaching

Vor allem das GROW-Modell hat sie bekannt gemacht.

Das ist doch keine großartige Leistung, das ist doch nur ein allgemeines Phasenmodell. Es steht eben im Buch und wird immer wieder aufgegriffen, aber es sagt nichts aus über die Ziele des Coaching. Es gibt dem Coach eine Sequenz vor, der er, wenn angemessen, folgen kann.



Foto: Performance Consultants International

Und warum ist Awareness, ich würde es einmal mit Achtsamkeit übersetzen, für Sie ein wichtiges Prinzip?

Nun, weil wir normalerweise schlafen – mit offenen Augen. Wir müssen aufwachen, achtsam mit allen unseren Sinnen werden, wenn wir etwas verändern wollen. Und darum geht es doch im Coaching, um Bewusstsein. Alle Weisheitslehrer lehren dieses Bewusstsein als ein bewusstes Sein, in allen Religionen. Bewusstsein ist sehr fundamental. Wer ein Coaching-Konzept vorstellt, in dem Awareness (Achtsamkeit, Bewusstsein) und Responsibility (Selbstverantwortung, Nachhaltigkeit) fehlen, der hat nicht verstanden, worum es im Coaching geht. Es geht um existenzielle menschliche Belange.

Warum gehören beide zusammen?

Wer achtsam ist und bewusst lebt, muss nichts weiter tun. Das war übrigens bei diesem Kalifornien-Ding da

mals der Fall, da ging es fast nur um Bewusstsein. Wenn es aber um Handeln geht, kommt man um die Verantwortung für sein Handeln nicht herum. Der Wille, die Intention zu handeln und der Zweck, auf den es sich richtet, schließt die Verantwortung für sein Handeln mit ein. Insofern könnte man sagen, der Zweck des Lebens ist, die eigene Entwicklung voranzutreiben.

Möchten Sie die Welt verändern?

Ich interessiere mich für die Welt, wie sie ist und was darin geschieht. Ich sehe, dass vieles, was wir tun, destruktiv ist – gegenüber der Natur, aber auch gegenüber anderen Menschen. Die äußere Welt ist ein Spiegel dessen, wie es um uns bestellt ist. Darum haben wir Responsibility im Sinne von Verantwortung und Nachhaltigkeit zum zweiten Standbein bei Performance Consultants International gemacht, dem Coaching- und Beratungsunter-

nehmen, das ich 2006 in London mit David Brown gegründet habe. Coaching und Nachhaltigkeit gehören zusammen. Alles ist vernetzt (whole system perspective) und beides beschreibt spiegelbildlich die neuen Dimensionen von Bewusstsein, Verantwortlichkeit und Entwicklung auf individueller und kollektiver Ebene. Mir liegt es am Herzen, dass die Welt ein glücklicherer Ort wird als sie heute ist. Ich bin viel herum gereist in meinem Leben, und ich bin glücklich. Ich möchte meine Erfahrungen und Erkenntnisse an andere Menschen weiter geben.

Sie möchten die nächste Generation beeinflussen?

Ja, denn wenn wir heute unseren Lebensstil nicht verändern, wird es in drei Generationen keine Welt mehr geben. Europa wird zur Wüste. Leben wird man nur noch im nördlichen Teil Kanadas oder in Sibirien. Stellen Sie sich die

Völkerwanderung vor. Und wir haben ja nicht nur Umweltprobleme, sondern auch soziale Schwierigkeiten. Unser Stresslevel ist sehr hoch. Die Quote der Jugendgewalt und die der Teenager-Schwangerschaften sind hoch. Psychische Erkrankungen nehmen zu.

Coaching fokussiert stark auf das Individuum. Müssen wir nicht auch die Organisationskultur verändern?

Sicher, auf jeden Fall. In meinem Unternehmen haben wir das immer schon gemacht. Wir arbeiten beispielsweise gerade mit multinationalen Konzernen in Nord- und Lateinamerika an Transformationsprozessen der Organisationskultur, in der Coaching der Führungskräfte und eine Coaching-Kultur die Katalysatoren für Werte- und Verhaltensänderungen sind. Oder wir arbeiten mit multilateralen Institutionen wie der Europäischen Kommission zusammen, um die Fahrschulausbildung

in ganz Europa von der Instruktion hin zu Coaching zu verändern. Auch im Erziehungswesen und Gesundheitssystem sind wir tätig – übrigens auch in einer Kooperation mit der Sportwissenschaftlichen Fakultät der Humboldt Universität in Berlin. Und wir versuchen so in der Tat, die Welt ein Stück zu verändern.

Lassen sich denn die Prinzipien, die Sie in der Arbeit mit Individuen nutzen, auch auf die Arbeit mit Organisationen übertragen?

Ja, sicher. Es geht auch auf Team- oder Organisationsebene um Bewusstsein und Verantwortung. Da gibt es keine Unterschiede.

Das Individuum ist Teil eines Systems. Und wir müssen uns das ganze System anschauen, um ihm gerecht zu werden.

Sie benutzen auch den Begriff des Transpersonalen Coaching. Was meint das?

Die Art von Psychologie, die ich Anfang der 1970er Jahre in Kalifornien kennen lernte, nennt sich humanistische oder personenzentrierte Psychologie. Der transpersonale ist mehr ein ganzheitlicher, systembasierter Ansatz. Das Individuum ist Teil eines Systems. Und wir müssen uns das ganze System anschauen, um ihm gerecht zu werden. Zum ganzen System gehören auch die Gesellschaft oder die Spiritualität. Wenige Psychologen denken soweit. Eine Ausnahme stellt vielleicht Carl G. Jung dar, ihn könnte man einen transpersonalen Psychologen nennen. In der akademischen Psychologie tut man sich schwer mit dieser Perspektive, weil es schwierig ist, die Spiritualität zu erforschen. Man kann nicht überprüfen, ob Gott existiert. Es gibt eine Menge Unwissen an den Rändern der Wissenschaft.

Was wünschen Sie sich für die Coaching-Community für die nächsten Jahre? Wohin soll die Reise Ihrer Meinung nach gehen?

Ich denke, das Wichtigste ist, das Coaching sich als eine vollständig entwickelte Profession sieht. Coaching ist inzwischen wichtiger als Consul-



Foto: Performance Consultants International

INTERVIEW

ting. Nichts gegen Consulting, aber die Hauptsache ist nicht die Technik, sondern sind die Menschen. Ich denke, mit diesem Selbstverständnis wird Coaching seiner Rolle besser gerecht und hat auch größeren Einfluss. Ich wünsche mir, dass noch mehr Coaches den transpersonalen Ansatz übernehmen. Der Trend zeichnet sich allerdings schon ab. Und ich wünsche mir, dass Coaches größeren Einfluss auf die großen Institutionen bekommen, das Erziehungswesen oder das Gesundheitssystem. Hier kann Coaching einen großen Beitrag zur Verbesserung dieser Systeme leisten.

Wenn Sie sagen: „eigene Profession“, dann meinen Sie auch, Coaches sollen sich nicht von den McKinseys, Boston Consultings etc. aufsaugen lassen?

Warum soll nicht beides möglich sein? Dagegen spricht meiner Meinung nach nichts. Wir machen ja schließlich auch Coaching for Consultants-Programme und sind als Beratungsunternehmen tätig. Die globalen Herausforderungen sind immens und die Angst und Desorientierung in dieser Krise so groß, dass wir kreative Führungskräfte und Ansätze benötigen. Coaching kann von Angst befreien und Kreativität beflügeln. Wir müssen sowohl den Menschen Coaching anbieten als auch Nachhaltigkeitsstrategien fördern. Die Welt, unser Kontext, verändert sich dramatisch, die alten Ansätze und Verhaltensmuster passen nicht mehr, weder auf der Mikro- noch auf der Makroebene. Coaching fokussiert auf die

Entwicklung des Menschen an sich, sein Selbst, seine Werte, wer er ist, seine internen Qualitäten. Die müssen wir gerade jetzt fördern, ihm eine solide Grundlage geben. Interessanterweise fragen jetzt auch Strategieberatungsunternehmen unsere Kultur- und Transformationskompetenz nach.

Was sind Beiträge, die in der wirtschaftlichen Krise vom Coaching kommen können?

Ich bin ein Optimist. In dieser Krise ist es noch wichtiger, Coaching und Nachhaltigkeit kraftvoll zu verbinden. Nachhaltigkeit bedeutet für jede Person und Organisation Unterschiedliches, aber nur sie selber können und werden den für sie richtigen Beitrag und Weg aus der Krise mit Hilfe des Coachings finden. Die Krise verstärkt die Ängste, seine Ziele nicht zu erreichen, die Anerkennung des Teams oder die vom Boss nicht zu bekommen, den Job zu verlieren oder überhaupt Veränderungen anzugehen. Als Reaktion machen Menschen die äußeren Umstände verantwortlich oder verfallen ins Abstrafen, wenn jemand das Soll nicht erfüllt. Das aber nimmt ihnen die Kraft, kreativ mit der Situation umzugehen. In Zeiten des Wandels ist Coaching sehr wichtig. Wo wir auch hin schauen, es ist doch bemerkenswert, wie groß wir die Kluft empfinden zwischen dem notwendigen Wandel und unserer Fähigkeit, effektiv zu agieren.

Coaching hilft, Klarheit zu gewinnen, die neuen Gegebenheiten zu würdigen, aber auch seine unbewussten Annahmen und die Fülle seiner Optionen zu durchdenken.

Was tut der Coach, um effektiven Wandel zu befördern?

Coaching hilft, Klarheit zu gewinnen, die neuen Gegebenheiten zu würdigen, aber auch seine unbewussten Annahmen und die Fülle seiner Optionen zu durchdenken. Wenn man seiner Angst und Annahmen gewahr wird und Verantwortung für seine Situation übernimmt, kann man von der Hilflosigkeit, der Blockade und der Immunität zum Wandel, zum Handeln zurückkehren. Dazu gehört auch – weil in dieser Zeit viele Menschen nach dem Sinn und Zweck fragen, ob sie das Richtige tun, warum sie gewisse Dinge tun – ihnen bei die-



Foto: Thomas Webers

ser Orientierung zu helfen. Man kann die Rolle des Coachs so umschreiben: Der Coach ist Geburtshelfer. Er geht mit dir an die Blockade und verhilft dir zum Bewusstseinsprung. Sinn, Potenzial, also Deine Ressourcen, werden erlebbar und Verantwortung kann übernommen werden. Das gilt übrigens nicht nur für das Individuum, sondern auch für die Transformation ganzer Organisationen.

Nun wird die Bezeichnung Coaching ja inflationär gebraucht und für alles Mögliche strapaziert. Wirkt das nicht kontraproduktiv?

An den Rändern des Coachings gibt es Versuche, Coaching aufzuweichen. Natürlich fühle auch ich mich bei so Manchem unwohl. Es gibt in der Tat sehr schlechte Interpretationen des Coachings. Allerdings: Sollen sie doch machen. Es besteht ja durchaus die Möglichkeit, dass sie mit der Zeit besser werden. Sollen wir die Szene stattdessen streng kontrollieren? Ich bin eher für Freiheit. Auch ich habe Reisen unternommen und dabei Umwege gemacht, auch ich habe Fehler gemacht. Man muss Fehler machen dürfen, um lernen zu können. Manche Prozesse sind auch schmerzhaft. Aber so ist doch das Leben.

Darf ich Sie fragen, wie alt sie sind?

Ich bin 72 Jahre alt.

Und Sie reisen noch um die Welt...

Ich glaube nicht ans Alter, das sind doch bloß Zahlen.

Wie alt fühlen Sie sich denn?

Och, so ungefähr 28 Jahre alt. Alt genug, ein Vater zu sein. Ich bin körperlich fit, gehe jeden Tag ins Fitnesscenter und arbeite da anderthalb Stunden hart. Ich gehe Skilaufen. Ich denke



Foto: Thomas Webers

nicht über mein Alter nach, sondern mache einfach mein Ding.

Sie denken nicht daran, sich zur Ruhe zu setzen?

Nein, warum? Sehen Sie, wenn ich Seminare mache, frage ich die Leute immer, was sie machen, wenn sie nicht arbeiten. Denn ich will sicher sein,

dass sie auch noch ein Privatleben haben neben der Arbeit und der Familie. Und manchmal bin ich geschockt, wenn ich von einem 45jährigen höre, „als ich jung war, habe ich Tennis gespielt, war ich Musiker“. Ich bin fast doppelt so alt, aber so alt bin ich auch wieder nicht. ■

Foto: Thomas Webers



Portrait

Sir John Whitmore ist Executive Chairman von Performance Consultants International, London/UK. Der Nestor des Coachings ist in mehreren Coaching-Verbänden aktiv (Association for Coaching, European Mentoring & Coaching Council, International Coach Federation) und hält weltweit Vorträge. Maßgeblichen Einfluss auf die Verbreitung und Entwicklung des Coachings hat sein Buch-Klassiker „Coaching for Performance“, das in 17 Sprachen, u.a. ins Deutsche (ISBN: 978-3-9809167-1-4), übersetzt wurde und gerade in vierter, überarbeiteter Edition im Englischen erschienen ist.

TellMuenzing@performanceconsultants.com

Empowerment im Business-Coaching



Foto: Liv Fris-Jensen, Fotolia

Von Dr. Konrad Elsässer

Empowerment gibt es immer schon – und freilich auch außerhalb von Coaching. Aber jedes „gute“ Coaching ist auch Empowerment, wenn es eine Verstärkung der Selbststeuerung des Klienten bewirkt. Empowerment heißt nicht, dass Power, Macht, Energie, Unternehmensmut und so weiter von außen in eine Person „hinein verlegt“ werden können. Wohl aber hat es klare inhaltliche und prozessuale Aspekte.

Empowerment bedeutet, dass vorhandene, aber wenig oder unvollständig genutzte Ressourcen und Kompetenzen entdeckt, gepflegt, wertgeschätzt, entfaltet, bestätigt, bestärkt und erweitert werden. Und in diesem Sinne sollte jede Art von Coaching – und jede Coaching-Sitzung – „Empowerment“ bedeuten; selbst wenn dabei ein Klient sehr ernst oder grundsätzlich mit

bestimmten Aktivitäten in Frage gestellt wird.

Der Begriff Empowerment entstammt der amerikanischen „Gemeindepsychologie“. Der Sozialwissenschaftler Julian Rappaport (1981) versteht darunter ein Konzept, das sich durch eine Abwendung von einer defizitorientierten hin zu einer stärkenorientierten

Haltung auszeichnet. Ebenfalls zu nennen wäre Saul D. Alinsky (1909-72). Er organisierte die „Habenichtse“ in den Slums von Chicago und hat seine Erfahrungen als „Anleitung zum Mächtigersein“ veröffentlicht (s. Kasten). Ich beschreibe Coaching als Empowerment – als Ermächtigung zu wesentlicher Lebenskraft – *in vier Schritten*:

1. Der organisationale Rahmen von Business-Coaching
2. Grenzen und Beziehungen im globalen Kontext
3. Empowerment als Bestärkung der eigenen Machtquellen
4. Beobachtung der Wirkungen von Coaching als Empowerment

Der organisationale Rahmen von Business-Coaching

Coaching im Kontext von Business trifft immer auf *Macht*; Definitionsmacht in Strukturen und in Prozessen, Macht in Erwartungen, Zuschreibungen und Bestätigungen. Doch soziale Systeme sind nicht statisch, auch wenn die Bilder, die wir uns in der Regel davon machen, „stehende“ Bilder, eher Fotos vergleichbar sind als einem Film. Wir sehen Organigramme, aber nicht, was sich prozessual permanent verändert. Umso mehr müssen Organisationen in ihrer Prozess- und Entwicklungsorientierung wahrgenommen und beschrieben werden. Business Coaching stellt sich in den Organisationskontext, indem es Vertraulichkeit und Transparenz kombiniert. Die Gespräche zwischen Coach und Klient sind vertraulich – aber das Coaching ist nicht geheim, weil es vom Unternehmen eingesetzt und in seiner Wirkung beobachtet wird (s. Abb. 1).

Empowerment verortet im organisationalen Kontext die jeweiligen individuellen Erwartungen und die Art und Weise ihrer sozialen Zurechnung. Es klärt die sich daraus ergebenden Interaktionen. Es schärft den Blick für die Herausbildung und Entwicklung von Identitätsformationen in Selbst- und Fremdbildern. Es zeigt die Konstruktionsprinzipien der jeweils propagierten Werte. Es hebt die sozialen Konstrukte wie Autorität, Macht, Legitimität, Loyalität in den Bereich der Gestaltbarkeit. Wenn Empowerment allgemein den sozialen Boden einer Person sichert, dann weitet und konsolidiert empowerndes Coaching den sozialen Boden für den Klienten im organisationalen und beruflichen Kontext. *Wenn Empowerment sowohl Standfestigkeit als auch Flexibilität in unterschiedlichen sozialen Systemen erhöht*, dann erhöht es sie im Coaching konkret, si-

„Anleitung zum Mächtigsein“ (Saul D. Alinsky, 1946)

Ein anderes Wort als „Macht“ zu gebrauchen heißt, die Bedeutung von allem, worüber wir reden, zu ändern. Wie sagte noch Mark Twain einmal: „Der Unterschied zwischen dem richtigen Wort und dem fast richtigen Wort ist der Unterschied zwischen der Erleuchtung und einem Glühwürmchen. (...) Die Korruption der Macht liegt nicht an der Macht, sondern an uns selbst. Und außerdem, was ist diese Macht, von der und für die die Menschen in einem starken Maße leben? Macht ist das eigentlich Wesentliche, der Dynamo des Lebens. Durch die Macht des Herzens wird Blut durch den Körper gepumpt und erhält ihn am Leben. Es ist die Macht einer aktiven Beteiligung der Bürger, die eine vereinigte Stärke für ein gemeinsames Ziel schafft. Macht ist eine wesentliche Lebenskraft, die immer wirkt, entweder zur Veränderung der Welt oder zur Verhinderung von Veränderung. Macht oder organisierte Tatkraft kann ein tödlicher Explosionsstoff oder ein lebensrettendes Heilmittel sein. Mit der Macht eines Gewehrs kann man die Sklaverei aufrechterhalten oder die Freiheit erlangen.

tuativ zugespitzt und in praktischen Handlungsoptionen.

Grenzen und Beziehungen im globalen Kontext

Alle sozialen Systeme unterliegen im Kontext der gegenwärtigen gesellschaftlichen und globalen Entwicklungen einer vielfältigen Dynamik, die aber in der Informationstechnologie einen gemeinsamen Angelpunkt hat. Raum, Grenzen und Reichweite haben sich durch die Informationstechnologie grundlegend und in dramatischem Tempo verändert. Innerhalb einer Generation sind Jahrtausende alte Beziehungsgefüge quantitativ und qualitativ anders geworden.

Am deutlichsten wird dies fassbar am menschlichen Relationsfeld, das in der Ausdifferenzierung und im Zusammenspiel zwischen Hand und Wort (André Leroi-Gourhan, 1980) für die Mensch-

werdung insgesamt konstitutiv ist. In diesem Relationsfeld zwischen Kopf/Mund/Wort einerseits und Hand/Werkzeug andererseits liegen sowohl die Begriffe als das, was „begriffen“, mit dem Verstand angeeignet worden ist, als auch die Instrumente, die die menschlichen Sinne „erweitern“ (als Signalhorn, als Lupe, als Greifzange) oder die Raum und Zeit überbrücken (als Leiter, Rad, Brücke, Kalender, Uhr).

Begriffe und Instrumente sind in immer schnellerem Tempo im Verlauf der letzten zehntausend Jahre entwickelt worden. Im 19. und im 20. Jahrhundert wurden die räumlichen Grenzen durch Eisenbahn, Dieselmotor, Telefon und schließlich die „Begehung“ des Weltraums ausgeweitet ins Globale. Maschinen, Fortbewegungsmittel und wissenschaftliche Instrumente haben zu einer universalen Durchdringung

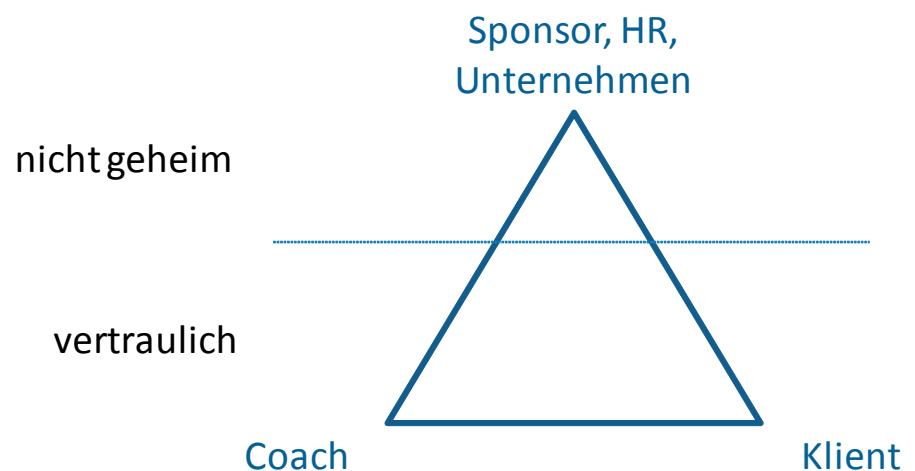


Abb. 1: Die Gespräche zwischen Coach und Klient sind vertraulich – aber das Coaching ist nicht geheim, weil es vom Unternehmen eingesetzt und in seiner Wirkung beobachtet wird.

KONZEPTION

und Beherrschung des Planeten Erde geführt. Instrumente von immer weiterer oder tieferer Reichweite im Großen wie im Kleinen, vor allem Radio, Fernsehen und Telekommunikation haben das menschliche Relationsfeld alltagspraktisch ausgeweitet.

Im PC implodiert sozusagen diese expansive Dynamik. Sie schrumpft zusammen auf ein „Fenster“ im (anti-quieten) Maß von 9 x 13 Zoll. Damit werden herkömmliche Beziehungen „auf den Kopf“ gestellt. Ehedem eindeutig materielle Beziehungen zu Gegenständen (Büchern, Karten usw.) und persönliche Beziehungen zwischen Menschen und Gruppen verflüssigen sich.

Mit dem PC engt sich das historisch differenzierte Relationsfeld der meisten modernen Menschen massenhaft und zeitlich beherrschend auf eine lokale „Gehäuse“-Struktur zwischen Kopf und Augen, Händen und Bildschirm ein (s. Abb. 2).

Empowerndes Coaching „rekonstituiert“ den leibhaftigen Menschen als Mann oder Frau in ihrem jeweiligen Eigen-Sinn in der Gegenwart. Sozusagen als Gegengewicht zur virtuellen Grenzenlosigkeit und Ubiquität im Mensch-Computer-Relationsfeld, „re-konstruiert“ und nutzt es die Form vertraulichen Dialogs im „Gehäuse“ der Kutsche (Coach) – verlangsamen, reflexiv, deutend, in Frage stellend und bestärkend. Empowerndes Coaching führt aus dem globalen Kontext wieder zurück auf das Erleben des Organismus Mensch, auf den umgebenden Grenzraum (intime Distanz, Greifnähe) und auf körperferne Grenzräume außerhalb dieser Greifnähe, auf soziale Distanz, aber auch auf Kommunikation.

Empowerment als Bestärkung der eigenen Machtquellen

Empowerment nutzt das Setting des Coachings: Auf der einen Seite nutzt

es den Organisationskontext, der im Coaching verändert, verdoppelt ist (Organisationskontext des Klienten und Organisationskontext des Coachs) und dialogisch verläuft. Es nutzt und „beutet aus“ – sowohl die Erwartungen, Wünsche und Ressourcen der konkreten Kunden als auch die jeweils lokalen, situativen und strukturellen Spielregeln der Organisation. Es verbindet sie mit globalen, universellen, virtuellen Bezugspunkten, Prozessen, Entwicklungen. Auf der anderen Seite nutzt Empowerment unterschiedliche Prozessdynamiken, wie Co-Produktion und relationiertes Expertentum, die Entfaltung von innen nach außen sowie kritisches Denken.

Co-Produktion und relationiertes Expertentum

Im Coaching arbeiten Klient und Coach zusammen. Dies ist banal, aber doch nicht nur eine elementare Voraussetzung für das Stattfinden von Coaching, sondern auch ein unermesslicher Gestaltungsraum. Maria L. Staubach (2007) unterscheidet bloße Zusammenarbeit von kreativer, ergebnisreicher Co-Produktion. Zusammenarbeit ist keine nur zufällige und von Launen abhängige Folge von Gesprächen, sondern weist *drei Dimensionen der Co-Produktion* auf:

1. Schon in der Auftragsgestaltung kann durch *die Art und Weise, wie ein Coach dem Klienten Kompetenz und Kooperationsbereitschaft unterstellt*, die Grundlage für Kreativität und Co-Produktion gelegt werden. In der Auftragsverhandlung ist der Klient eher als Experte des Anliegens und erwarteter „Lösungen“, der Coach mehr als Experte professioneller Gesprächsführung und Prozessgestaltung aktiv. Der Coach nutzt sein Nichtwissen, um relevante Informationen des Klienten zu bekommen – dieser ist in

der Phase der Experte (seines Anliegens, seiner Geschichte, seiner bisherigen Erfolge und Veränderungsbereitschaft usw.). Vertrauen ist jeweils beiderseits eine Produktion als auch Co-Produktion, die reflexiv verstärkt werden kann. Die Prozesse der Veränderung des Klienten erfordern dann wiederum mehr Expertise vom Coach.

2. Das Dilemma des Coachs ist, zu „bestätigen, ohne zu bestätigen“. Er muss einerseits dem Klienten etwas Neues anbieten, sich aber auch an seiner Auffassung von Nützlichkeit orientieren. Um in diesem und möglichen anderen Dilemmata Co-Kreativität und Co-Produktivität zu ermöglichen und zu stimulieren, bedarf es besonderer *Kompetenzen des Coachs*. Staubach nennt dafür vier Parameter, die sich dynamisch aufeinander beziehen und wechselseitig beeinflussen: Kompetenz, sich an Theorie zu orientieren, Reflexionskompetenz, Kompetenz, in relevanten Kontexten zu operieren, sowie Prozesssteuerungskompetenz.
3. Co-Produktion bedeutet von Anfang an eine Einschränkung des Expertenstatus des Coachs. Sie läuft sodann auf eine Modellbildung von Kommunikation gegen den allgemeinen Trend hinaus. Diese Art co-produktiver Kommunikation unterscheidet sich von anderen durch die gegenseitige Bezugnahme der Kommunikationspartner Coach und Klient, deren jeweilige Professionalität geachtet und wertgeschätzt wird. *Die reflexive Beziehung zwischen Kunde und Coach erfährt also eine Relationierung*. Sie folgt der Dynamik und gestaltet sie in ihrer Veränderung. Sie orientiert sich an den relevanten Regeln, die sich aus den Rahmenbedingungen ergeben.

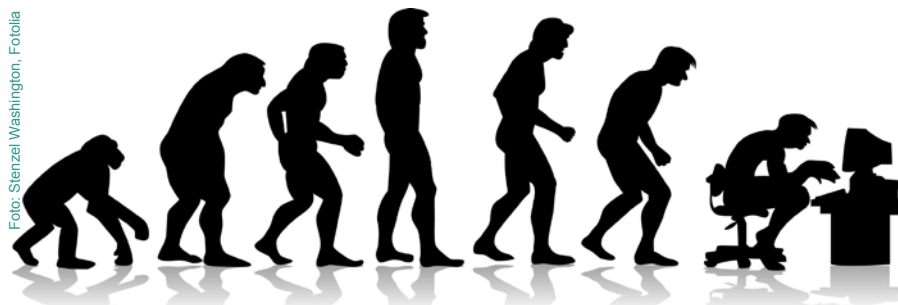


Foto: Stenzel/Washington, Fotolia

Sie lässt sich nicht festschreiben, aber doch beschreiben, reflektieren, nutzen. Der Coach kann die eigene Beratungspraxis dann als erfolgreich ansehen, wenn eine Erhöhung der Annahmewahrscheinlichkeit seiner Kommunikationsangebote zu bemerken ist.

Wenn der Coach sich *gleichsam tänzerisch zwischen dominantem Expertenstatus und Verweigerung von Expertise hindurch* bewegen kann, wenn die Kundin oder der Kunde neue Schritte erkundet und ausprobiert, führt dieses co-produktive Empowerment zu neuen, robusten Handlungsoptionen.

Die Entfaltung der Prozessdynamik von innen nach außen

Wie entfaltet sich zwischen Klient und Coach ein vertrauensvoller Dialog, der zu Co-Produktivität und Empowerment führt? Wie kommt man vom gemeinsam verhandelten Dialograum zu Vertrauen, wie von Vertrauen zu reflexiver und sich selbst verstärkender Co-Produktion, wie von Co-Produktivität zum Empowerment *einer* Seite der Partner im Dialog, nämlich des Klienten?

Jacqui Scholes-Rhodes hat diese Dynamik in einer eindrucksvollen Arbeit unter dem Titel „From the Inside Out“ (2003) beschrieben. Sie benennt *fünf Dimensionen* des Dialogs:

1. Auf beiden Seiten, bei Coach und Klienten, findet ein Prozess des „intuitiven Strukturierens“ (intuitive structuring) statt. In den Dialog fließen zwei unterschiedliche Redeflüsse hinsichtlich Atem, Satzlänge, Expressivität, narrativer Distanzierung, personaler Selbstbeschreibung usw. ein. Aus einem anfänglich angenommenen strukturierten Muster (Sitzungsdauer, Sequenz, Abstände, Art der Vor- oder Nachbereitung, Themen, aber auch Dialogstruktur in Frage und Antwort, Pausen, Umschreibung etc.) verstärkt sich eine Struktur der Kooperation in spezifischer Art und Weise, so wie sie für den Dialog und das Vertrauen zwischen *diesem* Klienten und *diesem* Coach sinnvoll erscheint. Aus diesem intuitiven Strukturieren baut sich Empowerment auf.

2. In der Dynamik des Prozesses der Co-Produktion entfaltet sich so dann eine „verkörperte Wahrheit“ (unfolding an embodied truth). Klient und Coach sind körperlich anwesende Dialogpartner, unterschieden in Rasse oder Kulturraum, Alter, Geschlecht, Biografie, Karriere, Anliegen usw. Beide verkörpern das, was sie sind und was sie wollen, in diesem Dialog. Ihre jeweilige „Wahrheit“ ist die wichtigste Quelle von Co-Produktion. Dem Empowerment mag freilich eine solche Wahrheit diametral entgegenstehen, wenn Überzeugungen und Haltungen internalisiert worden sind und einen Menschen prägen im Sinne von „das kannst du nie“, „der Mensch ist unfrei und unfähig“, „wir in unserer Familie sind dafür nicht geboren“, „solche Wünsche kannst du dir aus dem Kopf schlagen“ usw. usf. Empowerment wird die Antithesen zu solchen Glaubenssätzen oder anderweitigen Restriktionen aufspüren und mit Respekt und Achtsamkeit die tiefere Bedeutung solcher „Wahrheiten“ ergründen.
3. Zugleich stellt sich im Prozess des Coachings ein gewolltes und wahrgenommenes Muster ein (intentional and attentional patterning). Beide Dialogpartner verständigen sich über ihre Anliegen, ihre Intentionen, über ihre Ziele, über das was sie wollen und anstreben. Beide bringen ihre je persönlich geprägte Art ein, Aufmerksamkeit zu schenken und zu lenken. Hieraus ergibt sich ein kommunikatives Muster. Der Coach mag als Profi in Gesprächsführung mehr in dieser Musterbildung bemerken, bei sich selbst oder bei Kunden. In die Musterbildung von Co-Produktivität sind aber beide gleichermaßen eingebunden.
4. Sprache erweist sich als lebendiger Ausdruck (language as a living expression). Im Coaching (nicht im virtuellen Coaching am Computer) wird in der Regel gesprochen. Es wird auch geschwiegen, gelacht, geseufzt, geweint, gestottert, es wird laut. Worte werden gesucht, auch gefunden. Beide gebrauchen ihr Mundwerk, auch wenn der Ge-

brauch des Mundwerks sozusagen das Handwerk des Coachs ist. Die jeweilige Sprache bleibt freilich die Sprache der Person, die spricht und denkt. Aber die hier im Dialog lebendig gesprochene Sprache ist Ausdruck der Eindrücke, die im Coaching entweder schon sichtbar, greifbar sind, oder die sich emergent andeuten und auftauchen. Lebendige Sprache nimmt Bezug auf die vorgenannten dynamischen Elemente des Strukturierens, des Verkörpern, der Musterbildung. Lebendige Sprache „erlebt“ sich.

5. Respektvolles und generatives Zuhören (respectful and generative listening) ist ein weiteres, wichtiges Element dafür, dass ein Mensch etwas aussprechen, „äußern“ kann. Inneres (Gedanken, Wünsche, Erfahrungen, Träume) nach Außen zu bringen, ist lebensnotwendig. „Wie will ich wissen, was ich denke, bevor ich sehe, was ich sage“ (Karl E. Weick, 1995) – ohne Feedback, ohne Dialog, ohne ausdrückliche oder implizite Antwort wissen wir nicht wirklich, was wir denken, was in uns vorgeht.

Je mehr in dem dialogischen Prozess von innen nach außen im Sinne dieser fünf Dimensionen vorkommen kann, also Ausdruck und Bestätigung findet, um so mehr findet Co-Produktion inhaltliche Anregung und verstärkt sich Empowerment für den Kunden.

Riskantes Denken

In den reflexiven Dialogen im Coaching geht es auf der einen Seite um *Komplexitätsreduktion*. Vor allem ist dies der Fall, wenn ein Klient in den unterschiedlichen Dynamiken und inmitten der von vielen Seiten auf ihn einströmenden Informationen nur schwerlich eine Richtung erkennen kann. Vertrauen reduziert Komplexität (Niklas Luhmann, 1968). Auf der Grundlage von Vertrauen kann im Coaching vielfach eine solch situative oder auch strukturelle Komplexität reduziert werden. Zugleich wird es immer auch darum gehen, *neue Handlungsoptionen* zu eröffnen und zu probieren. Dies kann neue Komplexität nach sich ziehen.

Beobachtung der Wirkungen von Coaching als Empowerment

K O N Z E P T I O N

Vordergründig dient riskantes Denken nach Hans Ulrich Gumbrecht (2002) dazu, die Anschauungen von der Welt in unseren Organisationen und Gesellschaften komplexer und auch komplizierter zu machen, als es im Alltag üblich ist, wo routiniertes Verhalten und Handeln eingespielt sind.

Riskantes Denken geht bis an die Ränder, betrachtet die Grenzen von System und Umwelt, denkt interdisziplinär in eher unbekannte und fremde Gefilde hinein. Damit bewegt es sich immer auch im Feld des Nichtwissens. *Riskantes Denken nutzt das Nichtwissen als Ressource*, um verlockende Ziele und sinnvolle Wagnisse jenseits der eingefahrenen Gleise auszuloten. Wo es um Empowerment geht, *spitzt das riskante Denken die Machtfragen auf Alternativen und Entscheidungen zu*.

Riskantes Denken wagt es, aus dem Mainstream von Sicherheit und Konsens auszubrechen. Riskantes Denken pointiert die Fragen nach Maßstäben, nach der Qualität des Beitrages einer Leistung, nach dem Wert einer kulturellen oder meinungsbildenden Zugehörigkeit.

Empowerment setzt das riskante Denken vor das Wagnis des Risikos. Aber es ersetzt nicht das Wagnis durch gedankliches Durchspielen, sondern ermutigt zu klarem, konsequentem, nachhaltigem Handeln.

Wie lassen sich Wirkungen von Coaching als Empowerment beobachten und beschreiben? Sicher wird primär und vor allen anderen Beobachtern der Klient zurückmelden, ob er Coaching als Empowerment erfährt und nutzt. Dabei wird es vor allem auch auf Nachhaltigkeit, auf Transfer, auf Musterbildung, auf dauerhafte Ressourcenorientierung und Langzeitwirkung ankommen. Einfache und kurzfristig eingesetzte Skalierungen sind zur Erhebung hilfreich, leicht und situativ einsetzbar.

Um Wirkungen *mittlerer Reichweite* zu erheben, ist es sinnvoll, eine Art 360°-Feedback durchzuführen. Es werden also vom Coach – nach vorgängiger Information durch eine E-Mail seitens des Klienten – Personen eines relativ kleinen Kreises angerufen und zu einigen entscheidenden Fragen interviewt. Die Ergebnisse dieser Befragung werden dann mit dem Kunden ausgetauscht. Von dieser Auswertung können dann wieder andere Beteiligte im Unternehmen, Sponsor oder HR-Verantwortliche, informiert werden.

Die *langfristigen Wirkungen* von Coaching als Empowerment werden am besten in einem Follow-up etwa ein Jahr nach Abschluss der Coaching-Zusammenarbeit eruiert. Hierbei lohnt insbesondere die Unterscheidung von Breitenwirkung und Tiefenwirkung. Zugleich lassen sich über Skalierung Entwicklungen in den Blick nehmen, die Selbstentwicklung, Selbststeuerung und Selbstveränderung betreffen. Für den Unternehmenskontext können zahlenbasierte Ergebnisse ebenso

relevant sein wie Rückmeldungen in Feedbacks, Appraisals, Reviews oder Personalgesprächen, veränderten Aufgabenstellungen, Übertragung anderer Verantwortungsbereiche und so weiter. Wie verhält sich die Bewertung der Selbstkompetenz im Vergleich zu den Kompetenzzuschreibungen im Fremdbild?

Coaching als Empowerment kann in vielfältiger Weise sichtbar wirken. Häufig liegen diese Wirkungen außerhalb des Gesichtskreises des Coachs. Auf Seiten der Kunden werden Wirkungen des Coachings nach Abschluss häufig nicht mehr primär dem Coaching zugeordnet. Ein Auftraggeber oder Sponsor im Unternehmen beobachtet, wenn überhaupt, die Wirkungen von Coaching, solange der Prozess dauert.

Langfristige Wirkungen von Coaching können am ehesten von der Human Resources-Abteilung eines Unternehmens beobachtet werden. *Dazu braucht es aber einen konzeptionellen Rahmen für den Einsatz von Coaching im Unternehmen*, eine schriftliche Erfassung des anfänglichen Anliegens und der Vertragsgestaltung sowie einen Abschlussbericht. Ein solcher fällt je nach Autor (Klient selbst, Coach, Sponsor, 360°-Feedback) unterschiedlich aus, kann aber Kriterien liefern, die für übergreifende Evaluationen im HR-Bereich wesentlich sind. Solche unternehmensspezifischen Evaluationen sollten dann vermehrt auch wissenschaftlichem Vergleich und systematischer Auswertung zugänglich gemacht werden. ■

Der Autor

Dr. Konrad Elsässer, Senior Coach DBVC, Leiter des Fachausschusses Internationales und Mitglied im Präsidium des DBVC; Senior Berater, Schwertl & Partner Beratergruppe, Frankfurt am Main. Zuvor in eigener Firma (Elsässer Spreng) über zehn Jahre als Executive Coach und Mitglied von The Global Coaching Partnership; Dozent, Personalreferent, Organisationsberater, evangelischer Pfarrer der EKHN. Zuletzt erschien sein Buch „Ein Coach nimmt Maß“ (ISBN: 978-3-86638-128-5).

<http://www.drelsaesser.com>
<http://www.schwertl-partner.de>



Foto: Dr. Wälder Schwertl

Transition-Coaching – schnelle Wirksamkeit garantiert

Von Elmar Rinck und Thorsten Braun

Jobwechsel (Transitions) sind wichtige und zugleich riskante Übergänge – für die Führungskraft wie auch für die Organisation. Einer Organisation drohen hohe Kosten und Verluste, wenn eine Führungskraft ihre Funktion zu langsam ausfüllt, sie nicht die erwarteten Leistungen bringt und damit ihre „Anlaufkurve“ zu flach ist. Der Betreffende selbst hat damit auch noch das hohe Risiko eines nachhaltigen Karriereknicks. Das Coaching-Konzept des Global Logistics Centers der Daimler AG in Germersheim war für den Coaching-Preis 2008 (Kategorie „Organisation“) nominiert.

Ausgangssituation

Die Anforderungen an Führungswechsler sind vielfältig: Neben einer neuen Aufgabenstellung sehen sie sich mit einer neuen Umgebung, einem neuem Chef und einer neuen Rolle konfrontiert. Es gilt, sich sowohl inhaltlich auf neue Fachthemen einzustellen als auch das eigene Selbstmanagement (leading yourself) neu zu gestalten. Hinzu kommt der neue oder veränderte Aspekt von Führung: Die erste Füh-

rungsposition oder die Führung eines neuen Teams (leading the others) ist zu gestalten. Diese Anforderungen werden durch die oft schwierigen mikropolitischen Herausforderungen im neuen Umfeld (leading the business) ergänzt. Insgesamt geht es also um Kernkompetenzen, die häufig wenig greifbar und wenig eingeübt sind.

Im Jahr 2005 wurden die überfachlichen Qualifizierungsthemen im Daimler-Konzern zentralisiert und

spartenweise standardisiert. In diesem Zusammenhang wurde auch im Themenfeld Coaching unter zentraler Koordination ein Netzwerk zur Schaffung einheitlicher Qualitätsstandards eingerichtet. Als Beauftragter und Verantwortlicher für das Global Logistics Center in Germersheim (GLC) erhielten wir von unseren betrieblichen „Schlüsselkunden“ den Auftrag, strategie- und businessrelevante Themen der Organisationsentwicklung (OE) in die PE- und Coaching-Arbeit mit Füh-

P R A X I S

rungskräften vor Ort zu integrieren. Neben einem neuen Managementmodell und dem Kostensenkungsprogramm CORE, wurden gleichzeitig vier Unternehmenswerte, sieben Leadership-Kompetenzen mit einem neuen Führungskräfteentwicklungs-Prozess, einem konzernweiten Potenzialvalidierungs-Assessment-Center sowie einem einheitlichen Zielvereinbarungs- und Beurteilungssystem in die Organisation „getrieben“. Diese OE- und PE-Interventionen führten in dieser Zeit zu einem deutlichen Mehrbedarf an Führungswechsel-Coachings.

Das nachfolgend beschriebene „Transition-Coaching-Konzept“ wurde mit der GLC-Geschäftsleitung abgestimmt und in der *Qualifizierungsbroschüre* für alle Führungskräfte des Standorts veröffentlicht. Die Konkretisierung der Ziele und der Rahmenbedingungen erfolgte in den Regelkommunikationen der Abteilungen durch die betriebsinternen Prozessberater. In diesen „Rekos“ wurden auch die Beauftragungs-, Entwicklungs- und Ernennungsstandards erläutert. Als Standard für eine erste Orientierung dient die *Coaching-Landkarte* des Unternehmens. Sie hilft, das Führungswechsel-Coaching einzuordnen (s. Tabelle 1).

Unmittelbar nach Beauftragung oder Ernennung nimmt die junge Führungskraft an einem 2 x 4-tägigen, obligatorischen Ernennungsprogramm teil. Daneben erhält ein Führungswechsler optional das Angebot eines Transition-Coachings für diesen sechs bis neun Monate dauernden, wichtigen Lebensabschnitt. Das jeweilige Coaching wird in Germersheim von vier internen, ausgebildeten und zertifizierten Coachs vereinbart und durchgeführt. Bei Bedarf werden zwei bis drei weitere, zertifizierte und instruierte externe Coachs hinzugezogen.

Sieben Besonderheiten

Mit unserem Konzept verbinden wir das klassische Coaching mit dem Fokus auf persönliche und systemische Fragestellungen mit der Business-Perspektive (s. Abb. 1). Hier steht die Wirkung, also der messbare Output und die Performance des Klienten, im Vordergrund.

Fokussierung auf die „Anlaufkurve“

Einer Organisation drohen hohe Kosten und Verluste, wenn eine Führungskraft ihre Funktion zu langsam ausfüllt, sie nicht die erwarteten Leistungen bringt und damit ihre „Anlaufkurve“ zu flach ist. Der Betreffende selbst hat damit auch noch das hohe Risiko eines nachhaltigen Karriereknicks.

Mit Hilfe des von uns entwickelten Transition-Coachings können diese Übergänge erfolgreich gestaltet werden, weil:

- die „Anlaufkurve“ in einer neuen Funktion optimiert wird,
- typischen „Anfängerfehlern“ vorgebeugt werden kann,
- persönliche Schwächen der Führungskraft durch systematische Begleitung erkannt und kompensiert werden.

Systematische Risikoanalyse

Die Analyse von gescheiterten Führungswechseln zeigt, dass die Ursache des Scheiterns oft in einem negativen Zusammenspiel der Chancen und Risiken der Funktion mit den Stärken und Schwächen der Person liegt. Erfolg oder Misserfolg resultieren daher nie allein aus der Person, sondern immer aus der *Kombination von Aufgabe (Funktion), Situation und Person*. Der Übergang wird zum Misserfolg, wenn die Risiken der neuen Stelle falsch eingeschätzt werden und es der Führungskraft an Erfahrungen, Fertigkeiten, Flexibilität und Zeit fehlt, um auf neue Anforderungen angemessen reagieren zu können.

Folgende Bestandsaufnahmen im Transition-Coaching haben sich bewährt:

- SWOT-Analyse (Chancen/Risiken und Stärken/Schwächen)
- Analyse der Business-Situation
- Analyse der Cross-Roads-Ebenen

Im Rahmen des Coachings wird zunächst eine Risiko-Analyse durchge-

Coaching Feld	Fokus	Ziel
Leadership-Coaching	Der Fokus liegt auf den täglichen Herausforderungen einer Führungskraft im Kontext von Management und Führung („leading the business“, „leading others“)	Erfolgreiches Managen und Umsetzen von Unternehmenszielen und die Verbesserung von Leistung
Personal-Coaching	Der Fokus liegt auf der Person und ihren Verhaltensmustern („leading yourself“, „leading others“)	Erfolgreiches Gestalten persönlicher Herausforderungen
Führungswechsel-Coaching	Der Fokus liegt auf der neuen Management-Funktion	Effektive Orientierung und Handlungsfähigkeit bei der Übernahme einer neuen Führungsposition
Internationales Führungswechsel-Coaching	Der Fokus liegt auf der neuen internationalen Management-Funktion sowie dem Beginn bzw. Abschluss des internationalen Einsatzes	Effektive Orientierung und Handlungsfähigkeit bei der Übernahme einer Führungsposition in einem internationalen Umfeld

Tabelle 1: Die Coaching-Landkarte

führt. Diese Analyse gleicht – bezogen auf den Übergang – die Chancen und Risiken der Funktion mit den Stärken und Schwächen der Person ab.

Eine neue Führungskraft kann in ihrer neuen Position mit vier *Business-Situationen* konfrontiert werden: Neugründung (Start-up), Sanierung (Turn-around), Neuausrichtung (Restrukturierung) und Stabilisierung einer Erfolgsstrategie. Jede dieser vier Situationen oder Typen stellt andere Anforderungen und beeinflusst wesentlich das Leadership-Handeln.

- *Start-up- und Turn-around-Situationen* erfordern „Jäger“, die schnell handeln können und bereit sind, Risiken einzugehen. In einem Turn-around ist es beispielsweise wichtig, eine rasche Analyse der Geschäfts- und Marktlage (Marktsituation, Produkte, Strategien, Technologien) vorzunehmen und entschiedene Schritte der Sanierung einzuleiten.
- Die Fähigkeiten bei einer *Restrukturierung* oder der *Stabilisierung* einer Erfolgsstrategie haben hingegen mehr mit „Gartenbau“ als mit „Jagd“ zu tun. Der erfolgreiche „Gärtner“ hegt und pflegt die Kultur und Politik im Unternehmen. Bei einer Restrukturierung und der Fortführung eines Erfolgs haben die Führungskräfte mehr Zeit, die Umgebung zu sichten, Strategien zu entwickeln und Beteiligte einzubeziehen.

Da sich die Anforderungen stark unterscheiden, stolpern „Jäger“ leicht, wenn sie eine Erfolgsstrategie fortsetzen oder eine Restrukturierung vornehmen, genauso wie „Gärtner“ leicht an Turn-around- und Start-up-Situationen scheitern. Beim Übergang in eine neue Funktion gilt, dass oft die Erfolge von gestern die Misserfolge von morgen vorprogrammieren, wenn es der Führungskraft nicht gelingt, die Situation klar zu analysieren, eigene Fähigkeiten realistisch einzuschätzen und Ziele und Vorgehensweisen der Situation anzupassen.

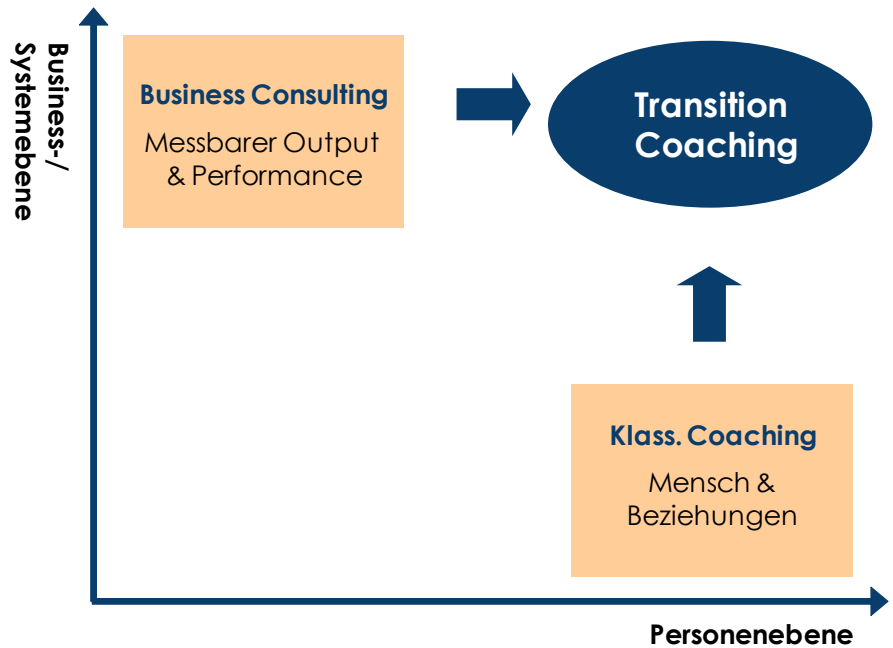


Abb. 1: Eine Kombination von klassischem Coaching mit Business-Consulting-Ansätzen

Unterschiedliche Management-Levels (Experte, Team-Manager, Function-Manager, Business-Manager) stellen unterschiedliche Anforderungen an die Ausgestaltung der Führungsfunktion und das *Managen von Übergängen* (Cross-Roads). Wir stellen in unseren Coachings immer wieder fest, dass die Übergänge zwischen den verschiedenen Ebenen nicht trivial sind und der neuen Führungskraft einiges an Anpassungs- und Lernfähigkeit abverlangen. Es ist notwendig, dass bei jedem Level-Übergang neue Skills, eine neue Form der Zeit- und Energieverwendung sowie neue (Arbeits-) Werte erlernt oder verlernt werden müssen.

Aus den Anforderungen der Business-Situation und der Level-Einordnung der Funktion leiten sich weitere „Tretminen“ ab, die im Übergangsprozess zu berücksichtigen sind: Es ist klar, dass ein Sanierer völlig andere Schwerpunkte setzen muss als ein Manager, der eine Einheit übernimmt, die sich in einer nachhaltigen Erfolgsphase befindet.

Engpassfokussierung

Nach der Risikoanalyse werden drei Phasen durchlaufen, die dazu dienen, dass sich die Führungskraft orientiert, dem Vorgesetzten, dem Team und den wichtigen Schlüsselpersonen gegenüber positioniert und die geplanten Vorhaben realisiert. Dabei werden mit den wichtigen Business-Themen

auch die persönlichen Themen behandelt. *Zentraler Fokus beim Transition-Coaching* sind nach unserer Erfahrung die Business-Themen.

Die persönlichen Anliegen des Klienten werden zu Beginn einer jeden Coachingsitzung mit Priorität versehen. Diese stehen in aller Regel in Verbindung mit den Einflüssen des jeweiligen Systems oder der Organisation. Themen wie Macht- und Einflussbeziehungen, Vertrauen, Widerstände, Ängste und Krisen stellen dabei den Engpass dar, in dem sich der Führungswechsler nun professionell bewegen soll. Der „Engpass“ des Führungswechslers bestimmt also im Wesentlichen den Schwerpunkt des Coachings.

Erstellen eines Business-Plans – Wo die Reise hingehen soll

Um einen steilen Anstieg der „Anlaufkurve“ sicher zu stellen, ist es im Rahmen des Transition-Coachings für jeden Klienten obligatorisch, einen Business-Plan für seinen Verantwortungsbereich zu erstellen. Der Business-Plan ist eine Art Bauplan zur strategischen Entwicklung einer Organisationseinheit, die der Führungswechsler in enger Abstimmung mit dem Vorgesetzten erstellt. Er besteht aus drei Teilen:

- *Orientierung*: Der erste Teil dient zur Bestandsaufnahme und damit

P R A X I S

zur Standortbestimmung in der neuen Funktion.

- **Positionierung:** Der zweite Teil enthält den Zukunftsentwurf sowie die Konkretisierung des (Übergangs-) Vorhabens aus Sicht der Führungskraft.
- **Realisierung:** Und der dritte Teil beschreibt, wie das gesamte Veränderungsvorhaben mithilfe von Projekten und Maßnahmen umgesetzt wird und welcher Zeitrahmen dafür geplant ist.

Mithilfe des Business-Plans wird deutlich, mit welchen Vorhaben der Klient seine Funktion vorwärts bringen will, welche Ressourcen seine Mitarbeiter haben und wie er sie am effektivsten einsetzen kann. Dadurch lösen sich meist auch die persönlichen Führungsprobleme, weil der Betreffende an Pro-

fil gewinnt und sein unternehmerischer Gestaltungswille sichtbar wird.

Die schriftliche Fixierung der Business-Themen erweist sich stets als schöpferischer Akt der Klarheit und Fokussierung. Damit bringt er genau die Orientierung, die so oft in den Übergangsphasen fehlt. Diese Klarheit wirkt sich insbesondere auf die Mitarbeiter aus, die endlich verstehen, was ihr (neuer) Chef plant, die an der Konkretisierung und Umsetzung beteiligt werden und zielgerichtet arbeiten können. Hierzu ein symptomatisches Feedback-Zitat aus einem abgeschlossenen Transition-Coaching: „Endlich haben wir einen Chef, der weiß, was er will!“

Mitstreiter ins Boot holen

Eine weitere Besonderheit unseres Ansatzes besteht in der simultanen Bearbeitung von Business-, persönlichen und systemischen Themen. Dazu ist die erste Grundvoraussetzung, dass der Vorgesetzte von Anfang an nicht nur beteiligt, sondern auch für den Personalentwicklungsprozess seines Mitarbeiters verantwortlich ist. Diesem Aspekt wird durch ein gemeinsames

Auftragsklärungs- und Zielvereinbarungsgespräch zu Beginn und einem Bilanzierungsgespräch zum Ende des Coachings Rechnung getragen.

Im Rahmen eines Teamentwicklungsprozesses ist ein eintägiger Team-Workshop fester Bestandteil des Transition-Coachings. Hier können wechselseitige Erwartungen und Spielregeln formuliert sowie die Anforderungen und Konsequenzen aus dem Business-Plan mit dem Team bearbeitet werden. Durch die Einbeziehung wichtiger Leistungspartner (Kunden, Lieferanten, Betriebsrat, ausgewählte Führungskräfte auf gleicher Ebene) und deren Erwartungen wird nicht nur die persönliche Anknüpfung unterstützt, sondern darüber hinaus werden Grundlagen für stabile Prozesse und gute Arbeitsergebnisse gelegt.

Persönliche und organisationale Spannungsfelder bearbeiten

Nachdem in den ersten Wochen die Erwartungen mit dem Vorgesetzten, dem Team und den Leistungspartnern geklärt und durch den Führungswechsler erste „Duftmarken“ gesetzt wurden,

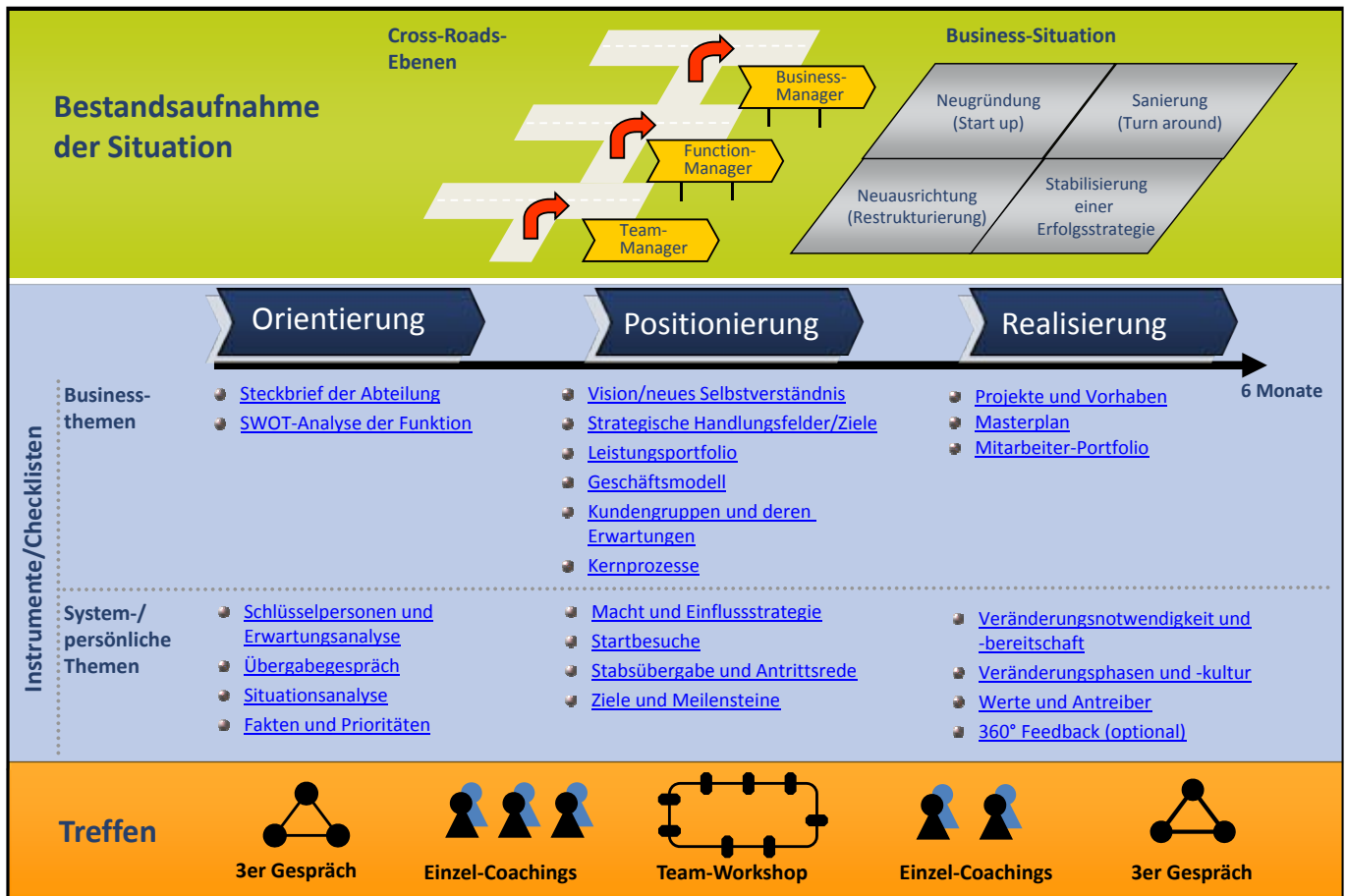


Abb. 2: Praxishandbuch

bleiben Spannungsfelder häufig nicht aus. *Klassische Dilemmata der Führung* wie beispielsweise *Verändern vs. Bewahren* oder *Kontrolle vs. Vertrauen* stehen in einem engen Zusammenhang mit persönlichen Werten, Einstellungen und Verhaltensweisen. Diese haben einen entscheidenden Einfluss darauf, *wie* der Klient agiert und *welche* Wirkung er entfaltet. Aus diesem Grund werden diese Themen simultan – jedoch aus unserer Erfahrung meist vorrangig – zu den Business-Themen bearbeitet.

Praxishandbuch mit Checklisten und reflektorischen Fragen

Als Leitfaden für den gesamten Coaching-Prozess erhält der Klient zu Beginn ein Praxishandbuch in Form einer CD (s. Abb. 2). Diese wird sowohl in den Gesprächen genutzt, als auch bei der Erarbeitung spezifischer Themen zwischen den Sitzungen. Das Praxishandbuch dient für den gesamten Coaching-Prozess als Navigationshilfe, um – je nach Phase – relevante Themen zu identifizieren und zu bearbeiten. Neben den relevanten Business- und System-/ oder persönlichen Coaching-Themen finden sich hier wichtige Hinweise zur Business-Situation, zu Übergängen im Cross-Roads-Modell und dem Prozess-Ablauf.

Fazit, Evaluation und Erfolge

Vier Jahre nach der Einführung des Transition-Coachings und den begleitenden Standards hat sich eine

rege, freiwillige Nachfrage nach diesem Angebot für Führungswechsler entwickelt. Dies sollen exemplarisch zwei Zitate belegen: „Es war ein wirklich turbulentes Jahr und ich hätte es bei Weitem nicht so überstanden ohne das Transition-Coaching. Ich wäre jetzt an einer ganz anderen Stelle und mit völlig anderen Problemen behaftet und hätte die Hälfte meiner Probleme nicht erkannt. Ich bin also enorme Schritte weiter gekommen!“ „Jetzt bin ich soweit, dass ich vielen neuen Kollegen, die zum Teamleiter aufsteigen, den Ratschlag gebe: „macht das - investiert die Zeit“ - möglichst am Anfang, denn wenn man im Teufelskreis drin ist, wird es immer schwieriger, den Kopf wieder heraus zu strecken und sich von dem Stress zu lösen. Das ist eine Lernerfahrung aus den letzten eineinhalb Jahre, dass man dieses Thema nicht aufschieben sollte, nach dem Motto „ich schaffe es schon irgendwie“.“

Im Rahmen ihrer Diplomarbeit im Fach Psychologie an der Universität Trier konnte Katrin Bickerich die positive Wirkung von Transition-Coaching auf die Person und Organisation nachweisen. Transition-Coaching

- optimiert die Anlaufkurve bei der Übernahme einer neuen Führungsposition – Führungskräfte finden schneller in ihre Rolle und werden schneller in ihrer Funktion wirksam;
- bietet einen umfangreichen Methoden- und Instrumentenkoffer

für den spezifischen Anlass des Führungswechsels – damit werden häufig erstmals eine ganzheitliche Orientierung und ein Bewusstsein für die vielfältigen Aspekte und Anforderungen in der neuen Rolle ermöglicht;

- unterstützt die simultane Weiterentwicklung der drei Leadership-Kompetenzen (leading yourself, leading others, leading the business);
- ermöglicht eine situative und schnelle Ankoppelung an das Team, das Management und wichtige Leistungspartner;
- fokussiert durch die Analyse der Business-Situation und der persönlichen Themen die individuellen Anforderungen des Klienten und unterstützt mit einer praxisorientierten Umsetzung.

Als „Sparringspartner“ für die Konzeption und Übertragbarkeit auf mittelständische Unternehmen fungierte Dr. Franz Metz von der Beratergruppe Palatina GmbH. Gemeinsam erhielten wir 2008 vom BDVT den internationalen Deutschen Trainingspreis in Gold und durften unser Konzept bei der Didacta im März 2008 einem breiten Publikum vorstellen und mit ihm diskutieren. Im Oktober 2008 wurde das Coaching-Produkt aus Germersheim beim Coaching-Kongress des DBVC in Potsdam in der Finalrunde ausgezeichnet. ■

Die Autoren

Thorsten Braun (Jahrgang 70), Prozessberater und Trainer im Global Logistics Center (Germersheim) der Daimler AG. Diplom-Psychologe mit Fortbildungen zum Systemischen Organisationsberater, Systemischen Coach und Change-Management-Berater. Seit zehn Jahren in verschiedenen Unternehmen als Trainer, Berater und Coach mit den Schwerpunkten Veränderungsprozesse, Teamentwicklungen, Führungskräfteentwicklung und Coaching tätig.

thorsten.t.braun@daimler.com



Foto: DBVC

Elmar Rinck (Jahrgang 53), Leiter Prozessberatung und Training im Global Logistics Center (Germersheim) der Daimler AG. Im Rahmen der Beratung von Führungskräften, Team- und Bereichsentwicklungsprozessen sowie von Strategieberatung/Change Management-Beratung hat er eine Vielzahl von (neuen) Managern gecoacht. Er ist Lehrtrainer NLP und hat – neben anderen – eine Fortbildung in systemischer Beratung.

elmar.e.rinck@daimler.com

Coaching beim Wechsel der Geschäftsführung in einem Familienunternehmen

Von Marion Rosskogler und Josef Leenen

Die Rekrutierung des Nachfolgers aus dem Kreis der Unternehmerfamilie ist eine typische Erwartung in Familienunternehmen. Wirtschaftliche Entscheidungskriterien werden dabei oft mit familiären Erwartungen vermengt. Daraus können Konflikte entstehen, die den Nachfolgeprozess beeinflussen.

Als das Telefon an einem Freitagabend klingelt, meldet sich eine Dame, die einen Coach für ihren Ehemann und sich selbst sucht. Frau Kraft ist seit zirka sieben Jahren Geschäftsführerin eines mittelständischen Familienunternehmens, und da es mit ihrer Arbeitsbelastung und der Situation im Unternehmen so nicht weiter gehen könne, werde ihr Mann (Betriebswirtschaftler wie sie selbst) in zirka einem halben Jahr mit in das Unternehmen eintreten.

Sie wünscht sich eine vertragliche Vereinbarung mit ihrem Mann sowohl für den geschäftlichen als auch den priva-

ten Bereich, der die Aufgabenteilung zwischen ihnen beiden regelt. Daher hält sie ein Coaching für sinnvoll, müsse aber ihren Mann noch überzeugen. Ihre Frage an den Coach: „Würden Sie so etwas denn machen?“ Aufgrund meiner Erfahrung erläutere ich, Marion Rosskogler, ihr, dass ich auch solche Paar-Coachings durchführe – allerdings nur in der Konstellation eines Coach-Paars (s. Kasten). Frau Kraft gefällt der Gedanke, als Paar mit zwei Coaches zu arbeiten, und es wird ein weiteres Telefonat zur Terminvereinbarung eines Vorgesprächs vereinbart, sobald ihr Mann mit einem Coaching einverstanden sei.

Solche Termine zum „Kennenlernen“ sind Bestandteil unseres Coaching-Konzepts und gehören daher vor den Start des „eigentlichen“ Coachings. Das Vorgespräch dient der Klärung des Auftragsrahmens – Dauer und Anzahl der Sitzungen sowie sonstiger Rahmenbedingungen; aber auch der Darstellung unserer Coaching-Methoden. Und selbstverständlich checken auch beide Seiten vor einer möglichen Zusammenarbeit die berühmte „Chemie“. Beim Zustandekommen einer Zusammenarbeit wird ein schriftlicher Vertrag geschlossen, der die abgesprochenen Rahmenbedingungen und sonstige Vereinbarungen fixiert.

Warum coachen wir zu zweit?

Die Vorteile sind nicht nur in der Dopplung zu finden, vier Augen sehen und vier Ohren hören mehr. Eine große Chance im Coaching zu zweit liegt in der Polarität, die zwei Coachs bieten können. Dies wird insbesondere dann deutlich, wenn wir offen vor den Klienten miteinander diskutieren, was unsere Wahrnehmung und Intuition uns sagt, und dies auf die Klienten einwirken lassen (Reflecting Team nach Tom Andersen). Es ist nie die eine Sichtweise, das eine Erklärungsmodell, sondern es entstehen oftmals zwei Pole, zwischen denen sich die Klienten ihre eigenen Wege suchen müssen. Sie erhalten beim Coaching durch einen weiblichen und einen männlichen Coach dabei zusätzlich ein umfangreiches Feedback sowohl aus männlicher als auch weiblicher Perspektive. Je unterschiedlicher die durch uns angebotenen Alternativen, umso besser lässt sich ein eigener Weg entwickeln.

Wenige Tage später – inzwischen haben wir beiden Coachs Kontakt miteinander aufgenommen – meldet sich Frau Kraft wieder und berichtet, dass ihr Ehemann mit einem Coaching einverstanden sei, aber die Bedingung gesetzt habe, dass die Coachs nicht so „weichgespülte Psychos“ sein dürften. Unsere Versicherung, dass wir beide gestandene Wirtschaftspsychologen sind und neben der Coaching-Ausbildung zudem über Ausbildungen in Familientherapie oder systemischer Beratung verfügen, vermag sie zu beruhigen. Und für uns Coachs ist der systemische Ansatz in einem solchen Setting sowieso auf der Hand liegend. Es kommt innerhalb kurzer Zeit zu einem Vorgespräch. Das Gespräch findet in unseren Räumlichkeiten statt und ist für eine Stunde angesetzt.

Vorgespräch

Frau Kraft berichtet uns, dass ihr Ehemann in etwa einem halben Jahr in das Familienunternehmen ihrer Ursprungsfamilie eintreten werde. Er soll dort alle verwaltungsbezogenen Aufgaben übernehmen, die bisher zu einem großen Teil ihre Mutter (68 Jahre) inne hatte. Sie selbst hat schon vor zirka sieben Jahren die Geschäftsführung von ihrem Vater übernommen, der bislang noch einige langjährige Kunden des Unternehmens betreut und ihr auch bei Bedarf mit Rat und Tat zur Seite steht.

Große Spannungen im Unternehmen gibt es immer wieder zwischen ihr und ihrer Mutter. Für sie selbst kommt zur Geschäftsführertätigkeit auch noch die häusliche Situation mit zwei Kindern, die Betreuung und Unterstützung brauchen, hinzu. Die Situation belastet sie zunehmend und hat auch zu diversen gesundheitlichen Beeinträchtigungen geführt. Frau Kraft scheint intuitiv erkannt zu haben, dass bei einer erfolgreichen und umfassenden Lösung für sie persönlich sowie das Unternehmen große Vorteile entstehen können, sie bei der notwendigen Konfliktlösung aber einer professionellen Unterstützung bedarf. Ihre Lösungsidee lautet, dass ihr Ehemann seine leitende Tätigkeit in einem anderen Unternehmen beenden und in das Familienunter-

nehmen ihrer Familie wechseln soll, um beim Ausscheiden ihrer Eltern aus dem Unternehmen die Aufgaben ihrer Mutter zu übernehmen.

Uns interessiert selbstverständlich, wie ihre Eltern den Einstieg eines angeheirateten Familienmitglieds ins Familienunternehmen beurteilen. Wir erfahren von ihr, dass ihr Ehemann sich die Anerkennung der Eltern – vor allem der Mutter – schon seit einiger Zeit durch sein ausgleichendes Verhalten bei Streitigkeiten zwischen Mutter und Tochter erworben hat. Auch hat er bereits häufiger neben seiner derzeitigen Tätigkeit an wesentlichen Entscheidungen mitgewirkt und für das Unternehmen wirtschaftlich wichtige Projekte erfolgreich abgewickelt. Weil er deshalb beruflich doppelt belastet ist, engagiere er sich bei der Erziehung und im Haushalt weniger.

Das Familienunternehmen macht zirka 7,2 Mio. Euro Umsatz mit etwa 65 Mitarbeitern und wurde vom Großvater gegründet. Es gehört dem Vater und den Geschwistern. Mit dem Vater (73 Jahre), erzählt Frau Kraft, versteht sie sich gut und seine Anwesenheit im Unternehmen – er hat nach wie vor dort ein Büro – stört gar nicht, da er sie gewähren lässt und nur auf Nachfragen Unterstützung gibt. Vor allem mit der Mutter hatte Frau Kraft in den letzten Jahren aber große Auseinandersetzungen, da sie sich gegen jedwede Veränderungen im Finanzbereich sträubte und es daher bei Besprechungen große Auseinandersetzungen gegeben hatte, weil sie Entscheidungen ihrer Tochter nicht akzeptieren wollte.

Da Gespräche mit ihrer Mutter nur zu Spannungen führten, hatte sie ihrem

Vater deutlich gemacht, dass sich etwas ändern müsse, da sie sonst das Unternehmen verlasse. Ihrem Vater sei wohl klar geworden, dass das Familienunternehmen andernfalls verkauft werden müsste. Denn ihr Bruder, der stiller Gesellschafter des Familienunternehmens ist, hat die Übernahme der Geschäftsführung schon vor Jahren abgelehnt. Der Unternehmensverkauf aber ist für den Vater undenkbar.

Diese Veränderungen bedeuteten einen vollständigen Rückzug der Eltern aus dem Unternehmen und die Übernahme diverser Aufgaben im Unternehmen durch Herrn Kraft. Mit dieser Vorgehensweise erklärten sich sowohl die Eltern als auch der Bruder von Frau Kraft einverstanden. Bei Unternehmensentscheidungen sitzt Herr Kraft nicht mit am Tisch. So scheint Frau Kraft die Lösung, das Unternehmen gemeinsam mit dem Ehemann zu führen, auch als Sicherung der Unternehmensnachfolge zu betrachten, um den „Auftrag des Vaters“, das Unternehmen zu erhalten, zu erfüllen.

Auf unsere Frage, wie Herr Kraft die Situation erlebt und ob er Gefahren sieht, äußert er, dass sein Wechsel in das Familienunternehmen seiner Frau folgerichtig ist, da er sich bereits schon in verschiedenen Projekten im Unternehmen engagiere. Auch glaubt er, dass er, falls es tiefgreifende Konflikte mit seiner Ehefrau gäbe, jederzeit wieder aus dem Unternehmen ausscheiden und seine Karriere in einem anderen Unternehmen fortsetzen könne. Was das Coaching betrifft, ist er zu der Überzeugung gekommen, dass es sinnvoll sei, Vereinbarungen schriftlicher Art zu treffen und daher eine Unterstützung hilfreich sei.

Auf uns wirkt Herr Kraft – trotz dieser Worte – sehr zurückhaltend und abwartend. Wir verabreden eine Bedenkzeit – mindestens eine Nacht darüber schlafen – für die Entscheidung, mit uns das Coaching zu wagen. Wir vereinbaren, dass sie nach ihrer Zusage von uns einen Vertrag für drei Sitzungen mit einem zeitlichen Umfang von drei Stunden pro Sitzungen erhalten würden, mit dem Ziel, Vereinbarungen über die Aufgabenteilung für den geschäftlichen und privaten Bereich schriftlich zu fixieren. Das Ehepaar entscheidet sich innerhalb kurzer Zeit für ein Coaching mit uns.

1. Sitzung

Wir starten in die erste Sitzung mit einer Erhebung der Ist-Situation, damit wir uns ein Bild über die Ausgangslage des Systems für das Coaching machen können, und erfahren weitere Details.

Nach dem Studium arbeitete Frau Kraft in einem Großunternehmen. Nachdem der Bruder die Übernahme der Geschäftsführung für das Familienunternehmen abgelehnt hatte, wurde Frau Kraft von ihrem Vater ins Unternehmen „gerufen“. Ursprünglich war es gar nicht ihre Absicht, in das Unternehmen einzusteigen. Seit sie die Geschäftsführung und vor allem das Marketing übernommen hat, hat das Unternehmen große Umsatzsteigerungen zu verzeichnen, worauf sie sehr stolz ist.

Frau Kraft ist in zweiter Ehe mit ihrem Ehemann verheiratet. Für Herrn Kraft ist es die erste Ehe. Es gibt eine Tochter (9 Jahre) aus erster Ehe und einen gemeinsamen Sohn (4 Jahre). Frau Kraft berichtet, dass sie ihre Situation als Hausfrau und Mutter sowie als Geschäftsführerin eines Unternehmens als sehr aufreibend und mittlerweile auch in jeder Hinsicht als belastend empfindet. Ihre Beschreibung zeigt, dass sie sich in den letzten Jahren als alleinerziehende und voll berufstätige Mutter fühlt. Daraus erwuchs der Wunsch, sich durch eine neue

Familienunternehmen und ihrer Beratung

Unternehmen, die maßgeblich von einer Familie oder einem in der Anzahl beschränkten Eigentümerkreis beeinflusst werden, bezeichnet man als Familienunternehmen oder auch als Familienbetrieb. Familienunternehmen, so zeigt die Forschung (Simon; Wimmer & Groth, 2005), werden erst dann als erfolgreich anerkannt, wenn sie über mehrere Generationen bestehen und wirtschaftlich erfolgreich arbeiten. Dies wird durch den Begriff „Mehrgenerationen-Familienunternehmen“ beschrieben.

Es gibt inzwischen eine Fülle von Forschungs-, Informations- und Beratungsquellen. Wir wollen in diesem Zusammenhang unter anderem auf folgende Institutionen hinweisen:

- das Bonner Institut für Mittelstandsforschung (IfM) (www.ifm-bonn.org),
- die Stiftung Familienunternehmen (www.familienunternehmen.de) sowie
- das Wittener Institut für Familienunternehmen (wifu.uni-wh.de)

Aufgabenteilung die Möglichkeit zu verschaffen, unbeschwerter auch die klassische Frauenrolle leben zu können, wenn ihr Mann in das Unternehmen eintritt und ihr dort den Rücken freihält.

Das Paar, so berichtet Frau Kraft federführend, geht an die Bearbeitung der Rollen und der neuen Aufgabenzuordnung – geschäftlich und privat – eher rational heran. Frau Kraft lässt während der Aufgabensammlung am Flipchart konfliktäre Momente insbesondere bei der häuslichen Aufgabenteilung erkennbar werden. Immer wieder äußert sie, dass ihr Mann die Dinge, die er eigentlich bereits übernommen habe, nicht zuverlässig und ihren Vorstellungen entsprechend ausführe, und er so keine Entlastung für sie darstelle.

Herr Kraft beschreibt seine Art der Aufgabenerledigung als angemessen und sucht bei einigen zu verteilenden Aufgaben eher nach zusätzlicher Unterstützung von außen. So stellt er beispielsweise in Frage, ob Frau Kraft gewisse Aufgaben überhaupt erledigen müsse, oder ob stattdessen manches nicht von der vorhandenen Haushälterin übernommen werden könne. Bei einigen Aufgaben wehrt sich Frau Kraft jedoch vehement mit dem Argument, dies nicht in fremde Hände geben zu wollen, was Herr Kraft nicht nachvollziehen kann.

Wir arbeiten mit zirkulären Fragen: „Was meinen Sie, denkt Ihr Partner

bezüglich ihrer gegenwärtigen und zukünftigen Rolle im Unternehmen und der Kleinfamilie?“. Dem Paar soll ermöglicht werden, mehr Verständnis für die Gefühle und die Reaktionen des Anderen und damit Nähe für und zum Gegenüber zu entwickeln. Dies führt jedoch in dieser Sitzung noch nicht sehr in die Tiefe. Herr Kraft kann mit solchen Fragen teilweise nur wenig anfangen oder sich nur sehr schwer auf sie einlassen.

Etwa nach der Hälfte der Sitzungszeit nehmen wir – wie wir das immer machen – eine zirka zehnminütige Auszeit. Wir wollen unsere Sichtweisen austauschen und zu einem fundiert begründeten weiteren Vorgehen finden. Am Ende der Sitzung haben wir zwei Flipcharts mit einer vorläufigen Aufgabenteilung sowohl für die geschäftlichen als auch die privaten Aufgaben erarbeitet.

Da Herr Kraft sich während der Sitzung sehr zurückhaltend und beobachtend verhält, hauptsächlich auf direkt an ihn gerichtete Frage antwortet und auch bei der Reflexion der Sitzung sich nur vage äußert, erstaunt es uns, dass er sich bei der Verabschiedung ausdrücklich für die Sitzung bedankt.

Wir geben dem Paar *Hausaufgaben* mit auf den Weg, die sie bis zum nächsten Treffen erledigen sollen:

- Inhalt für den formalen Arbeitsvertrag für Herrn Kraft zusammenstellen.

- Informelle Vereinbarungsinhalte, die den offiziellen Arbeitsvertrag spezifizieren (Achtung, die zeitliche Belastung für private Aufgaben beachten!) überarbeiten.
- Neuverteilung der Familien-Aufgaben ab dem Zeitpunkt des Eintritts von Herrn Kraft ins Unternehmen überarbeiten und sie einer Prüfung bezüglich Stärken/Schwächen (Eignung) und Neigungen (Wünschen, Vorlieben) unterziehen.

2. Sitzung

Das Ehepaar hat, was die geschäftliche Aufgabenteilung betrifft, die Hausaufgaben sehr formal bearbeitet, und die private Aufteilung scheint jeder für sich alleine überarbeitet zu haben. Der Versuch einer Auseinandersetzung über die private Rollenklärung hat das Ehepaar zwischen den beiden Sitzungen nicht versucht. Frau Kraft hat sich damit offenbar ausführlicher befasst, was sich auch in unserer weiteren Arbeit bestätigt. Sie hat zu diesem Teil des Anliegens den deutlich höheren Leidensdruck. Bei der Besprechung der häuslichen Aufgaben entstehen immer wieder deutliche Meinungsunterschiede, die sich an kurzen aber heftigen Wortgefechten festmachen. Auch wird ihre Stimme immer wieder durchdringend und die Heftigkeit ihrer Äußerungen zeigt ihre emotionale Beteiligung, während er sehr ruhig wirkt.

Wir ziehen uns zur Beratung zurück. Ich, Josef Leenen, beabsichtige, im Sinne von „Störungen haben Vorrang“, den im Raum befindlichen Konflikt, die emotionale Seite des Zusammenlebens zwischen dem Ehepaar anzusprechen. Wir diskutieren in diesem Zusammenhang die Fragen, wo *die Grenze zwischen Coaching und Paartherapie* liegt und wie sich eine paartherapeutische Intervention mit unserem Auftrag verträgt. Auf Grund der Ausgangsüberlegung, dass erst die emotionale Ebene stimmig und belastbar sein muss, bevor es zu tragfähigen Absprachen kommen kann, entschließen wir uns für eine paartherapeutische Intervention.

Wir laden Frau Kraft ein, ihren bisher zurückgehaltenen Emotionen nachzu-

gehen und sie berichtet tränenreich über erlittene Verletzungen in der Beziehung und von fehlendem Vertrauen zu ihrem Mann. Damit scheint sie ihren Mann zu erreichen, denn er zeigt sich emotional offener und ihr zugewandter. Uns gibt dies die Hoffnung, dass die Beiden an diesem Vertrauens- und Verletzungsthema bis zur nächsten Sitzung arbeiten, und so zu substantiellen Vereinbarungen kommen werden.

3. Sitzung

Wir Coachs haben uns bei der Vorbereitung dieser Sitzung darauf verständigt, als Einstieg direkt an die Endsituation (Frau Kraft war in Tränen ausgelöst...) anzuknüpfen, da das fehlende Vertrauen in das kooperative Verhalten des Ehemanns seitens Frau Kraft im privaten Bereich erst bearbeitet sein muss, bevor beide zu einer tragfähigen Vereinbarung kommen können.

So starten wir mit der Frage in die Sitzung, wie es den beiden nach unserer letzten Sitzung ergangen ist, und ob sie noch weiter über das fehlende Vertrauen und die Verletzungen der Vergangenheit gesprochen haben. Sie verneinen unsere Frage und Frau Kraft meint, sie habe sich mal wieder verleiten lassen, sich direkt auf die sachliche Ebene (nach Watzlawick: der Inhaltsaspekt) zu begeben. Sie hätten zwar während des vergangenen Urlaubs eine gute Zeit miteinander verbracht, aber im Auto auf dem Weg zum heutigen Coaching festgestellt, dass sie sich ansonsten mit den Konflikten der privaten Vereinbarung nicht mehr befasst hätten.

Es gibt dann im Laufe der Sitzung immer wieder heftige Diskussionen über – aus Sicht von Frau Kraft – mangelhafte Organisation der privaten Pflichten durch ihren Mann. So hat er beispielsweise die Beaufsichtigung der Hausaufgaben der Tochter der Haushälterin aufgetragen, die Durchführung aber nicht mehr kontrolliert. Die Tochter hatte daher zum Abgabetermin das Heft nicht in Ordnung. Sie wird so zum Symptomträger des Konflikts zwischen dem Paar.

Es kristallisiert sich immer wieder heraus, dass es für sie keine Entlastung

sei, wenn sie die zu erledigenden Dinge nicht „aus dem Kopf“ habe. Daher möchte sie sich hundertprozentig darauf verlassen können, dass ihr Ehemann seine Aufgaben ohne ihr Zutun – nach ihren Normen – verlässlich erledigt. Zurzeit kann sie nur für kurze Zeit loslassen, wenn sie weit genug weg ist und von daher keinen Einfluss nehmen kann.

Herr Kraft gesteht seine Unzulänglichkeiten ein. Er hätte daher gerne ihre Unterstützung und möchte deshalb die anstehenden täglichen privaten Aufgaben nicht ganz alleine machen. Bei ihm zeigt sich, dass er bei privaten und familiären Belangen gerne auf seine Frau zurückgreifen und nicht die alleinige Verantwortung übernehmen will.

Auch stellt sich wieder deutlich heraus, dass sie in emotionalen Situationen das Gefühl hat, ihrem Ehemann ihre emotionale Befindlichkeit nicht vermitteln zu können und er auf ihre Gefühle nicht eingeht oder sie nicht versteht. Er gibt ihr nur ungenügend Feedback und hört nicht aktiv zu. Daraus ergibt sich für uns die Frage: Wer von den Ehepartnern darf und/oder muss wann und wo und zu welchen Bedingungen stark oder schwach sein?

In der zweiten Hälfte der Sitzung erzählt Frau Kraft von einem für ihre Beziehung entscheidenden Erlebnis mit ihrem heutigen Ehemann, das sie bewogen hatte, sich auf ihn „einzulassen“. Bei einer Bergwanderung mussten sie gemeinsam – und nur so war es möglich – ein Hindernis überqueren. Dies war ihnen beiden gelungen, weil sie sich zu hundert Prozent auf ihn verlassen habe, sie habe sich sicher und nicht unter Druck gesetzt gefühlt. Damit hat sich Frau Kraft an eine Situation erinnert, in der sie das Vertrauen zu ihrem Mann verspürte, dass ihr durch die vergangenen Ereignisse und den Alltagsstress verloren gegangen war.

Diese Erinnerung schien auch jetzt wieder Vertrauen und Geborgenheit bei ihr zu wecken, denn sie rückt auf dem Sofa näher an ihrem Mann heran und schließlich halten sie sich die Hand.

P R A X I S

Zum Ende der Sitzung vereinbart das Ehepaar Folgendes, um das gemeinsame Verständnis und Vertrauen zu stärken, und um dem Bedürfnis, Unternehmen und Familie miteinander zu vereinbaren, gerecht zu werden:

- Sie lässt sich nicht mehr so einfach auf die „sachliche Ebene“ bringen, sondern besteht auf Gehör für ihre Empfindungen.
- Er gibt ihr deutliche Rückmeldung, was bei ihm angekommen ist.
- Er arbeitet weiterhin an seiner Sensibilität und Aufmerksamkeit für die häuslichen Notwendigkeiten und sie hilft und unterstützt ihn, damit er eine Chance und Zeit hat, auf die Wünsche seiner Frau einzugehen.
- Beide versuchen zu verstehen, dass Lösungen mitunter auch aus Kompromissen bestehen.
- Sie sind einig, dass Veränderungen, auch wenn Herr Kraft in vier Wochen im Unternehmen seine Arbeit aufnimmt, Zeit brauchen, insbesondere, da er sich erst einarbeiten muss.
- Sie verabreden eine dreimonatige Halbtagsarbeit von Frau Kraft ab dem Firmeneintritt ihres Mannes, damit sie mehr Zeit für die Familie hat und auch ihre Tätigkeitsfelder im Unternehmen neu organisieren kann.

- Er wird mit Eintritt in das Familienunternehmen keine berufliche Doppelbelastung mehr zu bewältigen haben und hat dann nach der Einarbeitung auch mehr Zeit für die Familie.
- Die Elterngeneration legt die operative Verantwortung und die Aufgaben vollends in die Hände der nachfolgenden Generation und verabschiedet sich aus dem Unternehmen.

Um diese Punkte abzusichern, vereinbaren wir einen zusätzlichen Coaching-Termin in zwei Monaten. Dann soll die Umsetzung überprüft werden und gegebenenfalls noch eine Feinjustierung vorgenommen werden.

4. Sitzung

In dieser Sitzung haben wir mit dem Paar vor allem die Erfahrungen mit der neuen Situation bearbeitet. In der Zwischenzeit hat Herr Kraft begonnen im Familienunternehmen zu arbeiten und Frau Kraft ihre Tätigkeit im Unternehmen reduziert. Damit haben beide Klienten an der neuen Rollenverteilung gearbeitet.

Herr Kraft berichtet, dass er sich langsam in seine Rolle im Unternehmen einfindet. Dies werde durch den Raum, den seine Frau jetzt freigemacht habe, unterstützt. Dennoch gebe es immer wieder die Notwendigkeit, die Arbeitsfelder voneinander abzugrenzen, was immer besser gelinge. Eine Herausforderung, insbesondere für einige Mitarbeiter, seien jedoch ihre unterschiedlichen Führungsstile. Während er zuweilen kurz und bündig Aufträge verteile, würde seine Frau darüber oftmals erst mit den Mitarbeitern diskutieren. Dies

habe bei einigen mittleren Führungskräften zu einer gewissen Verunsicherung geführt.

Frau Kraft berichtet von ihren Herausforderungen, die Arbeit klar zu delegieren, was ihr aber zunehmend gelinge. Sie müsse sich noch etwas auf die Veränderungen einstellen, insbesondere in ihrem Mann ein Gegenüber im Unternehmen zu erleben, das auf Augenhöhe agiert.

Wir haben als Coach mit einem „Reframing“ herausgearbeitet, warum sich die manchmal gegenläufigen Temperamente und Führungsstile doch ergänzen, wenn sie klug eingesetzt werden und den Mitarbeitern bei aller Unterschiedlichkeit der Führungskräfte Orientierung bieten.

Bezogen auf die private, häusliche Arbeitsteilung hat sich zunächst durch die Halbtagsstätigkeit von Frau Kraft eine Entspannung eingestellt. Jetzt gilt es hier, nach der Einarbeitung von Herr Kraft im Unternehmen, die angedachte Aufgabenteilung verstärkt umzusetzen.

Wir gehen gemeinsam mit dem Gefühl aus dem Coaching, wichtige Schritte bei der Umsetzung der Nachfolgeregelung getan zu haben. Das Unternehmen ist nun gut auf die Zukunft vorbereitet. Jedoch bleiben das verträgliche Zusammenleben in der Kleinfamilie und die erfüllte Paarbeziehung auch weiterhin Schlüsselfaktoren für die gute und vertrauensvolle Zusammenarbeit von Herrn und Frau Kraft im Familienunternehmen. ■

Die Autoren

Marion Rosskogler, Dipl.-Psych., Coach und Managementtrainerin aus Meerbusch. Ihr Metier sind die Themen Führung, Zusammenarbeit und Konflikt. Sie coacht Fach- und Führungskräfte, insbesondere bei Fragen der Unternehmensnachfolge.

<http://www.rosskogler.de>



Foto: privat



Foto: Foto Klein GmbH

Josef Leenen, Dipl.-Psych., Dipl.-Soz.-Päd., Coach und Managementtrainer aus Bonn. Seine Schwerpunkte liegen im Projektmanagement, im Coaching von Vertriebsmitarbeitern und in der Teamentwicklung. Seit Jahren begleitet er Familienunternehmen bei Nachfolgefragen.

josef.leenen@josefleenen.de



Foto: Johanna Mühbauer, Fotol

SPOTLIGHT

Der Coaching-Markt

Von Peter-Paul Gross

Wie vermarkten sich Coaches? Bewerben Sie ihre Dienstleistung? Welche Marketing-Maßnahmen nutzen sie und welche davon sind besonders erfolgswirksam? Wie werden Kunden auf Coaches aufmerksam? Worauf legen sie bei der Auswahl von Coaches besonderen Wert? Und wie hoch ist das Budget von Kunden für Coaching-Maßnahmen? Fragen dieser Art standen im Fokus einer breit angelegten Studie zum deutschen Coaching-Markt, die am Lehrstuhl für Technologie- und Innovationsmanagement der Philipps-Universität Marburg durchgeführt wurde.

SPOTLIGHT

Coaching boomt nach wie vor! Die Entwicklung des Coaching-Marktes in Deutschland ist beeindruckend. Längst wurden Kritiker abgestraft, die im Coaching nur einen kurzfristigen Modetrend sehen wollten. Coaching ist momentan *das* Schlagwort moderner Personalentwicklung; und wenn man neueren Studien glauben darf, ist zukünftig mit noch größerem Bedeutungsgewinn zu rechnen.

Die Gründe für die gestiegene Popularität von Coaching sind auf zwei Ebenen zu verorten:

- Es haben sich die externen Rahmenbedingungen vieler Branchen und Märkte verändert, in denen die Unternehmen und deren Mitarbeiter agieren. Durch die Internationalisierung des Wettbewerbsumfelds, durch schnellere Innovationszyklen, Verbreitung von Informations- und Kommunikationstechnologien, den permanent geforderten organisatorischen Wandel und so weiter sind auch *die Anforderungen an die Führungskräfte* hinsichtlich der Komplexität ihrer Aufgaben, ihrer Flexibilität, Zielorientierung, Kom-

munikationsfähigkeit und sozialen Kompetenzen gestiegen.

- Die Unternehmen selbst haben erkannt, dass Mitarbeiter eine wertvolle „Ressource“ des Unternehmens darstellen, die es zu pflegen gilt. Im Zuge der *gestiegenen Bedeutung der Personalentwicklungsfunktion* hat auch Coaching an Popularität gewonnen.
- Dabei ist Coaching aus Sicht der Wirtschaftswissenschaften ein noch recht wenig bearbeitetes Forschungsfeld. Es ist also leicht nachzuvollziehen, dass die nach wie vor boomende Branche das Interesse einiger Marktforscher auf sich gezogen hat.

Die Marburger Coaching-Markt-Studie

In der Studie zum deutschen Coaching-Markt 2008/09 stand *die vorvertragliche Verhandlungssituation zwischen Coachs und ihren Kunden* im Fokus.

- Neben demografischen Fragen wurden Coachs zu Angebotsstrategien, also ihrem *Marketing* befragt.
- Die Kunden von Coaching-Dienstleistungen, in diesem Fall Entscheider, die über die Auswahl und den Einsatz von Coaching in Unternehmen bestimmen, wur-

den zu *Nachfragestrategien*, also dem Auswahlprozess externer Coaching-Dienstleister befragt.

Die Studie entstand im Rahmen meiner Diplomarbeit am Lehrstuhl für Technologie- und Innovationsmanagement der Philipps-Universität Marburg. Sie trägt den Titel „Angebots- und Nachfragestrategien im deutschen Coaching-Markt – Dienstleistungsmarketing in der Personalentwicklung“. Die kompletten Ergebnisse dieser Studie erscheinen im vierten Quartal dieses Jahres als Buch. Zu diesem Anlass planen wir in Marburg eine Tagung. Im Gegensatz zu anderen Marktstudien (s. Kasten) liegt den Ergebnissen *eine verhältnismäßig große Stichprobe* zu Grunde. Auf der Seite der Coachs haben sich knapp 1.100 Teilnehmer durch den Online-Fragebogen geklickt. Die Stichprobe der Nachfrageseite ist kleiner, gleichwohl aber sehr spezifisch, denn bei den 243 Teilnehmern handelt es sich um Entscheidungsträger. Die größte Gruppe in dieser Stichprobe stellen dabei Geschäftsführer mit einem Anteil von 26 Prozent dar, gefolgt von Personalentwicklern (18%) und Abteilungs- oder Bereichsleitern (16%).

Der Einschätzung zur Grundgesamtheit von Coaching-Anbietern liegt eine Analyse der Zahlen zur Einkommenssteuer des Statistischen Bundesamtes zu Grunde. Nach der Interpretation dieser vorliegenden Zahlen wurde die Zahl der in Deutschland tätigen Coachs auf 8.000 festgelegt. Damit kann die Stichprobe mit einem Anteil von 13,63 Prozent aller Coachs als *repräsentativ für den deutschen Coaching-Markt* angesehen werden.

Der durchschnittliche Coach

Der durchschnittliche Coach ist weiblich (53%). „Mrs. Coach“ ist 47 Jahre alt. Jede Dritte hat eine kaufmännische Ausbildung (29%), die durch ein Studium der Psychologie (27%), der Wirtschaftswissenschaften (25%) oder der Pädagogik (21%) ergänzt wurde. Sie besitzt eine spezifische Coaching- oder Beraterausbildung (72%) und jede Dritte hat auch eine therapeutische Zusatzausbildung (33%) absolviert. Sie

Studien zum Coaching-Markt

Jörg Middendorf führt gemeinsam mit dem Deutschen Bundesverband Coaching e.V. (www.dbvc.de) die Coaching-Umfrage Deutschland durch. Inzwischen liegen seit 2002 die jährlich erscheinenden Studienergebnisse vor. Die aktuelle 7. Coaching-Umfrage Deutschland basiert auf der Befragung von 432 Teilnehmern.

<http://www.coaching-umfrage.de/ergebnisse.htm>

<http://www.dbvc.de/cms/index.php?id=408>

Auf europäischer („European Coaching Survey 2007/08“) und seit Neuesten auf internationaler Ebene („Global Coaching Survey 2008/09“) untersucht Frank Bresser die Coaching-Branche. Seine Daten beruhen bislang in weiten Teilen auf der Befragung von Verbandsfunktionären und können daher noch keine hohe Validität beanspruchen.

<http://www.frank-bresser-consulting.com/europeancoachingsurveygerman.html>

<http://www.frank-bresser-consulting.com/global-coaching-survey.html>

organisiert ihre Arbeit selbstständig als Freiberuflerin (40%), ist selbstständig mit einer eigenen Firma (21%) oder arbeitet als vernetzte Einzelanbieterin in einem Coaching-Pool (17%).

Bisher kann nur jeder zehnte Coach allein von Coaching leben (10%). Jede Zweite (59%) erwirtschaftet durch Coaching allerdings bis zu 30 Prozent ihres Jahreseinkommens. Das durchschnittliche Tageshonorar liegt bei 63 Prozent der Coachs zwischen 1.000 und 2.000 Euro. Der durchschnittliche Stundensatz im Coaching liegt bei 150 Euro. Wobei der größte Teil der Coachs (78%) ihre Dienstleistung bis zu diesem Durchschnittssatz anbietet. Darin ist auch ehrenamtliches Engagement enthalten. Coachings werden allerdings auch bis hin zu einem Stundensatz von 500 Euro angeboten.

Die Klienten

Es gibt keine Branche, die sich durch den Einsatz von Coaching besonders auszeichnet. So arbeiten Coachs beispielsweise in der Automobilindustrie (34%), in Handel und Vertrieb (39%), bei Banken und Versicherungen (38%) oder im Gesundheits- und Sozialwesen (37%). Auffällig ist, dass einige Coachs über spezifisches Branchenwissen ver-

fügen – einige konzentrieren sich zum Beispiel auf das Gesundheits- und Sozialwesen (22%) oder die Finanzbranche (Banken und Versicherungen: 20%).

Die größte Gruppe von Klienten der Coachs findet sich mit 71 Prozent im mittleren Management. Mit dem gehobenen Management arbeiten mit 61 Prozent ähnlich viele Coachs, wie mit Nachwuchsführungskräften (60%). Mitarbeiter werden zu 50 Prozent ge-coacht und lediglich 33 Prozent coachen Top-Executives.

Der Handwerkskoffer der Coachs

Die Frage nach Methoden und Ansätzen wurde in zwei Spalten gegliedert. Differenziert konnten Angaben darüber gemacht werden, ob man einem kompletten Ansatz oder lediglich Elemente eines Ansatzes bei der Arbeit als Coach nutzt. Als meistverwendete „ganze“ Ansätze sind der Systemische Ansatz (34%) und die Supervision (28%) zu nennen. Den Kern der Arbeit als Coach scheint allerdings der bedarfsadäquate Einsatz von Elementen verschiedener Ansätze im Coaching darzustellen (eklektizistischer Ansatz). Unter den therapeutischen Ansätzen werden häufig Elemente aus der Gesprächstherapie (53%), der Verhaltenstherapie (50%)

oder der klientenzentrierten Kommunikation (50%) verwendet. Unter den kommunikationstheoretischen Ansätzen sind beispielsweise Elemente aus dem Neurolinguistischen Programmieren (NLP) (45%), der Transaktionsanalyse (TA) (43%) sowie der Gesprächs-Rhetorik (41%) populär. Elemente aus der Supervision (47%) und dem 360-Grad-Feedback (31%) werden aus der Gruppe der Feedback-Ansätze häufig verwendet.

Das Marketing der Coachs

Lediglich knapp mehr als die Hälfte aller Coachs bewerben ihre Dienstleistung (55%). Etwas mehr als die Hälfte derwerbenden Coachs tut dies seit maximal fünf Jahren (56%). 41 Prozent gaben 2008 zwischen 1.000 und 5.000 Euro für Werbe-Maßnahmen aus.

Konkrete Werbe-Maßnahmen sind beispielsweise die eigene Homepage (94%), die Pflege von Netzwerken (81%), der Aufbau eines Corporate-Designs oder einer Corporate-Identity (62%) sowie die Öffentlichkeitsarbeit/PR (38%).

Dabei stellen 43 Prozent der Coachs in ihrer Werbung besonders ihre Qua-

	Durchschnittlich	Minimum	Maximum	Basis n
Fachbuchautorenschaft (solitär)	86%	25%	300%	8
Spezialisierung	72%	50%	100%	3
Gezielte Ansprache	70%	30%	100%	4
Fachbuch- und Artikelveröffentlichungen	66%	10%	300%	11
Produktion von Kundenzufriedenheit	59%	10%	100%	9
Mund-zu-Mund-Komm. / Virales Marketing	48%	15%	100%	23
Kaltakquise	43%	10%	100%	12
Spezielle Coaching-/ Beraterausbildung	37%	0%	100%	199
Erwerb von Zusatzqualifikationen	36%	10%	50%	9
Kooperationen	30%	20%	50%	4
Netzwerke/ Networking	30%	5%	80%	28
Einrichtung einer Homepage	25%	0%	200%	228
Vorträge	21%	2%	80%	9
Beitritt in einen Coaching-Pool	15%	0%	100%	146
Artikelveröffentlichungen (solitär)	13%	10%	20%	3
Beitritt in einen Berufsverband	10%	0%	60%	155

Tabelle 1: Prozentuale Erhöhung der Auftragszahlen nach einer Maßnahme.

SPOTLIGHT

likifikation oder die Ausbildung sowie die Kompetenzen in den Vordergrund; gefolgt von ihren beruflichen Erfahrungen (30%) sowie dem Themenblock Schwerpunkte, Spezialisierung oder USP (24%).

Die Coachs, die ihre Dienstleistung bewerben, wurden in einer weiteren Frage darum gebeten, eine Einschätzung über die Werbewirkung verschiedener Maßnahmen abzugeben. Die Ergebnistabelle 1 zeigt die subjektiven Einschätzungen von Coachs dazu, wie sich ihre Auftragszahlen nach einer konkreten Marketing-Maßnahme prozentual verändert haben. In der Spalte „Durchschnittlich“ sind alle Angaben zu Veränderungen in den Auftragszahlen gemittelt. Die Spalten „Minimum“ und „Maximum“ visualisieren die absoluten Prozentwerte der niedrigsten (Minimum) und höchsten (Maximum) Veränderungseinschätzung zu ex post erzielten Auftragszahlen. Die „Basis n“ zeigt die absoluten Zahlen der Nennungen von Coachs. Die große Differenz in dieser Spalte der Nennungen ergibt sich, da vier Maßnahmen in der Frage-tabelle bereits vorgegeben waren und

offen um die Ergänzung weiterer Maßnahmen und deren Bewertung gebeten wurde. Aus diesem Grund sind die Antworten der Coachs bei der qualitativen Auswertung in passende Merkmalskategorien zusammengefasst worden.

Aus den Maßnahmen „Fachbuchautorenschaft“ und „Artikelveröffentlichungen“ wurden drei Kategorien gebildet, da es Probanden gab, die bei ihren Angaben beide Maßnahmen zusammengefasst, etwa durch das Merkmal „Veröffentlichungen“, erwähnten und bewerteten. Nach den Angaben der befragten Coachs entfaltet eine „Fachbuchautorenschaft“ mit durchschnittlich 86 Prozent der Nennungen die nachhaltigste Wirkung in der Erhöhung der Auftragszahlen. Die Erhöhung der Auftragszahlen rangieren hier zwischen mindestens 25 und maximal 300 Prozent.

Die Coachs, die die „Fachbuchautorenschaft“ und „Artikelveröffentlichungen“ gemeinsam angaben, vermuten, aus diesen Maßnahmen im Durchschnitt 66 Prozent mehr Aufträge erhalten zu haben. Die Bandbreite liegt hier zwischen 10 und 300 Prozent.

Interessant sind die Daten zur solitären Maßnahme „Artikelveröffentlichungen“: Durch diese singuläre Maßnahme erhöhten sich die Auftragszahlen

der Coachs lediglich um durchschnittliche 13 Prozent. Die Bandbreite reicht hier von 10 bis 20 Prozent. Der Vergleich zwischen diesen drei Merkmalskategorien lässt vermuten, dass wissenschaftliche Veröffentlichungen, die häufig in Form von Artikeln veröffentlicht werden, von Kunden weniger zur Kenntnis genommen werden.

Die wissenschaftliche Reputation eines Coachs wird von Kunden für die praktische Arbeit mit Klienten offenbar weniger beachtet. Eine Fachbuchautorenschaft, die – wenn man sich am Durchschnitt der 7.129 Buch-Angebote zum Thema Coaching bei Amazon orientiert – in den meisten Fällen einen eher populärwissenschaftlichen Charakter besitzt, wird dagegen vermutlich häufiger von Kunden bemerkt und auf Grund von „vermeintlich“ höherer Praxisorientierung für die praktische Arbeit mit Klienten stärker gewichtet.

Die Maßnahme „gezielte Ansprache“ wurde bei der Kategorisierung bewusst von der Maßnahme „Kaltakquise“ getrennt. Gezielt angesprochen werden in der Regel bereits bestehende Kunden, um auf ein besonderes Angebot hinzuweisen. Bei der Kaltakquisition geht es um Neukundengewinnung. Diese Unterscheidung liefert vermutlich schon einen ersten Hinweis darauf, warum Coachs durch gezielte Ansprache im Durchschnitt 70 Prozent mehr Aufträge erhielten. Die Spannweite der Nennungen für diese Kategorie lag zwischen 30 und 100 Prozent. Durch Kaltakquise konnten Coachs ihre Auftragszahlen im Durchschnitt um 43 Prozent steigern, die Spannweite der Merkmalsausprägungen in dieser Kategorie lag zwischen zehn und 100 Prozent.

Die Coaching-Einkäufer

Die Kunden von Coachs stammen aus Unternehmen aller Größenordnungen und Branchen. Die meisten von ihnen sind über den Austausch mit Kollegen auf Coaching aufmerksam geworden (28%). Mit 67 Prozent überwiegt der Anteil derer, die mit dem Einsatz von Coaching zufrieden sind. 58 Prozent der Kunden attestieren einen mittleren, 42 Prozent einen hohen Erfolg für

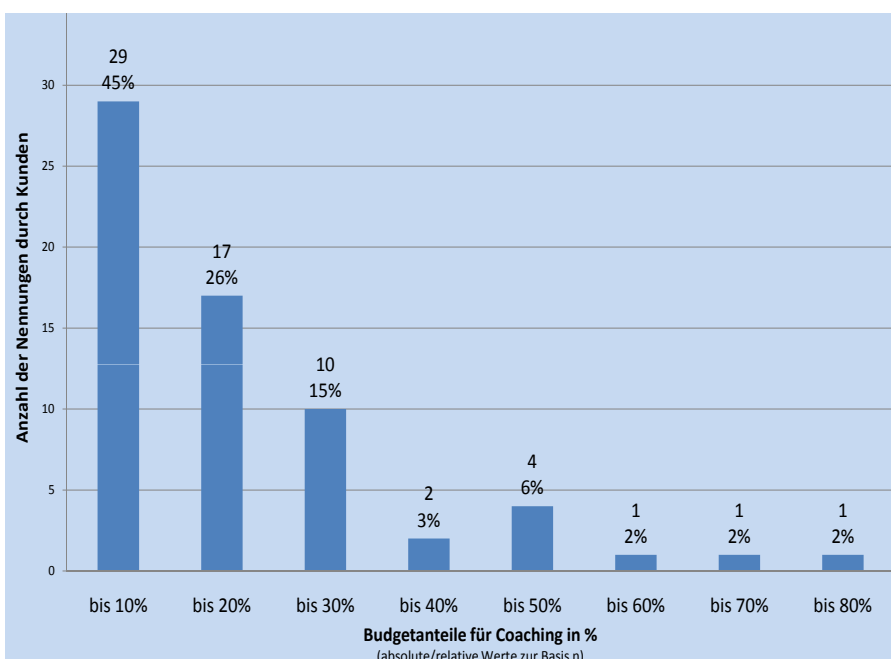


Abb. 1: Wie viel (in Prozent) Ihres Budgets für PE-Maßnahmen geben Sie im Jahr ungefähr für Coaching aus?

ihr Unternehmen durch den Einsatz von Coaching.

Coach-Vorauswahl

Die meisten Kunden werden auf Coaches durch Empfehlungen aufmerksam (Mund-zu-Mund-Kommunikation, Meinungen aus ihrem Netzwerk; 58%). 17 Prozent finden den Coach durch die gezielte Suche im Internet. Bei der Auswahl von Coaches sind unter anderem Referenzen und positive Erfahrungen Dritter mit dem Coach (34%), die Schwerpunktkompetenzen des Coaches (18%) sowie Ausbildung und Erfahrung des Coaches (17%) wichtige Kriterien. Zwei- bis dreistündige Vorstellungsgespräche zum Kennenlernen gehören für 25 Prozent der Kunden zum Standard bei der Auswahl. Entscheidend sind für die Vertragsvergabe bei 17 Prozent das Fitting zwischen Coach und Klienten („Chemie“). Die Passung des Coaches zur Firmenphilosophie oder -kultur ist für zwölf Prozent entscheidend.

Auswahlkriterien

Wesentliches Auswahlkriterium ist für Kunden eine spezifische Coaching- oder Beraterausbildung, diese wird von 54 Prozent als sehr wichtig und von 29 Prozent als wichtig eingestuft. Interessant ist, dass eine Promotion lediglich von zwei Prozent der Kunden als wichtig, und von 82 Prozent als unwichtig markiert wurde. Dass ein Coach Berufserfahrung als Coach be-

sitzt, halten 72 Prozent der Kunden für sehr wichtig, 21 Prozent für wichtig. Auch eigene Branchenerfahrung ist von Vorteil (sehr wichtig: 49%, wichtig: 30%). Unter den persönlichen Eigenschaften wünschen sich Kunden unter anderem Vertrauenswürdigkeit und Integrität (sehr wichtig: 77%, wichtig: 16%) sowie Persönlichkeit und Ausstrahlung (sehr wichtig: 71%, wichtig: 21%) von ihrem Coach. Mehrfach wurde in einer ergänzenden, offenen Fragestellung erwähnt, dass die Auswahl eines Coaches häufig eine Sache des „Bauchgefühls“ sei.

Coaching-Budgets

Bei fast drei Viertel der Kunden von Coaching-Dienstleistungen liegt der Anteil von Coaching an Personalentwicklungsbudgets bei nicht mehr als 20 Prozent. Das Personalentwicklungsbudget der Kunden, die über 60 Prozent ihres Budgets in Coaching investieren, liegt bei unter 10.000 Euro. In Anbetracht der Vielfalt möglicher Personalentwicklungsmaßnahmen ist der Anteil von Coaching an Personalentwicklungsbudgets mit einem Mittelwert von 16,85 Prozent doch recht respektabel (s. Abb. 1). Es bleibt abzuwarten, wie sich dieser Anteil in den nächsten Jahren entwickeln wird. ■

Der Autor

Peter-Paul Gross, Dipl.-Kfm. und Sprechwissenschaftler univ. (DGSS), promoviert über die Durchsetzung von Standards in wissensintensiven Dienstleistungsmärkten im Fachbereich Wirtschaftswissenschaften der Universität Marburg. In Kürze gibt er zusammen mit Prof. Dr. Michael Stephan und Norbert Hildebrandt das Buch „Organisation und Marketing von Coaching – Management innovativer Personalentwicklungsdienstleistungen“ (ISBN: 978-3-17-020376-1) heraus. Seit 2006 arbeitet er als Kommunikationstrainer. Seine Schwerpunkte liegen in den Bereichen Rede- und Gesprächs-Rhetorik, Konfliktmanagement und Marketing.



Foto: Studio Laackman

peter-paul.gross@wiwi.uni-marburg.de

HIER KÖNNTEN SIE SITZEN!



BEISNER DRUCK
Fortschritt und Leidenschaft
seit 1924.

BEISNER DRUCK GMBH & CO. KG

Müllerstraße 6
21244 Buchholz/Nordheide

Telefon 041 81 - 90 93 - 0
Telefax 041 81 - 90 93 - 11
mail info@beisner-druck.de
internet www.beisner-druck.de

SERVICE · DRUCKVORSTUFE

OFFSETDRUCK · BUCHDRUCK

WEITERVERARBEITUNG · LOGISTIK



Karrieremuster erkennen

Ein Coaching-Tool von Jason Kay

» KURZBESCHREIBUNG

Dieses Tool dient der Identifizierung von Karriere-Motivationen mit Bezug auf strategische Karriere-Planung und Mitarbeitermotivation. Dies bedeutet, dass es nicht um spezifische inhaltliche Interessen, sondern um das Muster der persönlichen Karriere-Orientierung geht.

Insgesamt macht das Tool Motivationen, die oft intuitiv sind, in strukturierter Form besser erkennbar, und stellt eine gemeinsame Sprache für das Verständnis von Karrieremotivation bereit. Das Modell deckt traditionelle Sichtweisen des beruflichen Erfolgs ab, ist aber nicht auf sie beschränkt, und kann die Karriereoptionen für diejenigen verbessern, die eine weniger konventionelle berufliche Laufbahn wünschen.

» ANWENDUNGSBEREICHE

Das Modell kann als *Hauptinstrument* beim Karriere-Coaching verwendet werden, in dem Beratung und Anleitung bei der strategischen Karriereplanung gefragt sind. Außerdem hilft es, das Zusammenspiel von individueller Motivation und Organisationskultur besser zu verstehen. So kann es auch im Rahmen eines Outplacement-Coaching eingesetzt werden.

Zudem kann es als *Zusatzinstrument* in einem bereits bestehenden Coaching eingesetzt werden, beispielsweise im Coaching mit Führungskräften, wenn ein strukturierter Überblick benötigt wird, um die Mitarbeitermotivation im Hinblick auf die Bestimmung von Zielen, die Karriereplanung und Entwicklungsgespräche zu verstehen. – Zudem lässt sich damit zeigen, wie unterschiedliche Belohnungen verschiedene Motivationen verstärken können.

» ZIELSETZUNG/EFFEKTE

Das Ziel in der *Karriere-Beratung* ist, bewusstere Karriereschritte und Entscheidungen zu ermöglichen, die besser zu den persönlichen Motiven passen und sich weniger an dem orientieren, was üblicherweise als beruflicher Erfolg gilt. Dadurch wird ein hohes Maß an Motivation für das Arbeitsleben des Klienten sichergestellt.

Das Ziel in der *Mitarbeiterführung* ist, Führungskräfte dabei zu unterstützen, die Mitarbeitermotivation bewusster zu adressieren und zu steuern, damit die Mitarbeiter besser ihren Aufgaben und den Belohnungen entsprechen. So wird auch eine bessere Ausrichtung auf die persönlichen Entwicklungspläne sichergestellt.

» AUSFÜHRLICHE BESCHREIBUNG

Wie sieht beruflicher Erfolg aus? Wenn diese Frage in einer Gruppe beantwortet wird, überrascht oft die Variationsbreite der Antworten. *Häufig wird angenommen, dass alle die gleichen Erfolgsbilder haben, weil alle erfolgreich sein möchten.* Genau das ist aber der Clou: Erfolgsbilder (und die zugrunde liegende Karriere-Motivationen) sind individuell.

Ein Praxisbeispiel aus dem Karriere-Coaching

Herr P. hat ein Ingenieursstudium absolviert und ist in einem mittelständischen Bauunternehmen angestellt. Er hat jahrelang hart gearbeitet, um tiefreichendes Wissen und Erfahrung auf seinem Gebiet zu erwerben (unterstützt durch weiteres technisches Training), und wurde zum Oberingenieur befördert. Bei seiner täglichen Arbeit liefert Herr P. regelmäßig gute Ergebnisse und erwarb sich den Ruf, sehr zuverlässig und kooperativ zu sein. Er hilft Kollegen in seinem und anderen Teams, indem er sein Wissen mit ihnen teilt. Deshalb wurde er von seinen Vorgesetzten zum Manager eines eigenen Teams befördert. Eine Beförderung gilt in seiner Firma als Zeichen des Erfolgs.

Doch obwohl Herr P. Freude an der neuen Herausforderung hat, fühlt er sich zu weit von seiner bisherigen, täglichen Arbeit entfernt und vermisst es, sein Know-how anzuwenden. Herr P. ist etwas überrascht, als er feststellt, dass seine erste Managementposition weniger motivierend ist, als er sich dies vorgestellt hatte. Nach Verhandlungen mit seinem Vorgesetzten macht er eine Seitwärtsbewegung weg von seiner Position als Teamleiter und engagiert sich in der Projektarbeit.

Die Fragen, mit denen er zum Karriere-Coaching kommt, sind, wie seine berufliche Laufbahn am besten zu planen sei, und wie gut seine Pläne zu seiner derzeitigen Arbeit passen. Er weiß, dass er sein Leben lang Ingenieur sein wird – es ist mehr als nur ein Job für ihn, eher eine Berufung.

Modell-Überblick

Um unser Tool auf Herrn P. anzuwenden, ist ein Blick auf das Modell von DecisionDynamics nötig. Die ursprünglichen Fragen zur Erforschung des beruflichen Werdegangs, die vor über 30 Jahren MBA-Absolventen gestellt wurden, stellen einen nützlichen Bezugsrahmen zum Verständnis dieses Modells dar (und sind hilfreich, wenn man im Lebenslauf eines Klienten nach Karrieremotiven sucht). Diese Fragen sind:

- *Richtung*: In welche Richtung hat sich die Karriere eines Klienten entwickelt (aufwärts in der Hierarchie, seitwärts, kaum?)
- *Dauer*: Wie lange ist der Klient auf einer Position geblieben, bevor er sich weiter bewegte?
- *Orientierung*: Wie weit ist der Arbeitsinhalt und die Expertise in der momentanen Position des Klienten von seiner Ausgangsposition entfernt?

Diese Faktoren können verwendet werden, um *Muster im Lebenslauf des Klienten* zu identifizieren, denen dann verschiedene Karrieremotive zugeordnet werden. Die Muster, die sich aus diesen drei Faktoren ableiten lassen, bilden jeweils einzigartige Motivations-Kombinationen, die sich im CareerConcepts®-Modell mit seinen *vier Typen von Karrieremotivation* wiederfinden lassen:

1. *Expert*. Für diesen Typen geht es um den Aufbau von Expertise und das Streben nach Sicherheit. Experten sehen eine erfolgreiche Laufbahn als lebenslange Hingabe an einen Beruf, mit dem man sich identifiziert, und als kontinuierliche Beherrschung des Wissens und der Fähigkeiten, die zu diesem Beruf nötig sind.
2. *Linear*. Dieser Typ schätzt Macht und Leistung und will (linear) nach oben. Folglich ist Beförderung der wichtigste Faktor, da er zunehmende Verantwortung und Einfluss mit sich bringt. Herausforderungen werden häufig gesucht, da sie die Möglichkeit bieten, den Leistungsaspekt dieser Motivation unter Beweis zu stellen. Erfolg ist erzielt, wenn höhere Ebenen in der Hierarchie erreicht werden, was gewöhnlich durch Statussymbole markiert wird (z.B. das „Eckbüro mit Aussicht“, ein Titel). Wenn man auf Deutsch sagt, jemand „macht Karriere“, meint man oft diese Art von Motivation. Die Kompetenzen, die mit dieser Motivation einhergehen, sind Wettbewerb, Führung und Effizienz.
3. *Spiral*. Dieser Typ strebt nach Kreativität und Wachstum. Im Gegensatz zu den beiden erstgenannten Motivmustern ist dies keine traditionelle Karriereentwicklung. Vielmehr wird sie durch periodische Seitwärtsbewegungen charakterisiert, die gewöhnlich von einer zentralen Fähigkeit oder Expertise ausgeht. Diese Veränderungen setzen tendenziell eine Ent-

wicklung von breiteren Fähigkeiten und neuen Anwendungen früherer Erfahrungen voraus, wodurch neue berufliche Möglichkeiten entdeckt werden. Erfolg bedeutet für diesen Typen die eigene Entwicklung, die anderer Menschen, die von Dienstleistungen oder von Produkten. Die Kompetenzen, die damit einhergehen, sind Teamwork (und Projektarbeit), Kreativität und Diversität von Fertigkeiten.

4. *Transitory*. Dieser vierte Typ ist vermutlich der am wenigsten konventionelle und am stärksten wandlungsorientierte. Er strebt nach Unabhängigkeit und Vielfalt. Vielfalt ist wichtig, weil er neue Inputs braucht – was bedeutet, dass Menschen mit diesem Motiv ihre Positionen schneller verändern. Die Transitory (transitorisch, etwa „schnellebig“) genannte Motivation wird durch Mikro-Management (geringe Unabhängigkeit) oder sehr repetitive Arbeit (geringe Vielfalt) demotiviert. Die Kompetenzen, die mit dieser Motivation verbunden sind, sind Netzwerken, Geschwindigkeit und Anpassungsfähigkeit. Derart Motivierte sehen sich oft vor das Problem gestellt, missverstanden zu werden: Man bezeichnet sie als unfähig, eine Karriere zu wählen (ein Personalentwickler beschrieb diese Motivation einmal als das Gegenteil einer Karriereentwicklung).

Diese vier verschiedenen Motivationsarten können leicht als Persönlichkeitstypologie aufgefasst werden, sind aber keine. In der Regel tragen wir alle Motivationen in einem spezifischen Anteil in uns, die sich in einem einzigartigen Profil darstellen. Daher muss *die persönliche Gewichtung dieser Motivationen* identifiziert werden. Dies leistet dieses Tool.

Ein weiterer wichtiger Punkt kommt hinzu: die Unternehmenskultur, in der der Einzelne arbeitet:

- *Expert-Unternehmen*: Deren Strategie zielt auf Konsolidierung. Aufbauorganisatorisch lassen sie sich als flache Pyramide beschreiben. Die Haupt-Leistungskennzeichen in solchen Unternehmen sind Qualität und technische Expertise. Anerkennung und technisches Training (Personalentwicklung) sind die zentralen Belohnungsanreize.
- *Linear-Unternehmen*: Ihre Strategie zielt auf Wachstum. Aufbauorganisatorisch lassen sie sich als steile Pyramide beschreiben. Die Haupt-Leistungskennzeichen in solchen Unternehmen sind Profit und Führungsqualität. Beförderung und Management-Anreize sind die zentralen Belohnungsanreize.
- *Spiral-Unternehmen*: Sie haben eine auf Erneuerung ausgerichtete Strategie. Aufbauorganisatorisch lassen sie sich als Matrix beschreiben. Die Haupt-Leistungskennzeichen in solchen Unternehmen sind Kreativität und Kompetenzvielfalt. Job-Rotation und Ausbildung sind die zentralen Belohnungsanreize.
- *Transitory-Unternehmen*: Deren Strategie zielt auf Möglichkeiten. Aufbauorganisatorisch lassen sie sich als temporäre Teams verstehen. Die Haupt-Leistungskennzeichen in solchen Unternehmen sind Schnelligkeit und Anpassungsfähigkeit. Gehaltsbonus und Unabhängigkeit sind die zentralen Belohnungsanreize.



Wie im klassischen Fitting-Ansatz auch, postuliert unser Modell, dass *Individuum und Organisation zueinander passen müssen*, um eine optimale Zusammenarbeit zu gewährleisten.

Identifizierung des spezifischen Motivationsclusters

Erster Schritt

Zunächst geht es darum, sich eine Übersicht über Herrn P.s Laufbahn zu verschaffen und in einer *Laufbahnanalyse* unter drei Aspekten nach Mustern zu suchen: Richtung, Dauer und Orientierung.

- **Richtung:** Herr P. hat sich anfangs nach oben bewegt (Beförderung zum Teamleiter), was eine Linear-Motivation nahelegt. Darauf folgte eine Seitwärtsbewegung (zur Projektarbeit), die eine Spiral-Motivation impliziert.
- **Dauer:** Herr P. hat sein gesamtes Arbeitsleben als Ingenieur in derselben Industrie zugebracht, was auf eine Experten-Motivation schließen lässt. Sein schneller Wechsel vom Teamleiter zur Projektarbeit könnte als Resultat eines Spiral- oder Transitory-Motivation gesehen werden. Ein wichtiger Faktor, der mit Herrn P. geklärt werden müsste, sind seine Gründe für diese Veränderungen und wie lange er plant, in der Projektarbeit zu verbleiben – eine längere Verweildauer könnte auf eine Spiral-Motivation hindeuten, ein Hang zu schnellerer Veränderung auf eine Transitory-Motivation.
- **Orientierung:** Herr P. befindet sich noch immer im selben Berufsfeld, mit einer gewissen Seitwärtsbewegung. Das ist ein starker Indikator einer Experten-Motivation. Dieser Wechsel in ein neues, aber verwandtes Gebiet (die Projektarbeit), könnte auf ein Spiral-Motiv hindeuten.

Zweiter Schritt

Das *Interview* wird eingesetzt, um Hypothesen zu testen, die im ersten Schritt entwickelt wurden, und um zu klären, in welchem Maße die individuellen Karriereschritte aus eigenem Antrieb gemacht wurden – und welche Haltung der Klient zu jedem Schritt einnimmt.

Im Interview erklärt Herr P., dass die Arbeitsaufgaben, die er am meisten schätzt, diejenigen sind, in denen er seine Expertise erproben, und neue Facetten an ihr entdecken kann (Expert-Motivation). Er zieht Gewinn aus der Anwendung seines Wissens in den Projekten, an denen er arbeitet (das könnte auf eine Kombination von Motivationen hindeuten). Er ist in der Lage, sein Expertenwissen in vereinfachter Form an seine Projektkollegen zu kommunizieren, ohne als Fachidiot aufzutreten (basierend auf Feedback von Kollegen). Herr P. gibt den Wunsch zu erkennen, in seinem Arbeitsfeld zu bleiben (Expert) und macht deutlich, dass ihm seine langfristigen Positionsveränderungen nicht ganz klar sind. Er zeigt allerdings eine

Offenheit, seine Karriere zu entdecken – was als Anzeichen einer Spiral-Motivation zu sehen ist.

In diesem Schritt identifizieren Coach und Klient gemeinsam als die primären Motivationen von Herrn P. „Expert“ und „Spiral“. Auch eine gewisse Transitory-Motivation wurde identifiziert, die Herr P. in seinem Wunsch nach Abwechslung in seiner Arbeit erkennen konnte. Diese Kombination von „Expert“ und „Spiral“ kann als *Beratungsprofil* beschrieben werden:

- **Expert:** Bei Herrn P. kommt das darin zum Ausdruck, dass er ein klar abgegrenztes Fachgebiet gewählt hat (Bauingenieurwesen), in dem er sein Wissen vertieft hat. Er macht während des Coachings auch klar, dass er lebenslang Ingenieur bleiben will. Die Karriere-Kompetenzen – Qualität der Arbeit und Zuverlässigkeit – passen hierzu.
- **Spiral:** Herr P. wird durch Teamarbeit immer motiviert, auch durch die Zusammenarbeit mit anderen Teams. Der Wechsel in die Projektarbeit wird von ihm als wichtige persönliche Entwicklung gesehen, da er Vielfalt in seine Arbeit brachte (während er immer noch im Feld seiner Expertise verblieb) und ihm erlaubt, seine Expertise auszuweiten (um Projektarbeit einzuschließen).
- **Transitory:** Herr P. lernt bei seiner Projektarbeit viele Kollegen kennen, die transitorisch motiviert zu sein scheinen. Einige sind seit mehreren Jahren bei der Firma und werden als Trouble-Shooter oder in quer durch die Organisation verlaufenden Projekten eingesetzt.

Es ist wichtig, sich bewusst zu machen, dass *Klienten gewöhnlich eine Vorstellung von ihrem idealen Karriereweg haben* (ihre Präferenzen). Diese sind gewöhnlich beeinflusst von der Art und Weise, in der wir aufwachsen, und natürlich von sozialen Einflüssen. *Diese Präferenzen sind etwas Anderes als die persönlichen Karriere-Motivationen* und passen mehr oder weniger gut zu diesen.

Wir bieten, da wir das hier vorgestellte Coaching-Tool als CareerConcepts® professionalisiert haben und lizenzieren, zur Differentialdiagnostik einen *Online-Fragebogen* an, mit dem persönliche Motive und Karrierepräferenzen identifiziert, und eventuelle Diskrepanzen in Form einer Lückeanalyse dargestellt werden können. Doch funktioniert das Tool auch ohne diesen Fragebogen und sein Einsatz soll das hier geschilderte Vorgehen auf keinen Fall ersetzen. Auch wenn der Fragebogen eingesetzt wird, ist es ratsam, die hier genannten Schritte mit dem Klienten durchzugehen, da dies den Klienten für seine persönlichen Motive sensibilisiert und ihm ermöglicht, sie selbst leichter zu erkennen.

Dritter Schritt

Da Herrn P.s Hauptmotivation „Expert“ und „Spiral“ – und nicht „Linear“ – sind, muss er seinen Vorgesetzten (und

der Personalabteilung) klar machen, dass er nicht weniger motiviert ist als seine „linearen“ Kollegen, sondern andere Motivationen hat. Es schließt sich nun die Beratung und Diskussion der Karriere-Strategie an.

Dies ist auch von Bedeutung, da Herr P.s Organisationskultur eine Mischung aus „Expert“ und „Linear“ ist: Viele von Herrn P.s Vorgesetzten in seiner Firma sind eindeutig „linear“ motiviert. Tatsächlich ist diese Motivation in der Schwesterfirma in den USA sehr dominant, was im Wunsch nach Titeln deutlich wird, die die höhere Position in der Organisationshierarchie markieren. Herr P. scherzt oft mit Kollegen darüber, dass die Schwesterfirma keine Angestellten habe, sondern nur „Senior Vice Presidents“.

Es ist jedoch die Expert-Kultur, die weitere Unterstützung und Training für Herrn P.s technische Expertise sicherstellen kann. Seine nächsten Schritte bestehen darin, breitere Erfahrung in verschiedenen Projekten zu gewinnen, um seine Expertise aufzubauen und seine Fähigkeiten als beratender Ingenieur bei Bauprojekten zu vertiefen (und folglich seine Spiral-Motivation zu befriedigen). Er selbst kommt zu der Einsicht, seine Projektarbeit als eine Art von Expertise an sich zu verstehen, die auf seiner Expert-Motivation beruht. Um für ausreichende Variationsbreite in der Zukunft zu sorgen und dabei im gleichen Arbeitsfeld zu verbleiben, zieht Herr P. in Betracht, an einigen Projekten im Ausland zu arbeiten, da ihm das neue Erfahrungen bringen dürfte.

Eine wichtige Überlegung für Herr P. ist, ausreichend Zeit für sich selbst zu haben, um die Breite seiner Expertise ausbauen zu können, statt schnell von einem Projekt zum nächsten zu wechseln. Obwohl er über eine gewisse Transitory-Motivation verfügt, zieht er nicht in Betracht, selbstständiger Berater zu werden, da sein Wunsch nach Sicherheit zu groß ist (Expert-Motivation) und er das Gefühl hat, die Vielfalt seiner Projektarbeit würde seine Transitory-Motivation ausreichend befriedigen.

» VORAUSSETZUNGEN/KENNTNISSE

Coachs sollen in der Arbeit mit verschiedenen Human-Resource-Modellen und im Feedback-Geben erfahren sein.

Der Autor

» JASON KAY

Jg. 1970, Dipl.-Psych. (GB), international ausgebildet (RSA, GB und DE) und europaweit unterwegs als Berater, Trainer und Coach. Gastdozent bei der IMB Berlin (MBA Ausbildung), BITS Iserlohn (Wirtschaftspsychologie) und BIF Berlin (systemisches Coaching). Gründungsmitglied der Coaching Psychology-Abteilung der British Psychological Society. Zertifizierer für das CareerConcepts-Modell in Deutschland und Österreich. Arbeitsschwerpunkte: Karriere-Coaching und Führungskräfteentwicklung.

E-Mail: kay@systemics.net
Jason Kay
systemics™
Pariser Str. 62
10719 Berlin
Tel: 030-86394556

Internet: www.careerconcepts.de



Foto: Nadine Adrian

Für die Anwendung des Online-Assessment-Tools (welches einen ausführlichen Report generiert) und des CareerConcepts®-Modells wird von uns ein Zertifizierungstraining angeboten.

» PERSÖNLICHER HINWEIS/KOMMENTAR/ERFAHRUNGEN

Dieses Coaching-Tool lässt sich leicht von Laien verstehen und hat eine gute Akzeptanz. Da es kein Persönlichkeitsinstrument ist, weckt es kaum Widerstand bei der Anwendung.

» QUELLEN/WEITERFÜHRENDE LITERATUR

Brousseau, K. R. & Driver, M. J. (1994). *Enhancing Informed Choice: A Career-Concepts Approach to Career Advisement*. *Selections*, Spring, 24-31.

Brousseau, K. R. & Driver, M. J. (1993). *Roadmaps for Career Success*, Thousand Oaks, CA: Decision Dynamics Group.

Brousseau, K. R., Driver, M. J., Eneroth, K. & Larsson, R. (1996). *Career Pandemonium: Realigning organisations and individuals*. *Academy of Management Executive*, Vol. 10, No. 4. Verfügbar unter: http://www.decisiondynamics.us/global/career_pandemonium.asp?sm=40 [01.7.09]

Coombs, M. W. (1989). *Measuring Career Concepts: An Examination of the Concepts, Constructs, and Validity of the Career Concept Questionnaire*, Ph.D. Dissertation. Los Angeles: University of Southern California.

Larsson, R. (2005). *Research Background: Decision Dynamics Career Model™*. Lund: School of Economics and Management.

Schein, E. H. (1978). *Career Dynamics: Matching Individual and Organizational Needs*, Reading, MA: Addison-Wesley. ■

Persönlichkeitsdiagnostik: Auf die Haltung kommt es an

Diagnostik ist der Königsweg zur Intervention. Das ist bei der Autoreparatur ebenso selbstverständlich wie beim Arzt. Je genauer die Ursache eines Problems ermittelt werden kann, desto effizienter ist die Problemlösung. Trotzdem gibt es Vorbehalte gegenüber der Persönlichkeitsdiagnostik. Verstärkt sie nicht das Hierarchie- und Statusgefälle zwischen Berater und Klienten? Hebt sie nicht einseitig Defizite statt Entwicklungsmöglichkeiten hervor? Legt sie gar Menschen auf feste Eigenschaften fest – statt ihnen Entwicklungspotenziale aufzuzeigen? Solche Bedenken beruhen auf einer berechtigten Sorge: Wer Menschen in ihrer Entwicklung fördern will, sollte sie natürlich nicht wie Autos und auch nicht wie Patienten behandeln, sondern ihnen authentisch, auf Augenhöhe und mit dem Blick auf ihre Ressourcen und Entwicklungspotenziale begegnen. Diese Haltung entspricht den Grundprinzipien eines verantwortlichen und effektiven Coachings: Typisierungen sollten nicht als „Wahrheit“ missverstanden werden, sondern als Werkzeug.

Menschen verfügen allerdings über eine besondere Fähigkeit: Sie können die Perspektive wechseln. Das bedeutet für die Persönlichkeitsdiagnostik, dass wir die objektive Perspektive der Diagnostik mit dem subjektiven Blickwinkel des Klienten *verbinden* können. Menschen haben oft das Bedürfnis, objektive Informationen über ihre Stärken und Schwächen zu erhalten. Das kann sehr informativ und auch entlastend sein: Wenn beispielsweise eine „vergessliche“ Person eine entwicklungsorientierte Diagnostik ihrer Stärken und Schwächen erhält, braucht sie nicht mehr über die Vorwürfe des

Chefs nachzutrübeln, sie sei nur zu bequem oder habe gar nicht die Absicht, sich wirklich dauerhaft für das Unternehmen einzusetzen. Sie kann auf der Basis von Persönlichkeitsdiagnostik herausfinden, worin genau der Angelpunkt für ihr Coaching-Anliegen besteht und im Coaching nicht nur am Symptom, sondern direkt an der Ursache für ihr Problem oder ihre Schwierigkeit arbeiten (zum Beispiel ihr Gedächtnis für Unerledigtes optimieren, bislang ungenutzte motivationale Kraftquellen aktivieren etc.).

Besonders Persönlichkeitstests, die sich auf die Messung der Erstreaktion beschränken (Typentests), bergen jedoch die Gefahr, dass der Anwender sie schablonenartig benutzt und damit die Entwicklungsperspektive aus den Augen verliert. Aus diesem Grund habe ich die „Entwicklungsorientierte Funktionsdiagnostik“ entwickelt, die eine Person als Ganzes untersucht, also verschiedene Komponenten der *Erstreaktion* (Kognitive Stile, emotionale Ressourcen, motivationale Energiequellen) und der *Zweitreaktion*, also der selbstregulatorischen Kompetenzen. Gerade die Selbstregulation ermöglicht es Menschen, sich von ihren kognitiven, emotionalen und motivationalen Neigungen (die den Typus oder „Charakter“ ausmachen) zu befreien und diejenigen Ressourcen einzusetzen, die sie für die geeignetsten halten, um eine anstehende Aufgabe zu erfüllen. Die *Entwicklungsorientierte Systemdiagnostik* verringert durch ihren Aufbau und ihr Konzept die Gefahr, dass der Anwender seinen Klienten mit ihrer Hilfe auf Kategorien oder Typen festlegt und den Möglichkeitsraum dadurch eher beschränkt als öffnet.

Wenn die Haltung stimmt, ist Persönlichkeitsdiagnostik im Coaching eine Bereicherung und sorgt für Effizienz und Effektivität bei der Problemlösung und der persönlichen Weiterentwicklung. ■

Prof. Dr. Julius Kuhl, Osnabrück



Foto: privat

Lehrstuhlinhaber für Differentielle Psychologie und Persönlichkeitsforschung an der Universität Osnabrück. Mit der PSI-Theorie hat er eine umfassende Theorie der willentlichen Handlungssteuerung vorgelegt. Mit Hilfe seiner EOS-Potenzialanalyse können Motivation und Selbststeuerungsfähigkeiten erfasst werden. In Kürze erscheint sein „Lehrbuch der Persönlichkeitspsychologie“ (ISBN: 978-3-8017-2239-5).

julius.kuhl@uni-osnabrueck.de

Vermessungen oder Dialoge

Die Frage, ob Persönlichkeitstests im Coaching-Prozess adäquat einsetzbar sind, provoziert grundsätzliche Fragen:

Was wird gemessen?

Persönlichkeitstests zu verwenden heißt, sich eines aus den Naturwissenschaften entlehnten Verfahrens, nämlich dem des Zählens und Messens, zu bedienen. Die Naturwissenschaften verfügen hierfür über exzellente Methoden. Persönlichkeitstests hingegen basieren auf Konstrukten, die nicht direkt beobachtbar sind. Die Güte der Daten ist weniger valide. In der Regel stehen am Ende korrelative Aussagen. Komplizierte statistische Absicherungen und Validierungsverfahren sind notwendig.

Mit welchen Instrumenten wird gemessen?

„In dreißig Minuten an den Kern der Persönlichkeit!“ Diese – leider nicht erfundene, sondern der Beschreibung eines bekannten Persönlichkeitstests entnommene – Anpreisung verweist ins Reich der Heilsversprechen. Kunden können kaum zwischen seriöser Persönlichkeitsdiagnostik und pseudowissenschaftlichen Fragespielchen unterscheiden. Aufklärung könnte man zwar fordern, aber nicht sichern. Diagnostikinstrumentarien sind zum käuflichen Produkt geworden und werden auf dem Markt angepriesen wie Waschmittel.

Wer sollte messen?

Die Verwendung psychologischer Tests braucht mehr als eine Manuals Schulung oder eine erworbene Benutzerlizenz. Denn bereits die Auswahl des richtigen Verfahrens setzt umfangreiche Kenntnisse voraus. Aus gutem Grund waren psychologische Tests früher nicht frei erwerbbar. Für den Einsatz von Persönlichkeitstests im Coaching stellt sich die Frage, wer solche Tests überhaupt einsetzen sollte? Das Zerti-

fikat Meister-Coach reicht dafür nicht aus! Welche Konsequenzen hat es für Kunden, wenn sie Auskunft über ihre Persönlichkeit von einem Anwender erhalten, der ungenügend qualifiziert ist? Hier werden zudem ethische Fragen berührt.

Wie werden Daten erhoben und genutzt?

Der Einsatz von Persönlichkeitsverfahren basiert letztlich auf der alten Hoffnung, Charakter und Persönlichkeit wie innere Organe röntgen zu können, so dass Unternehmen zukünftiges Verhalten der Mitarbeiter voraussagen können. Bis dato ist dies jedoch – ich bekenne, zu meiner Freude – eine Illusion geblieben. Business-Coaching tut gut daran, sich auf Versprechen zu reduzieren, die auch einhaltbar sind!

Systemtheoretisch argumentiert wird Persönlichkeit als situationsspezifisches Verhalten beobachtbar; es ist kontextspezifisch. Dies relativiert die Aussagekraft von Tests. Müssen wir nicht von sich wandelnden, also instabilen Ausprägungen innerhalb einer relativ breiten Verhaltensbandbreite ausgehen? Aus dem Studium der Leistungskurven von Spitzensportlern lässt sich ohne Mühe ablesen, dass Kontexte, meist als Umfeld beschrieben, wesentlich über die Aktualisierbarkeit der Leistung entscheiden. Tests können bei richtiger Anwendung Potenziale (als Konstrukte) messen. Benötigen Unternehmen Aussagen über (theoretische) Potenziale oder über aktualisierbare Leistungen? Ich behaupte, dass Coaching bei Letzterem spannend wird, dass wir auf die Gestaltung des Kontextes maßgeblich Einfluss nehmen müssen.

Resümee

Die Verknüpfung von Persönlichkeitstests und Coaching wirft eine

große Anzahl sehr ernster Fragen auf. Ihre Beantwortung wird auch darüber entscheiden, ob sich Business-Coaching nicht letztlich doch darauf beschränken sollte, eine Kunst des Dialogs zu sein. Wenig valides Coaching wird durch Persönlichkeitstests nicht besser, und gutes Coaching braucht keine Tests. Einer meiner Hochschullehrer lehrte mich, Beratung und Diagnostik streng auseinander zu halten.

Dr. Walter Schwertl, Frankfurt



Foto: Ulrike Hölzinger-Deutscher

Geschäftsführender Partner von Schwertl & Partner Beratergruppe Frankfurt, Senior-Coach und Mitglied des Sachverständigenrats des DBVC. Seine Arbeitsschwerpunkte liegen im Bereich interner Kommunikation von Organisationen, Coaching-Ausbildung, Business-Coaching, Begleitung von organisationalen Veränderungsprozessen und Mentoring bei Konfliktmanagement und Führungsthemen. Zuletzt erschien sein Buch „Business-Coaching“ (ISBN: 978-3-531-15626-2).

office@schwertl-partner.de



Auswahlprozesse für externe Coachs

Von Romina Henle

Das betriebliche Vorgehen bei der Auswahl externer Coachs ist in der Breite eher heterogen – und nicht immer so systematisch wie es sein könnte und sollte, findet beispielsweise die Marburger „Studie zum deutschen Coaching-Markt 2008/09“ heraus. Zudem gerät die individuelle Suche nach dem passenden Coach schnell an ihre Grenzen, zeigt die aktuelle „Coaching-Umfrage Deutschland“, und dass deshalb Coach-Pools zunehmend wichtiger werden. Wie gestaltet man Coach-Auswahlprozesse optimal?

Möchte man dem Thema „Coach-Auswahl“ unter wissenschaftlichen Gesichtspunkten nachgehen, so wird schnell deutlich, dass es zwar langsam an Bedeutung gewinnt, aber bislang noch keine validen empirischen Erkenntnisse vorliegen. Meine Diplomarbeit an der Universität Duisburg-Essen basiert auf einer Auftragsarbeit eines Industrieunternehmens zum Thema „Auswahlprozesse für externe Coaches“ mit der Zielsetzung, Handlungsempfehlungen zur Implementierung eines Coach-Auswahlprozesses zu generieren.

Um eine entsprechende Grundlage für Handlungsempfehlungen zu schaffen, wurden *acht Experteninterviews mit Coaching-Verantwortlichen in Großunternehmen* durchgeführt, um Vorgehensmodelle der betrieblichen Coach-Auswahl zu identifizieren. Dabei wurden die Befragten aufgrund ihrer betrieblichen Stellung sowie ihres Erfahrungswissens im Bereich Coaching als Wissensträger identifiziert und für diese Auftragsarbeit ausgewählt.

Die durchgeführten Experteninterviews zeigen auf, dass die betrieblichen Vorgehensweisen bei der Auswahl externer Coaches eher heterogen als homogen sind. Achtet man jedoch eher auf die Gemeinsamkeiten als auf die Unterschiede, so lassen sich aus den Interviews einige unternehmensübergreifende Arbeitsweisen ableiten, die als Empfehlungen zur Implementierung von Coach-Auswahlprozessen dienen können. Dabei lassen sich diese Gemeinsamkeiten in drei Bereichen feststellen:

- Eingliederung der Coaching-Aktivitäten im Unternehmen
- Design der Selektionsprozesse sowie
- Auswahlkriterien externer Coaches.

Wie werden Coaching-Aktivitäten in Unternehmen gesteuert?

In organisationaler Perspektive zeigt sich, dass bei allen befragten Großunternehmen *eine zentrale Steuerung der Coaching-Aktivitäten* im Mittel-

punkt steht. Dies gewährleistet zum einen eine hohe Transparenz in Bezug auf das Thema Coaching selbst sowie entsprechende Qualitätsstandards betrieblicher Coaching-Aktivitäten.

Zugleich ist die Systematisierung von Coaching-Aktivitäten in den befragten Unternehmen häufig mit der *Bildung eines Coach-Pools* verknüpft. Ziel dieser Vorgehensweise ist es, Einzelbeauftragungen von Coaches in verschiedenen Geschäftsbereichen durch eine gezielte zentrale Steuerung der Aktivitäten zu ersetzen. Dies geschieht häufig über eine zentrale Koordinierungsstelle für Coaching-Aktivitäten. Diese ist in der Regel im Bereich Personal- und Führungskräfteentwicklung angesiedelt, da hier zumeist bereits Expertise im Bereich Development, Beratung und Personalauswahl vorliegt.

Neben Erfahrungen in der Personalauswahl ist allerdings auch *ein solides Coaching-Wissen* erforderlich, um eine fundierte Coach-Auswahl treffen zu können. Dabei ist es empfehlenswert, dass die für Coaching im Unternehmen zuständigen Personen selber über eine Coaching-Ausbildung sowie idealerweise über eigene Coaching-Erfahrungen verfügen, um entsprechende Qualitätsstandards im Rahmen der Coach-Auswahl setzen zu können.

Beim Aufbau des erwähnten Coach-Pools empfiehlt es sich zudem, unternehmenseigene Anforderungskriterien für externe Coaches aufzustellen. Die Coaches werden dann durch eine auf diesen Kriterien aufbauende Auswahlstrategie im Selektionsprozess evaluiert.

Wie strukturieren Großunternehmen Auswahlprozesse für externe Coaches?

Die gewonnenen Ergebnisse aus dem Interviewmaterial zeigen, dass *Selektionsprozesse für externe Coaches in der Regel mehrstufig aufgebaut sind*, wobei mehrere Auswahlmethoden und -instrumente in den Selektionsprozess integriert werden. Erprobte Bausteine stellen das Auswahlinterview sowie eine simulationsorientierte Fallübung, sozusagen eine Art „Arbeitsprobe“ des Coaches, dar. Dabei werden diese

entweder als eigenständige Übung in einem komplexen Selektionsverfahren angewandt oder partiell in ein Selektionsgespräch integriert.

Die Vorauswahl

Bei der Vorauswahl von Coaches werden in der Praxis unterschiedliche Informationsquellen und -wege genutzt. Eine mögliche Vorgehensweise für ein erstes „Screening“ ist die Auswertung schriftlicher *Präsentationsunterlagen* des Coaches sowie *eine Überprüfung formaler Kriterien anhand eines Profils*. Der Einsatz von Profilsbögen ist empfehlenswert und wird von einigen der befragten Unternehmen durchgeführt. Diese ermöglichen, einen direkten Abgleich zwischen den vom Unternehmen verlangten Anforderungskriterien und dem Kompetenz-Profil des Coaches vorzunehmen. Eine gezielte Auswertung der Präsentationsunterlagen kann ergänzend ebenfalls hilfreich sein.

Weiterhin können Coaches auch telefonisch interviewt werden, um deren grundsätzliche Passung zum Unternehmen und dessen Coaching-Verständnis zu evaluieren. Hierbei empfiehlt es sich, die Beratungsschwerpunkte des Coaches aufzunehmen, um einen Abgleich zwischen den vom Coach angebotenen Beratungsthemen und den vom Unternehmen definierten Coaching-Anlässen vornehmen zu können. Dabei können auch Kriterien wie Mobilität, regionale Verfügbarkeit und Honorare erstmalig abgefragt werden. Diese Auswahlmethoden geben bereits bei der Vorauswahl erste Hinweise über die Qualifikationen, Kompetenzen und Erfahrungen des Coaches. Nach dieser ersten Phase des Auswahlprozesses wird entschieden, welche Coaches weiterhin im Selektionsprozess evaluiert und zu einem persönlichen Kennenlernen eingeladen werden.

Der Coach-Auswahlprozess

Hat der Coach die erste Hürde genommen, so findet danach in der Regel ein Assessment in den Räumlichkeiten des Unternehmens statt. Dabei werden bei den befragten Großunternehmen häufig bevorzugt Einzelverfahren der Personalauswahl für die Coach-Selektion eingesetzt, da diese

WISSENSCHAFT

im Vergleich zu Gruppenauswahlverfahren eine höhere Diskretion und Prozessflexibilität sicherstellen und den Coaching-Verantwortlichen erlauben, sich individuell auf den sich bewerbenden Coach einzustellen. Bei den meisten befragten Unternehmen erweist sich *ein persönliches Auswahlgespräch in Kombination mit einer simulationsorientierten Fall-Übung* als praktikables und zumeist zufriedenstellendes Vorgehensmodell.

Dabei empfiehlt es sich, dass die für Coaching im Unternehmen verantwortlichen Personen in den Gesamtprozess der Coach-Selektion, von der Auswahl einzelner Coachs bis hin zur Evaluation oder Auswertung einzelner Coaching-Prozesse im Sinne einer ganzheitlichen Prozessverantwortung, eingebunden sind. So lässt sich ein umfassender Blickwinkel auf einzelne

Coachs und deren Coaching-Leistung gewinnen und die Professionalisierung des Themas im Unternehmen gezielt vorantreiben.

Im Mittelpunkt der Coach-Auswahl steht bei den befragten Coaching-Experten das persönliche Erleben des Coachs in einer Beratungssituation. Hierzu eignen sich besonders *simulationsorientierte Verfahren* der Berufseignungsdiagnostik, die eine Arbeitsprobe hinsichtlich des Coaching-Verhaltens und des Stils des Coachs im Beratungsprozess liefern können. Diese sollten bei der Konzeption von Auswahlprozessen berücksichtigt werden, um die Arbeitsweise des Coachs an einem konkreten Fall zu überprüfen.

Es werden ebenfalls *Auswahlgespräche* für die Coach-Selektion eingesetzt. Diese unterscheiden sich jedoch häufig in der Durchführung und reichen von eher freien bis zu teilstrukturierten Gesprächsformen, wobei die Offenheit oder Flexibilität des Gesprächsverlaufs

bei einigen der befragten Coaching-Experten klar im Vordergrund steht. Eine gewisse Form der Gesprächsstrukturierung erhöht allerdings auch die Validität und Vergleichbarkeit, so die Erkenntnisse der Arbeits- und Organisationspsychologie. Eine Vollstrukturierung des Gesprächs mit standardisierten Fragestellungen und Abläufen ist für einen Coach-Auswahlprozess jedoch nicht zu empfehlen.

Darüber hinaus ist es zusätzlich ratsam, *die Methoden zu kombinieren*, darin scheinen sich alle befragten Coaching-Experten einig zu sein. Dabei gilt es nicht nur, verschiedene Methoden und Verfahren der Personalauswahl im Rahmen der Vorauswahl und Auswahl miteinander zu kombinieren, sondern *auch unterschiedliche Ansätze* der Berufseignungsdiagnostik in die Prozesse zu integrieren, um dem personalpsychologischen Prinzip der Multimodalität oder Multimethodalität zu entsprechen. Denn nur die Methodenvielfalt ermöglicht eine umfassende Perspektive auf den Coach und liefert



zusätzliche Informationen, die wiederum in den Entscheidungsprozess für oder gegen die Aufnahme des Coachs in den Coach-Pool einfließen können.

Simulation einer Coaching-Situation

Coaching-Verantwortliche schätzen es sehr, Coachs in einer Beratungssituation live beobachten zu können, insbesondere bei der Bearbeitung eines konkreten Fallbeispiels aus ihrer eigenen Unternehmenspraxis. Dabei lässt sich die Arbeitsweise von Coachs am besten in einer konkreten Coaching-Simulation im Selektionsverfahren erleben, wobei solche Simulationen sich sowohl für Einzel- als auch für Gruppenverfahren eignen. Bei der Durchführung einer Fall-Übung, in der eine Coaching-Situation simuliert wird, kann die Herangehensweise des Coachs im Beratungsprozess überprüft werden, wie beispielweise die flexible Anwendung von Coaching-Methoden, der Umgang mit dem Klienten, die angewandten Fragetechniken sowie, ob der Coach die Kompetenz besitzt, seinen Klienten zu befähigen, seine Lösung selber zu finden.

Aufbauend auf der Coaching-Simulation empfiehlt es sich dann, *eine schriftliche Fallbearbeitung* als weiterführenden Auswahlschritt einzubauen. Auf Basis der vorhandenen Informationen, die der Coach aus der Übungsanleitung und im Laufe der Coaching-Simulation gewonnen hat, gilt es nun, ein Falldesign zu entwickeln. Dabei soll der Coach herausarbeiten, wie er im gesamten Coaching-Prozess weiter vorgehen würde. Dies beinhaltet sowohl den Prozessaufbau entlang der Coaching-Phasen, die Wahl der Beratungsmethoden zur Bearbeitung des Coaching-Anlasses als auch ein realistisches Zeitbudget. Mit diesem Vorgehen ist der Coach gefragt, erneut seine methodische Kompetenz unter Beweis zu stellen, und seine eigene Selbstreflexion zu demonstrieren, indem er seine Leistung in der vorherigen Übung kritisch hinterfragt und diese im Rahmen des Falldesigns weiterführt.

Abschließend sollte der Coach die Ergebnisse den Auswählenden kurz

Kompetenzfelder	Anforderungskriterien an externe Coachs
Selbstkompetenz	Authentizität, Vertraulichkeit, gestandene Persönlichkeit, persönliche Veränderungsbereitschaft, professionelle Selbstpräsentation, Selbstreflexion, Sympathie, Offenheit, Flexibilität, Spontaneität, stabile Persönlichkeit bzw. emotionale Stabilität, Klarheit, Zielgerichtetheit, positives Menschenbild, persönliche Haltung, ressourcenorientiertes und humanistisches Menschenbild, interkultureller Hintergrund, internationale Erfahrung.
Sozialkompetenz	Empathie, Kommunikationsfähigkeit, Verständnis für die Situation des Klienten, Fähigkeit zur Bildung von Vertrauensbeziehungen, adäquater Umgang mit Interessenkonflikten, „zwischenmenschliche Chemie herstellen“, Anschlussfähigkeit.
Fachkompetenz	Akademische Ausbildung, fundierte Coaching-Ausbildung oder vergleichbare Qualifikation, systemischer Coaching-Ansatz, Mehrfachausbildungen, ausreichende Berufserfahrung, Business-Erfahrung, ausreichende Coaching-Erfahrung, Erfahrung in der Betreuung von Veränderungs- und Lernprozessen, Erfahrungen in der Zusammenarbeit mit Führungskräften bzw. Entscheidungsträgern, Erfahrungen in der strategischen Beratung, Erfahrungen in unterschiedlichen Branchen und mit internationalen Unternehmen sowie im Aktivitätsfeld des Unternehmens, Erfahrungen in der Personal- und Organisationsentwicklung, Erfahrungen im Management- oder Beratungsbereich, Erfahrungen auf einer vergleichbaren organisationalen Ebene wie die Klienten, Kenntnisse von Führungskonzepten, eigene Führungserfahrungen, Kenntnisse betriebswirtschaftlicher Abläufe, Verständnis für die Komplexität von Konzernen.
Methodenkompetenz	Umfangreiche Methodenkompetenz und Flexibilität in deren Anwendung, Verhandlungstechniken, (systemische) Fragetechniken, eigene Supervisionserfahrung, Transparenz über Coaching-Vorgehen, klares Coaching-Verständnis und -konzept, analytisches Verständnis, Grenzziehung von Coaching zu anderen Beratungsformen oder zur Therapie, Befähigung des Klienten, seine eigene Lösung zu finden, englische Sprachkenntnisse.

Tabelle 1: Übersicht der erhobenen Anforderungskriterien an externe Coachs (Mehrfachnennungen sind hervorgehoben)

präsentieren, wobei diese damit die Möglichkeit erhalten, vertiefende Fragen zum Vorgehen des Coachs in der Beratungssituation zu stellen. Das Kombinieren von Coaching-Simulation mit schriftlicher Weiterbearbeitung ermöglicht es Unternehmen, den vom Coach zuvor im Auswahlgespräch geschilderten Beratungsansatz ein weiteres Mal zu testen oder zu validieren. Zudem kann mit diesem Verfahren die

Transparenz des Coachs in Bezug auf seine Arbeitsweise im Coaching-Prozess überprüft werden. Aufbauend auf den dargestellten Ergebnissen der Experteninterviews zeigt das Flussdiagramm (s. Abb. 1), wie die Coach-Auswahl im Unternehmen gestaltet werden kann. Der abgebildete Prozess lässt sich sowohl als Einzel- als auch als Gruppen-Selektionsverfahren durchführen.

Über welche Kompetenzen sollte ein Coach verfügen?

Folgt man den Aussagen der Befragten, so müssen Coaches über mehrere

Kernkompetenzen verfügen und bestimmte Grundanforderungen erfüllen, um von den befragten Unternehmen beauftragt oder in den Coach-Pool aufgenommen zu werden.

Dabei sind sich alle Experten einig, dass *eine fundierte Coaching-Ausbildung* oder eine vergleichbare Qualifika-

tion im Mittelpunkt der Anforderungen steht. Je nach beruflichem und/oder akademischem Hintergrund kann die Notwendigkeit der Tiefe dieser Ausbildung allerdings variieren. In diesem Zusammenhang ist es empfehlenswert, sich mit dem Coaching-Markt und den angebotenen Ausbildungen im Bereich Coaching entsprechend auseinanderzusetzen, da einheitliche Qualitätsstandards häufig noch fehlen.

Weitere Anforderungen an externe Coaches im Bereich der Fach- und Methodenkompetenz sind *mehrjährige Coaching-Erfahrungen* sowie ein *breites Methodenrepertoire*, wobei nicht nur die Quantität an Methoden ein Auswahlkriterium darstellt, sondern auch deren sichere und flexible Anwendung in der jeweiligen Coaching-Situation.

Der Coach sollte auch über ein funktionales *Verständnis des beruflichen Umfelds und der Branche* seines potenziellen Klienten verfügen sowie über ein grundlegendes *Verständnis betriebswirtschaftlicher Abläufe*, und auch gängige *Führungskonzepte und -themen* kennen. Inwieweit der Coach selber über eine vergleichbare berufliche Erfahrung wie sein potenzieller Klient verfügen sollte, lässt sich an den Befragungsergebnissen nicht eindeutig ersehen. Allerdings sollte der Coach grundsätzlich zum Unternehmen und den dort gelebten *Werten* passen. Damit ist insbesondere die Anschlussfähigkeit des Coaches an die Unternehmenskultur sowie an das Coaching-Verständnis des Unternehmens gemeint. Für die befragten Experten spielen zusätzlich Aspekte wie Authentizität und Vertraulichkeit sowie Empathie und Kommunikationsfähigkeit eine besondere Rolle.

Die Tabelle 1 gibt die Qualifikations- und Kompetenzanforderungen an externe Coaches wieder, welche von den befragten Coaching-Experten in den Interviews genannt worden sind.

Der Beitrag der Forschung zur Qualitäts- und Prozessentwicklung

Diese Auftragsarbeit weist darauf hin, dass eine gezielte Weiterentwicklung von betrieblichen Qualitätsstandards

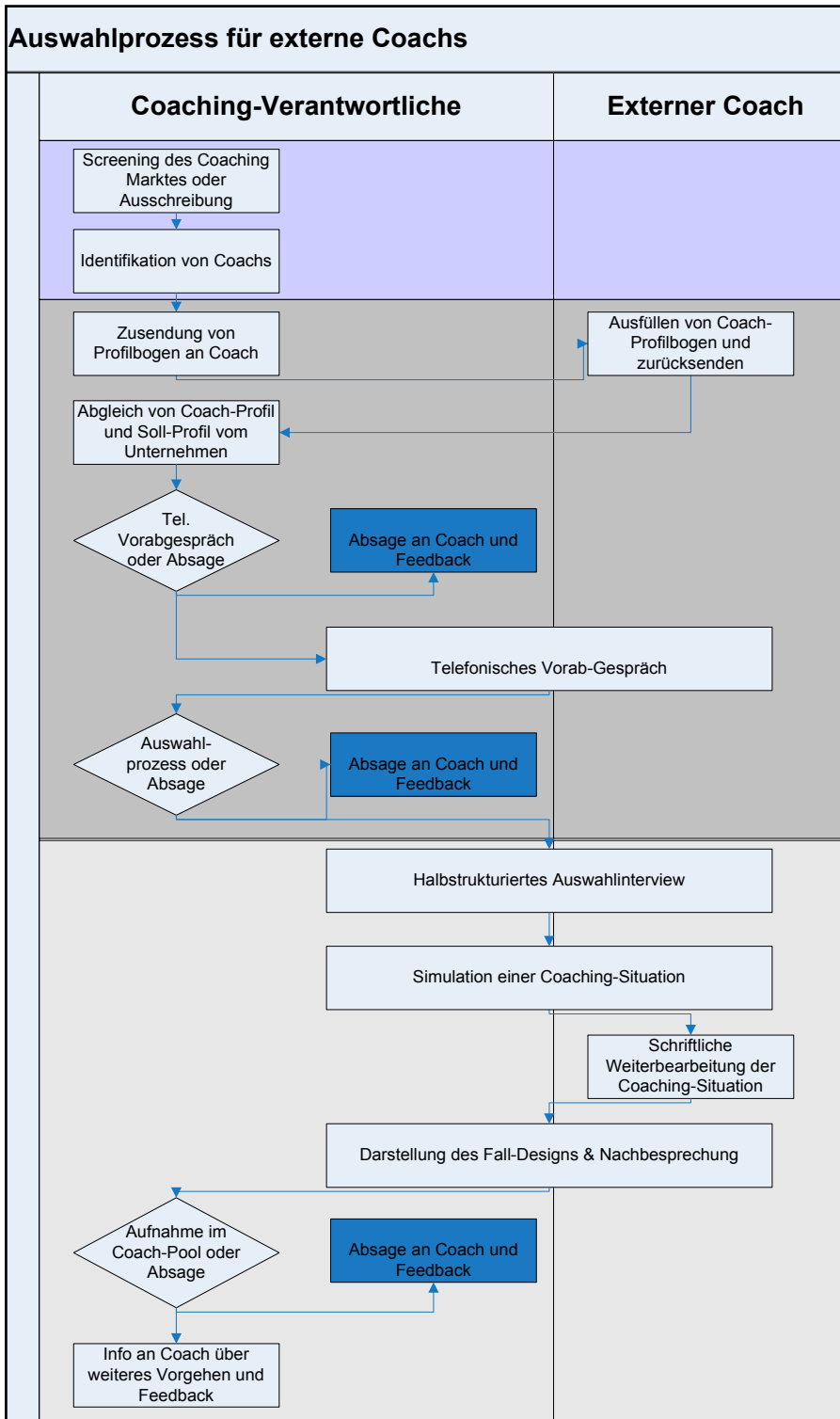


Abb. 1: Ein exemplarischer Auswahlprozess für externe Coaches

und Vorgehensmodellen möglich ist, wenn Wissenschaft und Unternehmen eng miteinander zusammenarbeiten.

Unternehmen, die sich in der Aufbau-phase eines eigenen Coach-Pools befinden, können mit dieser Arbeit auf ein „Benchmarking“ zurückgreifen, wie andere Großunternehmen Coach-

Auswahlprozesse gestalten. Coachs können demgegenüber erfahren, welche Hürden sie bei solchen Auswahlprozessen zu nehmen haben und welche Kompetenzen von ihnen gefordert sind. Damit erhöht sich sowohl für Unternehmen als auch für Coachs die Transparenz in Bezug auf ihre Zusammenarbeit und schafft eine Grundlage

für eine gemeinsame, professionelle Annäherung. ■

Die Autorin

Romina Henle, Dipl.-Päd, ist seit 2008 beim Energie- und Transportkonzern Alstom im Bereich Training tätig. Für ihre Diplomarbeit „Auswahlprozesse für externe Coachs: Eine explorative Untersuchung in Großunternehmen“ (ISBN: 978-3-639-17147-1) wurde sie für den Deutschen Coaching-Preis 2008 des DBVC nominiert.

rominahenle@hotmail.com



Foto: Stefan Baungartner

ANGELIKA BAUR CONSULTING



Organisationsberatung
Organisationsaufstellung
Coaching

Weiterbildung Organisationsaufstellung

4 Wochenenden von Oktober 2009 bis März 2010 in Berlin

Durch Aufstellungen werden komplexe Zusammenhänge, Arbeitsbeziehungen, Informationen und Handlungsmuster in Organisationen sichtbar gemacht.

Die Weiterbildung Organisationsaufstellung führt in die systemisch- phänomenologische Aufstellungsarbeit ein und richtet den Schwerpunkt auf das System Organisation. Sie lernen die Methode sowohl in der Arbeit mit Gruppen als auch für den Einsatz im Coaching kennen.

Termine:

23. – 25. 10.2009 / 15. – 17.01.2010 / 26. – 28.02.2010 / 26. – 28.03.2010



Angelika Baur Consulting
Brunnenstraße 191
10119 Berlin

Tel.: 030 -399 038 80

e-Mail:

baur@angelika-baur-consulting.de

www.angelika-baur-consulting.de



PHILOSOPHIE / ETHIK

Coaching Complexity

Von Prof. Dr. Dirk Baecker

In sozialen Situationen spielt sich mehr ab, als auch den raffinierten Akteuren auffällt oder von ihnen formuliert werden kann. Nimmt man ernst, dass Komplexität definitionsgemäß nichts anderes als die Überforderung des Beobachters ist und dass diese überforderten Beobachter nicht etwa im Maße ihrer Überforderung aus der Welt herausfallen, sondern an ihr und ihrer Selbstorganisation nach wie vor teilnehmen, muss es Formen des Umgangs mit der Überforderung geben, die sich als produktiv erwiesen haben.

Komplexität, Ambivalenz und Nichtwissen

Der Coach ist ein Meister seiner Situation, der alles dafür tut, dem Klienten ein Wissen um ein Nichtwissen beizubringen, das dieser Klient erst in dem Moment, in dem die Möglichkeiten des Coachings ökonomisch und politisch, pädagogisch und moralisch voll ausgenutzt sind, auch auf den Coach anwendet. Soll heißen: Dass für den Coach bereits gelten muss, was er dem Klienten erst noch beizubringen versucht, ist offenbar nur selten ein Gedanke, mit dem der Klient auch den Coach zu fassen bekommt.

*Nichtwissen steht für den Coach am Anfang und für den Klienten am Ende, doch zwischen diesen beiden Punkten entfaltet sich ein Wissen um die Komplexität der Situation des Coachens ebenso wie der Situation, in der der Klient steckt, das einzigartig ist. Schritt für Schritt werden Möglichkeiten ausgetestet, eine komplexe Situation in Aspekte, Phasen und Brüche aufzulösen, die ebenso viele Schnittstellen freigeben, an denen ein Handeln und Denken so, aber auch anders, ansetzen und sich mit einem Gefühl und Wissen um seine eigenen Alternativen anreichern kann. Schritt für Schritt wird erarbeitet, dass jede noch so komplexe Situation ihrerseits Moment einer Sequenz, eines Möglichkeitenpfades ist, die nicht nur unterschiedlich punktiert werden kann, wie Paul Watzlawick gezeigt hat, sondern die immer wieder mit einer *Ambivalenz* angereichert ist, die nicht etwa ein Zeichen für die unvollkommene Uneindeutigkeit der Situation ist, sondern ein Zeichen für deren ökologische Intelligenz, ein Zeichen für deren Fähigkeit, Impulse und Gelegenheiten aufzugreifen, auf die man angewiesen ist, ohne sie selbst geben oder produzieren zu können.*

Wie macht man das? Es geht darum, ein mögliches Managementwissen für Coachs zu entwickeln, und dies im Rahmen der Vermittlung einer Idee, welches (theoretische) Rüstzeug man braucht, um komplexe organisatorische Zusammenhänge zu verstehen. *Ich denke, dass es hilft, Gelassenheit*

gegenüber Komplexität zu entwickeln, denn Komplexität ist definitionsgemäß ebenso unübersichtlich wie unverständlich. Es macht keinerlei Sinn, die eigenen Bemühungen angesichts von Komplexität, eben weil es so aussichtslos ist, zu verdoppeln, weil man damit zwar die eigene Überforderung steigert, aber nicht das eigene Verstehen.

Komplexe Phänomene sind nicht einfach „schwierige“ Phänomene, sondern sie sind wegen der Anzahl der beteiligten Elemente, wegen der Heterogenität dieser Elemente und wegen der Vielzahl sich auch noch laufend ändernder und natürlich ebenfalls heterogener Beziehungen zwischen diesen Elementen, so die knappe Definition von Niklas Luhmann, prinzipiell vom menschlichen Bewusstsein nicht zu erfassen – so sehr wir uns auch gegen diese Einsicht sträuben mögen. Komplexe Phänomene sind gleichzeitig, das kommt den bisherigen Überlegungen entgegen, Phänomene, die wir zwar nicht verstehen, mit denen wir jedoch gleichwohl interagieren können, und dies mithilfe von Beobachtungen, die darauf hinauslaufen, Erfahrungen mit Erwartungen abzugleichen und diese Erwartungen dementsprechend laufend zu korrigieren. Das jedoch kann man nur, wenn man in der Lage ist, das eigene Wissen im Kontext von Nichtwissen laufend zu re-evaluieren und zu diesem Zweck vom eigenen Nichtwissen und nicht vom Wissen auszugehen.

Prozeduralisierung

„Kontrolle“ ist der dafür von der Kybernetik vorgeschlagene, hier angelsächsisch und nicht teutonisch zu verstehende Begriff: Man kontrolliere *sich selbst*, indem man nachträgt, welche Beobachtungen man macht und wie sie mit den eigenen Erwartungen übereinstimmen beziehungsweise von ihnen abweichen, um daraus Schlussfolgerungen für sich erst noch zu bewährende weitere Erwartungen zu ziehen. Aus Komplexität ergibt sich auf dem Umweg über die Kybernetik ein Managementwissen, das in dieser *Prozeduralisierung* des Vorgehens im Medium der eigenen Ziele seine Pointe hat. Wohl gemerkt: im Medium der ei-

genen Ziele! Wir sprechen nicht davon, dass Coaching oder gar Management darauf hinausläuft, seine Ziele zu kennen und unbeirrt durch sich selbst und durch andere zu verfolgen. Sondern wir sprechen davon, diese Ziele wie der „Stalker“, der „Pfadfinder“, in Andrej Tarkovskys gleichnamigem Film (UdSSR, 1982) seine Steine immer ein Stück weiter zu werfen, um ihnen nachzugehen und sie dann neu zu werfen. Nur so kann man *Zielstrebigkeit* und *Wachsamkeit* miteinander kombinieren. Und genau darauf kommt es an.

Wenn man Ziele zu *Formen* degenerieren lässt, hat man nur die Wahl zwischen den beiden Möglichkeiten, sie entweder zu erreichen oder zu verfehlen. Das ist eine *strukturell eher arme Situation*. Wenn man diese Formen jedoch medialisiert, das heißt aus ihrer Verdinglichung in die lose Kopplung zurückübersetzt, aus der sie gewonnen sind, gewinnt man die Möglichkeit, aus dem Verfehlen und aus dem Erreichen der Ziele Schlussfolgerungen abzuleiten, die über die Situation Auskunft geben, in der man sich befindet. Die Situation wird *strukturell reich*, weil man im Medium der Ziele nicht nur Mittel mit Mittel, sondern auch Ziele mit Zielen vergleicht und so die Situation für unterschiedliche und unvorhergesehene Ausgänge und Fortsetzungen öffnen kann.

Die Wiedereinführung dieser Art eines gelassenen Umgangs mit Komplexität in die komplexe Organisation erreicht der Coach, wenn er ein Meister seines Faches ist, *auf drei Wegen*, auf dem Wege des *Redens*, des *Führens* und des *Gestaltens*.

Reden

Für den ersten Weg ist die Situation des Coachens selbst entscheidend. Coachen heißt im Wesentlichen, *miteinander zu reden*. Dass durch „bloßes Reden“ überhaupt etwas in Bewegung gesetzt werden kann, gehört zu den Wundern der menschlichen Gesellschaft, über die sich schon Heinz von Foerster anlässlich seiner Beobachtung einer familientherapeutischen Sitzung gebührend gewundert hat: Er saß hinter einem Einwegspiegel,

PHILOSOPHIE/ETHIK

unsichtbar für die Familie und ihren Therapeuten, und beobachtete bei abgeschaltetem Ton die Pantomime der Körperhaltungen. Es kam zu Anspannungen und Entspannungen, Zuwendungen und Abwendungen, obwohl nichts anderes geschah als Lippenbewegungen, die offensichtlich der Produktion von Geräuschen entsprachen. Die so genannte „Immaterialisierung“ der Gesellschaft, sie musste nicht auf den Film oder den Computer warten, sondern hat bereits in der Sprache ihre ersten Anhaltspunkte, was, nebenbei bemerkt, deutlich macht, wie unsinnig der Begriff der Immaterialisierung ist.

Sigmund Freud hat diese Situation des Redens für seine Psychoanalyse der Traumdeutung präzise beschrieben und in das Zentrum von Therapie und Beratung gerückt: Der Patient wird in eine ruhige Lage gebracht und eingeladen, sich selbst, seine Gedanken, Vorstellungen und Erinnerungen zu beobachten, ohne dabei, wie sonst, seine „wahrgenommenen Gedankenbildungen“ einer mitlaufenden Kritik zu unterziehen und nur diejenigen ernst zu nehmen und auszusprechen, die die Zensur passieren. Der entscheidende Punkt dabei ist eine Art *parallel laufende Zerstreung und Sammlung von Aufmerksamkeit*, die durch die körperliche Abwendung vom Therapeuten und das Schließen der Augen unterstützt wird.

Paul Watzlawick vermutet, dass mit Hilfe dieser Methode nicht nur die Aufmerksamkeit des Patienten auf sich selbst, sondern auch seine Aufmerksamkeit auf minimale Signale des Therapeuten gesteigert wird, auf die Geräusche des Stifts auf dem Notizblock, Änderungen der Sitzhaltung und schließlich die tiefen Atemzüge des eingeschlafenen Therapeuten. Wir können mit dieser Technik des Wandernlassens einer schwebenden Aufmerksamkeit mittlerweile so gut umgehen, *dass der Coach auf die Couch verzichten kann* und man sich von Angesicht zu Angesicht unterhalten kann, wäh-

rend die Situationen eruiert werden, in denen der Klient steckt und zu denen er den Rat des Coachs sucht.

Es geht jedoch nach wie vor um ein therapeutisches Reden, in dem thematisiert werden kann, was weder mit Kollegen, noch mit Freunden und Familienmitgliedern thematisiert werden kann, und in dem die jetzt direkt beobachtbaren Reaktionen und Nicht-Reaktionen des Coachs einen Teil der Lebendigkeit und Undurchschaubarkeit der Situation *simulieren*, mit denen es der Klient draußen zu tun hat. Mit Kollegen, Freunden und Familienmitgliedern ist Selbiges nicht zu besprechen, weil es hier immer schon darum geht, sich in Positur zu setzen und seine eigenen Netzwerkidentitäten so zu pflegen, dass Kraft und Mut für Weiteres gefunden werden kann, aber auch ein Image aufgebaut werden kann, das vor Angriffen schützt beziehungsweise bestimmte Angriffsflächen anbietet und andere dem Blick entzieht.

Ich will damit nicht sagen, dass man sich dem Blick des Coachs schutzlos offenbart. Eher ist das Gegenteil der Fall. Hier wird erst recht geübt, wie man sich draußen bewähren kann. In der Situation des Coachens gehen jedoch alle Beteiligten von Vorneherein davon aus, dass es um diese Übung geht, *in der man sich dabei zuschauen kann, wie man Schutz sucht und aufbaut*, und schauen sich deswegen gemeinsam an, über welche Techniken und Mechanismen der „Presentation of Self in Everyday Life“ (Erving Goffman) der Klient verfügt und über welche möglicherweise hilfreichen noch nicht. Man konzidiert sich seine Tricks und schaut sich an, unter welchen Umständen sie funktionieren und unter welchen anderen Umständen man besser auf sie verzichten und sie durch andere ersetzen sollte.

Das *Reden* ist hier vor allem dazu erforderlich, vom Handlungsdruck entlastet die Zeit zu nutzen, sich Situationen nicht nur aus der Perspektive des Klienten, sondern auch aus der Perspektive anderer Beteiligter anzuschauen. Dem Klienten wird so eine *Dynamik der Beobachtung zweiter Ordnung*, der Imitation und Abweichung, der rivali-

sierenden Imitation bewusst, die für ihn unbewusst immer schon maßgebend ist, die ihn jedoch, solange ihm nicht klar ist, inwieweit er ihr immer wieder auf den Leim geht, zu Reaktionen und Reaktionsmustern verleitet, die er anschließend nur Anlass hat, zu bedauern. Man müsste sich genauer anschauen, wie Coach und Klient in ihrer jeweiligen Gesprächssituation und -haltung Erfahrungen mit und Techniken für Strukturaufstellungen nutzen, um sich jeweils die Dynamik der sozialen Strukturen vor Augen zu führen, die sie zu thematisieren versuchen.

An einer solchen Herangehensweise ist nichts selbstverständlich, es müsste im Rahmen einer ausgearbeiteten *Theorie des Coachens* alles untersucht werden. Vor allem wäre es interessant zu wissen, wann welche Formen der zeitlichen Beschleunigung und Verzögerung, des Wechsels der sozialen Perspektive und der sachlichen Vertiefung und Verflachung sich bewähren. Ich glaube nicht, dass es hier Standardformen und entsprechende Rezepte gibt. Aber ich denke, dass es sich lohnen würde, einmal genauer hinzuschauen, um vor diesem Hintergrund dann herauszufinden, wie der individuelle Coach sein Vorgehen variiert und profiliert. – Aber wie soll man hinschauen und Antworten auf diese Fragen finden, wenn wohl kaum eine Situation empfindlicher auf die Beobachtung durch Dritte reagiert als die des Coachens?

Führen und Gestalten

Aber nicht auf das Reden kommt es dem Coach an, sondern auf das Führen und Gestalten. Unter präziser Ausnutzung des Prinzips der Selbstähnlichkeit (Fraktalität), dem gemäß in der Situation des Coachens strukturell die selbe Dynamik der *Beobachtung zweiter Ordnung* herrscht wie in allen anderen sozialen Situationen auch, loten Coach und Klient gemeinsam aus, mit welchen Chancen des Führens und Gestaltens man es in welchen Situationen zu tun hat. Dabei werden wiederum beide Perspektiven eingenommen, die des Führenden und die des Geführten, wo-

bei jeder einzelne Beteiligte grundsätzlich, und so lange man es mit organisiertem sozialen Handeln zu tun hat, immer in beiden Rollen vorzustellen ist, in der Rolle des Geführten gegenüber seinen Vorgesetzten und in der Rolle des Führenden gegenüber seinen Mitarbeitern.

Unter dem Gesichtspunkt des *Führens* wird die *soziale* Situation der Beteiligung unterschiedlicher Perspektiven in Augenschein genommen, unter dem Gesichtspunkt des *Gestaltens* die *sachliche* Situation der jeweiligen Arbeits- und/oder Projektaufgabe. Beide Gesichtspunkte werden *temporal rekonstruiert*, und hier kommt jene prozedurale Form des Umgangs mit Komplexität zum Zuge, die wir eingangs geschildert haben. Mit anderen Worten, die als Gespräch und Beratung gerahmte Situation des Coachings wird genutzt, um jenes Nichtwissen zu mobilisieren, das in einer komplexen Situation weiterhilft, indem es diese Situation in einzelne Elemente, vor allem aber Schritte und Phasen auflöst (*Analyse*) und wieder zusammensetzt (*Synthese*).

Das Nichtwissen ist die Einsatzbedingung für die Analyse der Entwicklung einer Situation, weil diese Einsatzbedingung es ermöglicht, sich jedes einzelne Ereignis innerhalb dieser Entwicklung in seiner Ambivalenz, in seiner Riskanz, vor allem jedoch in seiner Offenheit und Unvorhersehbarkeit anzuschauen. Nur deswegen ist Führen ja nötig und Gestalten möglich: Jedes einzelne Ereignis kombiniert Bestimmtheit im Hinblick auf seine Herkunft mit Unbestimmtheit im Hinblick auf seine Zukunft. Wer *diese Kombination von Bestimmtheit und Unbestimmtheit* nicht nachvollziehen kann, wird weder für die Kombination von Vorwegorientiertheit und Orientierungsbedarf aller Beteiligten noch für die Kombination von

Pfadabhängigkeit und Inspiration in jeder sachlich motivierten Entscheidung Verständnis aufbringen und daher weder führen und sich führen lassen noch gestalten und sich gestalten lassen können.

Selbstorganisation

Das Ziel allen Coachens ist daher die *Öffnung der thematisierten Situationen* für einen Blick auf die zum Teil durchschauten und bewusst genutzten, zum Teil undurchschauten und dennoch ausgenutzten Verfahren der Selbsterstellung, Identitätsbestätigung und Weiterentwicklung, die für komplexe Situationen typisch sind. Der Klient wird in die Lage versetzt, sich seine Rolle in der Interaktion mit der Black Box der komplexen Situation vor Augen zu führen und diese Interaktion hinfort sowohl in ihren überraschenden Qualitäten besser nutzen als auch für sich selbst besser abschätzen zu lernen.

Die Moral dessen, worum es dem Coaching geht, lehrt uns bereits die Quantenmechanik, mit der die Systemtheorie, auf deren Überlegungen ich mich hier weitgehend bezogen habe, mehr gemeinsam hat, als vielfach angenommen wird. Die Quantenmechanik löst die klassische, Newtonsche Welt der Kräfte und Elemente durch die postklassische, Einsteinsche Welt der Ereignisse und Operationen ab. Ausgehend von der prinzipiellen *Unentscheidbarkeit* jeder einzelnen aktuellen Situation spricht sie von Formen der *Selbstorganisation*, in denen schwache Voraussetzungen (die „Umwelt“) in starke Restriktionen (das „System“) umgesetzt und von diesen ausgenutzt werden.

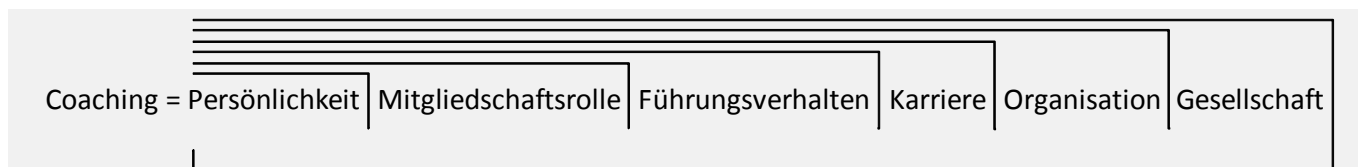
Interessanterweise korreliert dies mit einer liberalistischen Selbstbeschreibung der modernen Gesellschaft, die vom Individuum

die Stärke zur freien Definition seiner Situation verlangt, während sie gleichzeitig dessen Blick für die nur schwache, aber nichtsdestotrotz vorhandene ökologische Determination seiner Situation öffnet. Seither *bewegen wir uns in einer frei konstruierten Welt, die nicht nach unserer, sondern nach ihrer Pfeife tanzt* und in der unsere Freiheit identisch ist mit unserer Verantwortung. Und mehr kann der Coach dem Klienten gar nicht vor Augen führen.

Aber die Begründung für die Rolle des Coaching im gegenwärtigen Prozess der Umstellung von einer institutionellen Welt formaler Organisationen auf eine fließende Welt der Netzwerkorganisation kommt auch ohne die Emphase aus, die mit Begriffen wie Freiheit und Verantwortung angedeutet wird. Der Mathematiker Louis H. Kauffman hat schon vor über zwanzig Jahren unter Rückgriff auf die Mathematik von George Spencer-Brown und in der Auseinandersetzung mit Ideen der Quantenmechanik gezeigt, dass man eine unbestimmte Gleichung in eine bestimmte umformen kann, indem man *Beobachter einführt*, die dort *Entscheidungen treffen*, wo die Verhältnisse selbst unentscheidbar sind. Coaching in komplexen Organisationen heißt dann, dem einzelnen Mitarbeiter die Augen dafür zu öffnen, dass er oder sie und niemand anderer dieser Beobachter ist. Damit wird der im Begriff schlichte, doch in der Praxis dramatische *Organisationswandel vom beobachteten Mitarbeiter zum beobachtenden Mitarbeiter* zu vollziehen. Komplexität ist nicht nur das Ergebnis, sondern auch die Einsatzbedingung dieses Mitarbeiterverständnisses.

Organisationsentwicklung und Coaching

Eine systemisch gestimmte Organisationsberatung kommt mit diesem



Gleichung: Die kommunikative Abhängigkeit der für das Coaching entscheidenden Variablen werden auf einen Blick sichtbar mit einer Formel in der von George Spencer-Brown entwickelten Notation.

PHILOSOPHIE/ETHIK

Selbstverständnis des Coachens an neuartiger Stelle auf eine ihrer historischen Ausgangsformen zurück. Hatte man im Zweiten Weltkrieg entdeckt, dass die Gruppentherapie wirksamer als die Einzelfallpsychoanalyse ist, und hatte man sich anschließend darauf konzentriert, Organisationen aller Art beizubringen, dass sie nicht kausal-mechanische, sondern sozial-kommunizierende Systeme sind, gleichsam um sie auf diese Art aktiv und passiv therapiefähig zu machen (das nennt sich „Organisationsentwicklung“), so geht es dem jüngeren Interesse an Coaching darum, das Individuum wieder aus der Organisation herauszulösen, um ihm erfahrbar zu machen, an welcher Stelle es für diese Organisation unverzichtbar ist.

Mit dieser Stelle haben die klassische Organisationstheorie und Betriebswirtschaftslehre nicht gerechnet. Dank der Komplexitätstheorie im Allgemeinen und der Quantenmechanik im Besonderen weiß man jedoch, dass man mit dieser Stelle nicht nur rechnen kann, sondern auch rechnen muss. Eine der wenigen Voraussetzungen dazu ist die Transformation von Komplexität in Verfahren. Denn in

Verfahren bringt sich der Beobachter zur Geltung, der von der Komplexität überfordert ist.

Diese Transformation kann in Coaching-Sitzungen geübt werden. In der Coaching-Sitzung fließen und schweben die Aufmerksamkeit des Klienten und des Coachs so frei, wie es der unbestimmten Komplexität der Situation der Organisation angemessen ist. Nimmt man hinzu, dass die Coaching-Sitzung nicht in Gefahr gerät, mit einer Situation verwechselt zu werden, in der bereits Entscheidungen getroffen werden könnten, versteht man, warum wir es gegenwärtig mit einem Coaching-Boom zutun haben: Die klassische systemische Organisationsberatung musste mit einem hohen Kommunikationsaufwand dafür sorgen, dass Workshops und andere Gruppenformate der Reflexion von Organisationsentwicklungsmaßnahmen zum einen als Voraussetzung der Organisationsentwicklung erkannt wurden, zum anderen jedoch noch nicht mit dieser *verwechselt* wurden.

Beim Coaching liegen der Schnitt und Unterschied zwischen einer Coaching-Sitzung einerseits und dem Agieren und Kommunizieren in der Organisation andererseits auf der Hand. Das Transmissionsproblem jeder eventuell gewonnenen Einsicht in die Komplexität der Organisation für das Treffen einer Entscheidung innerhalb der Organisation steht allen Beteiligten deutlich vor Auge. Es kann daher zu einem Fokus des Nachdenkens und Besprechens gemacht werden, der sei-

nerseits ein weiteres Mal absichert, dass diese Komplexität nicht unterschätzt, sondern als Terrain des eigenen Handelns eingeschätzt wird.

Coaching als Form

Coaching ist daher die Form, der Organisation in der Form des Mitarbeiters eine selbstbestimmungsfähige Unbestimmtheit zur Verfügung zu stellen, die die Voraussetzung dafür ist, dass die Organisation beginnen kann, ihre eigene Komplexität nachhaltig fruchtbar werden zu lassen.

Der Rest ist eine Frage der Form. Coaching bedeutet, die Persönlichkeit, das heißt die Selbstbestimmungsfähigkeit eines Managers und Mitarbeiters so sich entfalten zu lassen, dass er oder sie sich im Unterschied zur eigenen Mitgliedschaftsrolle, diese im Unterschied zum Führungsverhalten, dieses im Unterschied zur Karriere, diese im Unterschied zur Organisation, diese im Unterschied zur Gesellschaft und diese im Unterschied zum unmarked state zu beobachten. Mithilfe der von George Spencer-Brown (s. Kasten) entwickelten Notation kann man dies in eine Formel bringen, die die kommunikative Abhängigkeit der für das Coaching entscheidenden Variablen auf einen Blick sichtbar macht (s. Gleichung). Die kommunikative Abhängigkeit bedeutet, dass die Werte der Variablen nicht deduziert, nicht kausal abgeleitet, nicht in Handbüchern nachgeschlagen werden können, sondern in der Situation selber, das heißt im Gespräch zwischen Coach und Klient gesucht, erörtert, erprobt und bestimmt werden müssen.

Man kann die Formel von links nach rechts, aber auch von rechts nach links lesen. Von links nach rechts liest man *Variablen, die in Kontexten stehen, die ihrerseits variabel sind* und deren letzter keine Antwort auf alle etwa noch offenen Fragen ist, sondern auf eine Gesellschaft verweist, die durch bestimmte Strukturen ebenso wie durch unbestimmte Entwicklungen gekennzeichnet ist. Wem das zu wenig ist, der rückt ein weitere Stelle nach rechts – und entdeckt dort die unmarkierte Außenseite der Form, die die einen mit Geistern, Teufeln und Göttern bevölkern, die anderen mit

George Spencer-Brown: Die Gesetze der Form

George Spencer-Brown, geb. 1923, ist ein britischer Mathematiker, der in den 1960er Jahren für British Railways eine Zählmaschine konstruierte, die rückwärts und vorwärts zählen konnte, um beim Rangieren sicher sein zu können, dass Wagons, die in einen Tunnel hineingefahren waren, auch wieder herausgekommen sind. Dabei verwendete er, wie unter Ingenieuren selbstverständlich, imaginäre Zahlen, die das Ergebnis der Wurzel aus -1 sind. Sein 1969 publiziertes Buch *The Laws of Form*, das zahlreiche Neuauflagen erlebte und seit 1997 auch in einer deutschen Übersetzung (ISBN: 978-3-89094-321-3) vorliegt, ist dann der Versuch, die Möglichkeit dieses Rechnens mit imaginären Zahlen innerhalb der Booleschen Algebra logikfähig zu machen. Dabei gelang Spencer-Brown zur Begeisterung von Bertrand Russell und Heinz von Foerster die Konstruktion eines Kalküls, das sowohl die Selbstreferenz als auch die Zeit rechenfähig macht und dazu wenig mehr benötigt als die explizite Einführung – besser gesagt: die Selbstentdeckung – des Beobachters.

dem Schicksal, dem Zufall, den glücklichen Umständen oder auch nur der unbekanntem Zukunft.

Mehr braucht man nicht zu wissen: Sechs Variablen, konfiguriert durch sieben Konstanten, nämlich ihre jeweilige Unterscheidung, genügen, um die Komplexität der Situationen, die das Coaching veranlassen, zu beschreiben. Aber jede dieser Variablen ist eine Variable, die nur auf dem Umweg über die Bestimmung aller anderen Variablen bestimmt werden kann. Und keine der Variablen steht in einer kausal eindeutigen Beziehung zu allen anderen. Stattdessen ist ihr Verhältnis ein kommunikatives, ein Verhältnis der Abhängigkeit zwischen unabhängigen Elementen. Aber immerhin ist die Situation, auf die das Coaching reagiert, dadurch nicht nur komplex, sondern auch wiedererkennbar. Dass das eine mit dem anderen zusammen geht, erkennt man jedoch erst, seit man sich traut, postklassisch, das heißt

auf der Grundlage von Unbestimmtheit *und daher Bestimmbarkeit* und von Unentscheidbarkeit *und daher der Möglichkeit der Entscheidung* zu denken. Das Coaching rückt den Mitarbeiter in einer komplexen Situation dort ein, wo sich bislang nur wagemutige

Mathematiker tummelten und keine Logiker hintrauten. Das macht es so spannend. ■

Der Autor

Professor Dr. rer. soc. Dirk Baecker lehrt Kulturtheorie und Kulturanalyse an der Zeppelin Universität in Friedrichshafen am Bodensee. Seine Arbeitsgebiete sind die soziologische Theorie, Kulturtheorie, Wirtschaftssoziologie, Organisationsforschung und Managementlehre. Von 1996 bis 2007 lehrte er zunächst Unternehmensführung, Wirtschaftsethik und gesellschaftlichen Wandel, dann Soziologie an der Universität Witten/Herdecke. Im Jahr 2000 war er Mitbegründer des Management Zentrums Witten. Zuletzt erschienen seine Bücher „Studien zur nächsten Gesellschaft“ (ISBN: 978-3-518-29456-7) und „Nie wieder Vernunft: Kleinere Beiträge zur Sozialkunde“ (ISBN: 978-3-89670-622-5).

dirk.baecker@zeppelin-university.de



Foto: Klaudia Taday

Kein Ausweg in Sicht?

Denkrahmen erweitern...



... Lösungen umsetzen.

Andreas Steinhübel
Dipl.-Psych. | Senior Coach DBVC

Krahnstr. 49
49074 Osnabrück

Telefon +49 (0)541 58 02 94 45
E-Mail info@steinhuebel.de

www.steinhuebel.de

steinhübel
coaching

„Professioneller Sparringspartner für Problemlösungen im Management.“

REZENSION

Coaching ist seiner Herkunft entsprechend ein Kind der Praxis – und wenn Wissenschaftler sich mit Coaching befassen, sind es meist Psychologen. Da lässt es aufmerken, wenn ein Professor der Organisationssoziologie ein Buch über Coaching und Supervision schreibt und im ersten Satz seiner Einleitung freimütig bekennt: „Dieses Buch ist von jemandem geschrieben worden, der selbst nie Coaching oder Supervision als Dienstleistung angeboten hat und – darüber hinaus – bisher noch nicht einmal ein Coaching oder eine Supervision genossen hat“ (S. 9).

Das Ziel des Autors ist, mit seinem Buch Coaching und Supervision als personenorientierte Beratung „im Hinblick auf ihre Funktion in Organisationen zu bestimmen“ und – ganz wesentlich! – „anhand dieses Beratungsansatzes einiges über die Funktionsweise von Organisationen zu lernen“ (S. 24). Thematisch geht es also um Coaching und Supervision, die von Organisationen für ihre Mitglieder nachgefragt (und bezahlt) werden, und nicht um Coaching und Supervision, die von den Klienten

selbst nachgefragt (und bezahlt) werden und von denen die Organisation, deren Mitglied der Klient ist, in der Regel nichts weiß. Unter dem Dach dieser thematischen Begrenzung und Zielsetzung gliedert sich das Buch in sechs Kapitel, die unterschiedliche organisationssoziologische Aspekte von Coaching und Supervision beleuchten. Jedes von ihnen bildet eine in sich geschlossene Einheit, so dass sie wie in einem Reader in beliebiger Reihenfolge gelesen werden können.

Der explizit organisationssoziologische Betrachtungsstandpunkt des Autors generiert viele anregende und mancherlei durchaus auch irritierende oder gar provozierende Deutungen. Das ist vor allem bei Lesern zu erwarten, die sich bisher nur oder im Wesentlichen mit den psychologischen Aspekten von Coaching und Supervision befassen haben und denen aus didaktischen – oder besser gesagt: therapeutischen – Gründen vielleicht zu raten ist, ihre Lektüre mit dem letzten Kapitel zu beginnen: In dem es um die Grenzen geht, die die Hebelwirkung – und in diesem Sinne Wirksamkeit – von Coaching und Supervision in Organisationen ganz erheblich beschränken und die auch durch hochwertigste Arbeit nicht zu überwinden sind.

Für das konzeptionelle Verständnis, das der Autor von Coaching und Supervision in Organisationen hat, ist

wesentlich, dass es dem „Gespräch unter vier Augen“ nicht eine hervorgehobene Stellung gibt, sondern gleichermaßen Gruppen und Teams berücksichtigt und mit Bezug auf diese drei „Rahmungsmöglichkeiten“ vier Ziele personenorientierter Beratung entwickelt, nämlich (1) Hilfestellung für den Einzelnen, (2) Verbesserung der Leistungen, die der Beratene gegenüber den Klienten/Kunden seiner Organisation erbringt, (3) Verbesserung der Zusammenarbeit im Team und (4) Organisationsentwicklung. Unklar bleibt dabei allerdings, in welcher Beziehung diese vier Ziele zu den im ersten Kapitel vorgestellten drei Aufgaben stehen, die nach Auffassung des Autors für personenorientierte Beratung zentral sind, nämlich die Bearbeitung von Konflikten, die Eingewöhnung in nicht bekannte organisatorische Rollen und die „Auskühlung“ von unerwünschten Organisationsmitgliedern.

Das dritte Kapitel wendet sich einer ganz anderen Thematik bzw. Fragestellung zu, nämlich der Evaluation von Coaching und Supervision. Auch hier überrascht der Autor mit einer ungewöhnlichen Sichtweise bzw. mit wertvollen Denkipulsen. Denn nach seiner Auffassung berührt jede Evaluation grundsätzlich immer die Interessen der Beteiligten und Betroffenen und schränkt dabei unabwendbar ihre für Evaluation wichtige Lernbereitschaft ein. Das führt zu der These, dass „sich die beiden Funktionen der Evaluation – Lernen und Legitimation – nicht gleichzeitig optimieren lassen“ (S. 108). Vor diesem Hintergrund deutet der Autor – durchaus provokativ – den Erfolg von Coaching als Ergebnis einer Art Komplizenschaft von Beratern, Klienten und Auftraggebern, deren Grundlage identische oder kompatible Interessen sind, die Lernimpulse durch (selbst-)kritische Erkenntnisse systematisch verhindern.

Diese „unheilige Allianz“ ist zweifellos einer der Gründe für die Qualitätsproblematik – oder schärfer formuliert: für die Scharlatanerie-Problematik, die im vierten Kapitel diskutiert wird. Um sie systematisch aufzuschlüsseln, schlägt der Autor vor, begrifflich zwischen einem engeren und einem weiteren Verständnis von Professionalität zu unterscheiden. Ersteres meint Qualitätssicherung durch Verordnung verbindlicher Handlungsstandards, Homogenisierung der Ausbildung und



Kühl, Stefan (2008).

Coaching und Supervision – Zur personenorientierten Beratung in Organisationen.

Wiesbaden: VS.

ISBN: 978-3-531-16092-4

300 S

24,90 €

Bei amazon bestellen:

<http://www.amazon.de/exec/obidos/ASIN/3531160923/cr>

Restriktion der Zugänge zum Berufsfeld. Letzteres hingegen konzipiert „Professionalität ohne Profession“, versucht also, Qualitätssicherung allein mit Bezug auf individuell definierte Formen professionellen Handelns zu erreichen. Diese Form von Professionalität, die die vorliegende Praxis von Coaching und Supervision kennzeichnet, führt zu den im fünften Kapitel diskutierten Schwierigkeiten der Kompetenzdarstellung von Coaches und Supervisoren.

Zusammenfassend kann man sagen, dass das von Kühl vorgelegte Buch ein Strauß relativ eigenständiger Essays ist, die ausgehend von einem spezifisch organisationssoziologischen Betrachtungsstandpunkt in den vorwiegend durch die Psychologie dominierten Diskurs über Coaching und Supervision in erfrischender Weise alternative Sichtweisen und wertvolle Denkipulse einbringen. ■

*Professor Dr. Harald Geißler
Helmut-Schmidt-Universität Hamburg
geissler@coaching-gutachten.de*

Die Autorin legt ein qualitativ und quantitativ umfängliches Buch vor, das das Zeug zum Standardwerk hat, auch dann, wenn man dem Gedanken nicht folgen mag, dass die dargestellte, von der Autorin entwickelte Triadische Karriereberatung eine gänzlich eigenständige Beratungsform sein soll.

Das Buch ist in zwei große Teile untergliedert. Der erste Teil ist im Wesentlichen der Differenzierung und definitorischen Abgrenzung verschiedener Aspekte gewidmet. So grenzt die Autorin unterschiedliche Formen berufsbezogener Beratung voneinander ab. Sie skizziert die Rolle des Beraters in den unterschiedlichen Beratungstypen und Settings. Hervorzuheben ist der hier deutlich werdende, hohe berufsethische Anspruch, der die Autorin auszeichnet. Sie widmet der Indikationsstellung auch deshalb einigen Raum.

Die Triadische Karriereberatung ist – so betont die Autorin – deutlich eingeschränkt auf bestimmte Klientencharakteristika und Fragestellungen. Daher ist der Einsatz sorgfältig gegenüber anderen Methoden und Beratungsformen abzuwägen. Das Reser-

voir für potenzielle Beratungskunden stellen die Gruppen der Akademiker, Führungskräfte, Manager und fachlichen Spitzenkräfte dar. Notwendige axiomatische Setzung ist die Basistriade des Klienten: Person, Profession, Funktion. Das heißt, im Produkt der Interaktion der individuellen Persönlichkeit, ihrer professionellen Herkunft und ihres Werdegangs und ihrer beruflichen, funktionalen Entwicklung findet der Karriereberater sein beraterisches Aufgabenfeld.

Im zweiten Teil des Buchs wird sehr praxisorientiert und an markanten Karrierebeispielen vorgeführt, wie die konkrete Arbeit in der Triadischen Karriereberatung aussehen kann. Dabei wird den persönlichen Werten eines Menschen besondere Bedeutung eingeräumt. Rappe-Giesecke veranschaulicht beeindruckend, welche unterschiedlichen und kreativen Wege sie als Beraterin beschreitet, um das Wertesystem ihres Klienten im Beratungsprozess transparent und erklärungs wirksam zu machen. Hilfreich sind dabei in diesem zweiten, praktischen Teil der Veröffentlichung Fotografien und „O-Ton“-Einschübe aus den Sitzungen.

Den Zugang allerdings zur Idee der Autorin, hier eine eigenständige Beratungsform vorzufinden, wird erschwert durch die zahlreichen Tools, Interventionsvorschläge und theoretischen

Modelle, die (nicht nur) im Coaching, sondern auch in der Psychotherapie, schon lange ihren Platz haben.

Der Text ist zudem leider insgesamt nicht ausreichend Korrektur gelesen. Neben fehlerhaften Schreibungen – der Leser fühlt sich häufig unvermittelt angesprochen, wenn immer mal wieder ein „sie“ (Plural) groß geschrieben wurde – leistet sich die Autorin aber auch die eine oder andere sprachliche Ungeschicklichkeit, die ein Redakteur sorgfältiger Weise nicht undiskutiert hätte lassen sollen.

Dieses Werk ist sozialwissenschaftlichen Laien eher nicht zu empfehlen. Dazu ist die sprachliche Ausgestaltung zu fachlich. Die Differenziertheit, mit der der Stoff behandelt wird, ist teilweise für Berater-Professionals anstrengend, und teilweise auch redundant. Hier ist die Freiheit weiterzublättern konsequent zu nutzen. Für die Berater und Coaches, die schon etliche Erfahrungen mitbringen, ist dieses Buch trotzdem als Reflexionsgrundlage hilfreich, um die berufliche Rolle, eigene Qualitätsansprüche und Arbeitsroutinen kritisch zu betrachten. Und natürlich ist das Buch zur Erweiterung des Methodenrepertoires überaus geeignet. ■

*Dr. Christine Kaul, Hannover
willkommen@kaul-coaching.de*



Rappe-Giesecke, Kornelia (2008).

**Triadische Karriereberatung.
Die Begleitung von Professionals,
Führungskräften und Selbstständigen.**

Köln: EHP

ISBN: 978-3-89797-053-3
336 S
34,00 €

Bei amazon bestellen:
<http://www.amazon.de/exec/obidos/ASIN/3897970538/cr>

REZENSION

Dies ist ein gutes Buch für Coaches – wissenschaftlich fundiert, gut strukturiert und sinnvoll aufgebaut. Seine höchste Qualität macht dabei aus, dass es beim Lesen den Coach selbst wie im Rahmen eines Coaching-Prozesses Schritt für Schritt durch Themen, Aufgabenstellungen und lösungsorientierte Ansatzmöglichkeiten führt.

Damit kann sich auch jeder andere interessierte Leser ein umfassendes Bild vom Coaching als ziel- und damit erfolgsorientiertem Beratungsangebot machen. Den größten Gewinn wird dabei jedoch jemand haben, der bereits

sehr konsequent um die Präsentation eines funktionierenden Beratungsangebotes, mit dem der Klient aus der individuellen Ausgangslage heraus Ziele definieren und im Anschluss auch konkret erreichen kann.

Jeder der einzelnen Punkte wird zunächst bezüglich seiner Relevanz nachvollziehbar erläutert, darauf folgt eine Sichtung der vorhandenen wissenschaftlichen Grundlagen und sonstiger Forschung. Deren Ergebnisse werden ob ihrer Brauchbarkeit und Praktikabilität für das Coaching überprüft und – falls plausibel – modellhaft dargestellt. Auch wer kein Freund von schematischen Schaubildern ist, kann so auf einen Blick erfassen, welche Aspekte wie miteinander in Bezug gesetzt wurden. Somit einmal aufgegriffen und verankert, folgt eine Anreicherung mit gelegentlich eingestreuten Praxisbeispielen, ergänzt durch methodische

zung“, wenn etwas so verdichtet und extremisiert werden soll, dass darüber etwas schwer Zugängliches deutlich werden kann. Hier wird Ähnliches vorgeschlagen: z. B. bei der Anwendung von „Trauerreden zur eigenen Beerdigung“. Wer darf und soll dort reden? Und was möchte man über sich gesagt wissen? Eine notwendige und hilfreiche Zuspitzung bei Themen wie „Ziele für das eigene Leben“, was damit bereits zu den äußerst anspruchsvollen Fragestellungen im Coaching gezählt werden darf.

Auch die Abfolge der Kapitel von „Begründung des Coachings nach Wirkfaktoren, Unterscheidung von Klärung und Problembewältigung, Ressourcenorientierung, Bedürfnisorientierung ...“ bis hin zu „Coaching zur Führung der eigenen Person, Methoden im Coaching und Ablauf eines Coaching-Prozesses“ mit zusammenfassender Funktion und zusätzlich operativ-organisatorisch sinnvollen Details wirkt reiflich überlegt und baut Zug um Zug schlüssig aufeinander auf. So kommen wirklich alle möglichen Themen vor – mit stetig steigendem Schwierigkeitsgrad.

Insgesamt also eine durchgängig positive Rezension, was viel über den Autor und sein profundes Fachwissen sowie seine Bereitschaft zur verständlichen Vermittlung desselben aussagt. Dass es von der Tonalität her leider etwas trocken bleibt, liegt am Gegenstand, der allerdings angemessen und anspruchsvoll aufbereitet wurde.

So ist die einzige Stelle, die wirklich zum Schmunzeln einlädt, ein Zitat ganz zu Beginn bezüglich der wissenschaftlichen Argumentation jenseits von Zielgruppen-Befragungen: „... haben Coaches einfach nach ihrer Meinung gefragt. In Abwandlung eines verbreiteten Sprichwortes kann man darauf verweisen, dass wenn man die Frösche befragt, wie eine schöne Landschaft aussieht, dabei immer ein Sumpf herauskommt.“ ■

Petra Jagow
personality coaching, Köln
<http://www.petra-jagow.de>
http://www.coach-datenbank.de/?coach_details.asp?userid=170



Wissemann, Mathis (2006).

Wirksames Coaching. Eine Anleitung.

Bern: Huber.

ISBN: 978-3-456-84384-1

256 S.
26,95 €

Bestellen bei amazon:
<http://www.amazon.de/exec/obidos/ASIN/3456843844/cr>

in Ansätzen über eigene Erfahrungen als Coach verfügt. Wer schon länger in diesem Feld arbeitet, der bekommt nochmals eine Fundierung und Reflexion bestimmter, bereits selbstverständlich gewordener Vorgehensweisen geboten.

Anders als in vielen anderen Werken verschwendet der Autor hier keine Zeit mit überzogener Selbstdarstellung oder der Lobpreisung allein seligmachender Methoden. Es geht ihm

Instrumente für bestimmte Aspekte im laufenden Prozess. Relevante und nochmals verdichtete Informationen finden sich in grau hinterlegten Kästen extra ausgerückt, was beim schnellen Nachschlagen bei der Orientierung sicher hilfreich sein dürfte.

Selbst wer aus einer speziellen Schule, Richtung oder Ausbildung kommt, findet hier an denselben Stellen strukturell verwandte Hinweise. In der Intensivberatung spricht man von „Zuspit-

Beratung und Beratungsbedarf scheinen ein kennzeichnendes Merkmal unserer modernen Gesellschaft zu sein“, stellt die Herausgeberin fest. Beratung findet in unterschiedlichsten fachlichen Situationen statt, hat aber gleichzeitig eine starke psychologische Komponente. In den USA ist „Counselling Psychology“ daher längst eine eigene Anwendungsdisziplin der Psychologie, während es in Deutschland wissenschaftlich gesehen ein meist wenig beachteter Nischenbereich zu sein scheint. Das ist für die Herausgeberin Anlass, einen Überblick über die Trends und Entwicklungen, über Konvergenzen und Unterschiede im Bereich Beratung zu geben.

Das Buch gliedert sich in zwei Teile. Der erste Teil ist eine theoretische Einführung in den Bereich der Beratung. Dazu gehört die Besprechung von zwei konkreten Modellen der Beratung. Im zweiten Teil werden beispielhaft Felder der Beratung in fünf psychologischen Bereichen besprochen und ein Ausblick auf mögliche Entwicklungen in der Beratung gegeben.

Die Gestaltung des Buches ist professionell und übersichtlich, dazu tragen die vielen Tabellen und Grafiken sowie die vielen grafisch abgesetzten Exkurse bei, die den Inhalt des Haupttextes untermauern und meist sinnvoll und interessant flankieren. Als Fachbuch ist es vom Schreibstil aus betrachtet relativ flüssig zu lesen. Nur die zweispaltige Seitengestaltung macht das Lesen etwas anstrengend.

Das Kapitel über das Transtheoretische Modell (TTM) – als Modell des Beratungsprozesses – ist sehr ausführlich und verständlich geschrieben und durch viele Untersuchungen untermauert. Auch der Katalog der Elemente der psychosozialen Beratung, und die Diskussion zur Inanspruchnahme von Beratung sind interessant und gehen vertieft auf die Materie ein. Weniger gelungene Teile des ersten Abschnitts sind die sehr trockene Beschreibung von Therapievariablen und der etwas unstrukturierte Abschnitt zum Motivational Interviewing. Auch dass ein verhältnismäßig hoher Anteil der zitierten Studien aus der Gesundheitsberatung stammt, ist etwas störend.

Im zweiten Teil schreiben unterschiedliche Autoren über ihr jeweiliges Fach-

gebiet. Damit unterscheiden sich die Kapitel leicht in der Qualität. In der „Pädagogischen Psychologie“ steht die Ressourcenspirale als Kernkonzept im Mittelpunkt. Das Kapitel ist sehr einfach und praxisnah geschrieben und Beratungsfelder und -bedarf sind sehr umfassend und mit Beispielen aus der Schule dargestellt. Dagegen ist das Kapitel über „Gesundheitsberatung“ eher langatmig und scheint nicht wirklich relevant für Coaches im Business. Im Kapitel „Klinische Psychologie“ ist die sehr gute Übersicht und kurze Erklärung von verschiedenen grundlegenden Psychotherapierichtungen mit Fallbeispielen gut geeignet, sich ein schnelles Bild zu verschaffen. Anhand eines kleinen Falls werden im Kapitel „Arbeits- und Organisationspsychologie“ alle Konzepte und Ideen beispielhaft dargestellt. Das hält den Leser bei der Stange und macht das Kapitel nach einem sehr abstrakten und theoretischen Anfang sehr verständlich. Die Autorin geht im Übrigen von einer sehr guten und pragmatischen Coaching-Definition aus. Interessant ist der Abschnitt über wahrgenommene Merkmale eines guten Beraters. Das letzte Kapitel über „Psychische Krisen“ hat einen stark rechtlichen Fokus und eine teilweise sehr extreme Ausrichtung (z.B. Selbst- und Fremdverletzungsgefahr des Klienten).

Dem Coach bietet das Buch in der Breite der Abhandlung viele potenziell interessante Abschnitte. Die Analyse der Inanspruchnahme von Beratung mag beispielsweise sinnvoll für die

Zielgruppenansprache sein, und die Besprechung von verschiedenen Evaluationsbögen gibt Impulse für die eigene Qualitätskontrolle. Das TTM scheint gut geeignet, die eigenen Beratungsbeziehungen zu reflektieren.

Auch im zweiten Teil gibt es für den Coach relevante Aspekte: Die Ressourcenspirale kann als Ausgangspunkt zur Beschäftigung mit Burnout-Modellen dienen und das Kapitel „Klinische Psychologie“ enthält eine kurze, aber gute Einführung zum sokratischen Dialog. Insgesamt ist natürlich das Kapitel „Arbeits- und Organisationspsychologie“ am nächsten an der Tätigkeit des klassischen Coachs verortet. Aber auch das letzte Kapitel bietet mit der Theorie E. H. Eriksons vielleicht eine neue Perspektive auf die Krisensituation des eigenen Klienten.

Das Fachbuch gibt einen guten Überblick über verschiedene Aspekte der Beratungstätigkeit in Abgrenzung zur Therapie. Es erhebt nicht den Anspruch, in diesen Aspekten fundiert in die Tiefe zu gehen, bleibt aber meist auch nicht oberflächlich. Wohl jeder Berater wird sich in manchen Dingen wieder finden und in der Vielzahl der unterschiedlichen Kapitel Anregungen zum Nachdenken entdecken. ■

Till Mrongovius
Perspektiven.leben
dialog@perspektivenleben.de



Warschburger, Petra (Hg.) (2009).






















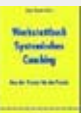








Beratungspsychologie.

Berlin: Springer.

ISBN: 978-3-540790-60-0
289 S.
34,95 €

Bei amazon bestellen:
<http://www.amazon.de/exec/obidos/ASIN/3540790608/cr>

Bestseller: Coaching-Bücher

Rang	www.coaching-literatur.de	www.trainerbuch.de	www.amazon.de
1	Coaching. Innovative Konzepte im Vergleich Rauen, Christopher Hogrefe, 36,95 € 	Coaching erfrischend einfach Meier, Daniel & Szabo, Peter BoD, 13,30 € 	Coaching: Miteinander Ziele erreichen Fischer-Epe, Maren Rowohlt, 8,90 € 
2	Einführung in das systemische Coaching Radatz, Sonja Carl-Auer, 12,95 € 	Change-Talk Schmidt-Tanger, Martina/ Stahl, Thies Junfermann, 39,80 € 	Handbuch Coaching und Beratung Migge, Björn Beltz, 49,90 € 
3	Handbuch Coaching Rauen, Christopher (Hrsg.) Hogrefe, 49,95 € 	Die Hummel Tschopp, Christian/ Schinagl, Susanne Junfermann, 25,00 € 	Einführung in das systemische Coaching Radatz, Sonja Carl-Auer, 12,95 € 
4	Change-Talk Schmidt-Tanger, Martina/ Stahl, Thies Junfermann, 39,80 € 	Coaching-Tools Rauen, Christopher (Hrsg.) managerSeminare, 49,90 € 	Change-Talk Schmidt-Tanger, Martina/ Stahl, Thies Junfermann, 39,80 € 
5	Coaching-Tools Rauen, Christopher (Hrsg.) managerSeminare, 49,90 € 	Die Coaching-Praxis Sachsenmeier, Ingeborg (Hrsg.), Beltz, 17,95 € 	Das Coaching-Handbuch Kaweh, Babak Vak, 19,95 € 
6	Das Coaching-Handbuch Kaweh, Babak Vak, 19,95 € 	Fit for Change Leao, Anja/ Hofmann, Mathias (Hrsg.) managerSeminare, 49,90 € 	Coaching Rauen, Christopher Hogrefe, 19,95 € 
7	Handbuch Coaching und Beratung Migge, Björn Beltz, 49,90 € 	Der Coach Heitsch, Dieter managerSeminare, 24,90 € 	Coaching-Tools Rauen, Christopher (Hrsg.) managerSeminare, 49,90 € 
8	Werkstattbuch Systemisches Coaching Hargens, Jürgen (Hrsg.) Modernes Lernen, 25,50 € 	Teamcoaching Alf-Jähnig, Rainer/ Hanke, Thomas/ Preuß-Scheuerle, Birgit managerSeminare, 49,90 € 	Gekonnt coachen Schmidt-Tanger, Martina Junfermann, 18,00 € 
9	Coaching Rauen, Christopher Hogrefe, 19,95 € 	Lebens Coaching English, Fanita/ Karnath, Joachim iskopress, 21,50 € 	Die Frau, die ihr Gehalt mal eben verdoppelt hat ... Asgodom, Sabine (Hrsg.) Kösel, 17,95 € 
10	Coaching: Miteinander Ziele erreichen Fischer-Epe, Maren Rowohlt, 8,90 € 	Wertecoaching Schlieper-Damrich, Ralph/ Kipfelsberger, Petra/ Netzwerk CoachPro (Hrsg.) managerSeminare, 49,90 € 	Handbuch Coaching Rauen, Christopher (Hrsg.) Hogrefe, 49,95 € 

CONRAD COACH

Ein Coach für alle Fälle

H U M O R

Humanismus 2.0



Gezeichnet von Dr. Jan Tomaschoff

Impressum

Herausgeber:

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

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

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

Christopher Rauen (Anschrift wie oben)

Redaktion:

Thomas Webers (tw) – Chefredakteur
Christopher Rauen (cr)

E-Mail an die Redaktion:

redaktion@coaching-magazin.de

Abonnement:

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

Erscheinungsweise:

Vierteljährlich

Anzeigenredaktion:

Marc Ubben
Tel.: +49 541 98256777
Fax: +49 541 98256779
E-Mail: anzeigen@rauen.de

Mediadaten & Anzeigenpreise:

www.coaching-magazin.de/mediadaten.htm

Layout:

Marcel Busch, Lotte

Druck:

Beisner Druck GmbH & Co. KG, Buchholz
Tel.: +49 4181 90930
Fax: +49 4181 909311
Mail: info@beisner-druck.de
www.beisner-druck.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 patentrechtlichen 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: 1868-2243



Rauen: Chauffeure, die durch halb Europa zu ihrer Dienstherrin fahren, Vorstände, die Boni von niedergehenden Firmen kassieren – das alles ist legal und vertragsgemäß. Und frei von schlechtem Gewissen. Anscheinend ist heutzutage alles erlaubt, was nicht ausdrücklich verboten ist.

Webers: Legal, illegal, sch...egal, hieß das in der Kohl-Ära. Aber es folgte nicht nur Schröder auf Kohl. Heutzutage ist in der jungen Generation ein fundamentaler Wertewandel beobachtbar. Die haben keine Lust mehr auf diese Spielchen, weil ihnen wohl klar ist, wer die Zeche zahlen muss, die die Alten gerade bestellt haben.

Rauen: Das wäre doch mal ein Ansatz für Politik und Wirtschaft: Wer die Musik bestellt, bezahlt auch. Und haftet. Persönlich. Aber vermutlich würde dann niemand mehr irgendetwas unternehmen. Also doch weiter mit Kasino-Banken, Vollkasko-Mentalität und Symbolpolitik?

Webers: Oder auswandern! In der Rentnerrepublik macht dann der Letzte das Licht aus. Oder nichts mehr ernst nehmen, nur noch veralbern! „Horst Schlämmer“, alias Hape Kerkeiling, kandidiert jetzt mit viel Klamauf für Angies Posten.

Rauen: Vielleicht wird Horst Schlämmer ja „Kanzler der Herzen“.

Webers: Aber das ist doch das Tragische: Hätten wir mal einen solchen „Kanzler der Herzen“ wie die Amis ...

Rauen: ...wir hatten doch schon Helmut Kohl als „Kanzler der Einheit“...

Webers: Tja, zu dumm nur, dass die Kanadier nun den Waffenlobbyisten Karlheinz Schreiber ausgeliefert haben. Wenn der jetzt auspackt...

Rauen: Na, ob das zu einem Wertewandel in der politischen Kaste führt, wage ich zu bezweifeln. Und trotzdem müssen wir uns zwischen dem gewohnten „Wie-immer“-Sumpf und einem unbequemen Neuanfang entscheiden.

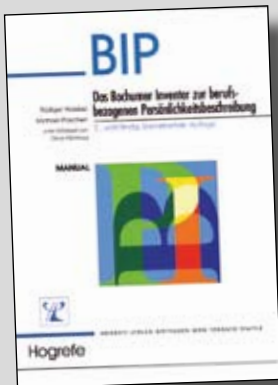
Webers: Was für ein hässliches Wort: entscheiden. Als Deutschland in Trümmern lag, war jedem klar, dass sich vieles ändern, und jeder mit anpacken muss. Heute, wo der Wirtschaft die Luft aus dem Reifen gelassen wurde, träumen alle naiv davon, dass bald der Onkel mit der großen Luftpumpe kommt...

Rauen: Oder es kommt wahlweise der Motivations-Coach. In der „Feuerläufer-Abteilung“ wird gerne mal heiße Luft produziert. Yes, we coach!

Webers: Das sehen Sie zu negativ! Anfang Oktober findet in der Stuttgarter Hanns-Martin-Schleyer-Halle die erste Fachmesse für Motivation, Incentives und professionelle Anreizsysteme statt. Deren Logo zielt eine Möhre. Da wächst dann am Vorabend des „Tages der deutschen Einheit“ zusammen, was zusammen gehört...



Gewinnen Sie ein umfassendes Bild über die berufsrelevante Persönlichkeitsstruktur



Bochumer Inventar zur berufsbezogenen Persönlichkeitsbeschreibung (BIP™)

Von R. Hossiep und M. Paschen

Speziell für Anwendungen im Personalmanagement entwickelt:

- zur Personalauswahl und -platzierung
- für Trainings- und Coachingmaßnahmen
- für Feedbackprozesse sowie Karriereberatung

Die Dimensionen des BIP

Berufliche Orientierung

- Leistungsmotivation
- Gestaltungsmotivation
- Führungsmotivation

Soziale Kompetenzen

- Sensitivität
- Kontaktfähigkeit
- Soziabilität
- Teamorientierung
- Durchsetzungsstärke



Arbeitsverhalten

- Gewissenhaftigkeit
- Flexibilität
- Handlungsorientierung

Psychische Konstitution

- Emotionale Stabilität
- Belastbarkeit
- Selbstbewusstsein

Zu diesem Testverfahren bietet der Hogrefe Verlag regelmäßig Seminare an.

Die nächsten Termine: **BIP™-Grundlagenseminar** am 14.12.2009 und

BIP™-Interpretationsworkshop am 15. und 16.12.2009.

Nähere Informationen unter www.hogrefe.de/seminare oder Telefon 0551/49 609-0.

HOGREFE



Hogrefe Verlag GmbH & Co. KG

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



2. Hogrefe-Fachkongress in Kooperation mit pro facts

Personaldiagnostik als Teil eines professionellen HR-Managements

am 28. Oktober 2009 in Frankfurt/Main

Themen

- Moderne Möglichkeiten der Personalauswahl und -entwicklung
- Erfahrungs- und Anwendungsberichte zum Einsatz von diagnostischen Verfahren
- Strategien, Konzepte und Herausforderungen bei der Gestaltung von diagnostischen Prozessen

Praxisbeiträge u.a. von

AutoVision GmbH · DEVK Versicherungen · Flughafen München GmbH ·
Hogrefe Austria · HRM Personal Institut · Polizei Thüringen

Informationen & Anmeldung

Hogrefe Verlag GmbH & Co. KG
Rohnsweg 25 · 37085 Göttingen
Tel: 05 51 / 49 609-0 · Fax: 05 51 / 999 50-445
E-mail: seminar@hogrefe.de
www.hogrefe.de

HOGREFE

