

Lippmann



# Coaching

3. Auflage

Angewandte  
Psychologie für  
die Beratungs-  
praxis

## **Coaching**

Eric Lippmann  
(Hrsg.)

# Coaching

Angewandte Psychologie für die Beratungspraxis

**3., überarbeitete Auflage**

Mit 49 Abbildungen



Springer

*Herausgeber*

**Eric Lippmann**

ZHAW Zürcher Hochschule für Angewandte  
Wissenschaften  
IAP Institut für Angewandte Psychologie  
Merkurstrasse 43  
8032 Zürich  
Schweiz

ISBN 978-3-642-35920-0  
DOI 10.1007/978-3-642-35921-7

ISBN 978-3-642-35921-7 (eBook)

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie;  
detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

**SpringerMedizin**

© Springer-Verlag Berlin Heidelberg 2013

Dieses Werk ist urheberrechtlich geschützt. Die dadurch begründeten Rechte, insbesondere die der Übersetzung, des Nachdrucks, des Vortrags, der Entnahme von Abbildungen und Tabellen, der Funksendung, der Mikroverfilmung oder der Vervielfältigung auf anderen Wegen und der Speicherung in Datenverarbeitungsanlagen, bleiben, auch bei nur auszugsweiser Verwertung, vorbehalten. Eine Vervielfältigung dieses Werkes oder von Teilen dieses Werkes ist auch im Einzelfall nur in den Grenzen der gesetzlichen Bestimmungen des Urheberrechtsgesetzes der Bundesrepublik Deutschland vom 9. September 1965 in der jeweils geltenden Fassung zulässig. Sie ist grundsätzlich vergütungspflichtig. Zu widerhandlungen unterliegen den Strafbestimmungen des Urheberrechtsgesetzes.

Produkthaftung: Für Angaben über Dosierungsanweisungen und Applikationsformen kann vom Verlag keine Gewähr übernommen werden. Derartige Angaben müssen vom jeweiligen Anwender im Einzelfall anhand anderer Literaturstellen auf ihre Richtigkeit überprüft werden.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutzgesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürfen.

Planung: Joachim Coch, Heidelberg

Projektmanagement: Judith Danziger, Katrin Meissner, Heidelberg

Lektorat: Dr. Christiane Grosser, Viernheim

Projektkoordination: Heidemarie Wolter, Heidelberg

Umschlaggestaltung: deblik Berlin

Fotonachweis Umschlag: © Image Source/Jo Kirchherr

Herstellung: Herstellung: Crest Premedia Solutions (P) Ltd., Pune, India

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier

Springer Medizin ist Teil der Fachverlagsgruppe Springer Science+Business Media

[www.springer.com](http://www.springer.com)

## Geleitwort zur 1. Auflage

---

Wenn man als Berater für Führungskräfte, für Team- und Organisationsentwicklung vor 15 Jahren die Idee einbrachte, dass jemand als Unterstützung für schwierige Aufgaben oder für wichtige Fragen der eigenen Entwicklung eine Kooperation in Form eines »Coachings« nutzen könnte, war die Wahrscheinlichkeit noch immer recht hoch, dass man Irritation oder hochgezogene Augenbrauen als Reaktion erntete. Dieser Begriff schien damals schnell Assoziationen auszulösen, die einen Nachfrager nach Coaching als schwach, in fragwürdiger Weise hilfsbedürftig, ja quasi psychotherapiebedürftig erscheinen ließen. Dies hat sich inzwischen glücklicherweise sehr verändert. Coaching ist sowohl als Begriff als auch als Maßnahme in den letzten 20 Jahren ein richtiger »Renner« geworden. Und heute wird in vielen Unternehmen Coaching nicht nur in sehr kritischen Situationen in Erwägung gezogen, sondern schon als fast selbstverständliche Maßnahme für eine optimale Weiterqualifizierung von Führungskräften angesehen, ja oft schon direkt von diesen erwartet. In vielen Großunternehmen wurden schon »Coach-Pools« aufgebaut, in welche die von den zuständigen Human-Resource-Management-Verantwortlichen als besonders kompetent erachteten Coaching-Anbieter nach kritischer Auswahl aufgenommen werden. In einer gerade erschienenen Studie des Verbands »die Führungskräfte VAF VDF« wird z.B. berichtet, dass von den 100 befragten größeren Unternehmen (aus unterschiedlichen Branchen) ca. 90% Coaching als Maßnahme der Personalentwicklung mehr oder weniger regelmäßig einsetzen, neben den üblichen Bereichen der Unterstützung von Führungskräften übrigens auch im Bereich der Outplacement-Beratung. Als jemand, der selbst seit über 20 Jahren als Coach in diesen Bereichen arbeitet und seit über 15 Jahren Curricula für Coaching anbietet, sehe ich diese Entwicklung einerseits mit erfreutem Blick.

Andererseits erfüllen mich einige der damit einhergehenden Begleiterscheinungen auch mit ziemlichem Unbehagen. Nicht nur im Bereich des Sports, in dem es ursprünglich am meisten gebraucht wurde, inzwischen besonders auch im Bereich von Führungstätigkeit, hat sich der Begriff fast schon inflationär verbreitet. Dies allerdings birgt aus meiner Sicht nicht nur Chancen, sondern auch erhebliche Gefahren. Manchmal habe ich den Eindruck, dass fast jedes Gespräch, das zwischen Menschen geführt wird, von denen einer den Eindruck macht, als Berater tätig zu sein, schon als Coaching definiert wird. Allein in Deutschland soll es zwischen 70-100 verschiedene Weiterbildungsangebote geben, die sich als Coaching-Weiterbildungen präsentieren. Dabei ist aber der jeweilige konzeptuelle Hintergrund völlig verschieden, ebenso die Definitionen und das Verständnis von Coaching. So wird der Begriff des Coachings heute nicht mehr nur für die Kooperation mit Führungskräften genutzt, sondern auch für den Bereich von Teams, Gruppen etc. Man kann den Eindruck gewinnen, dass sowohl Interessenten für Weiterbildungen als auch Menschen, die einen Coach zur Unterstützung suchen, sich zur Zeit noch eher einer Art öffentlicher Konfusionstechnik ausgesetzt sehen und nach einem Orientierungsversuch oft noch verwirrter sind als vor ihrer Suche (was ihnen den Eindruck vermitteln könnte, dass sie unbedingt ein Coaching brauchen, um sich eine gute Orientierung über Coaching und Coaching-Angebote zu verschaffen – so schafft sich der Markt quasi selbst).

Und allein in Deutschland und Österreich gibt es inzwischen auch mindestens 7 unterschiedliche Coaching-Verbände, die Kleinstaaterei des 19. Jahrhunderts in Deutschland lässt also mal wieder grüßen.

Unbedingt gebraucht werden in dieser Situation Möglichkeiten, mit denen man sich einen differenzierten, seriös und mit hervorragendem Sachverstand fundierten Überblick über die komplexen Aspekte, Aufgabenfelder und Chancen eines professionell-kompetenten Coaching-Prozesses machen kann. Möglichkeiten, die einem Interessierten helfen, klare Qualitätsmerkmale sowohl von Coachings als auch von Coaching-Weiterbildungsangeboten als Orientierungshilfe zu erhalten. Für den deutschen Bereich wurde besonders dafür im letzten Jahr der Deutsche Bundesverband Coaching (DBVC) gegründet, in dem auch ich, zusammen mit anderen führenden Coaching-Anbietern, mitarbeiter und in dem wir in vielen intensiven Sitzungen solche Qualitätsstandards entwickelt haben.

Obwohl es auch im Bereich der Publikationen (als Begleiterscheinung der stürmischen Entwicklung des Coachings) inzwischen eine Art Flut von Büchern zum Thema »Coaching« gibt, fehlte bisher aus meiner Sicht ein solch fundiertes und professionell sehr kompetentes Gesamtwerk, das einen systematischen und gut verständlichen Überblick über das breite Feld des Coaching bietet. Das hier von Eric Lippmann herausgegebene Buch füllt diese Lücke für mich in hervorragender Weise. Sowohl für Menschen, die sich bisher noch nicht mit diesem Gebiet beschäftigt haben, als auch für Experten mit langer Erfahrung, bietet es in sehr konziser Form einen ausgezeichneten Einblick sowohl in das Grundverständnis, in die Vielfalt der möglichen Settings, der diversen Zielgruppen und deren spezifische Bedingungen und Fragestellungen, als auch in das schwierige und zunächst oft unübersichtlich anmutende Feld möglicher Anwendungs- und Aufgabenfelder von Coaching-Prozessen.

Wer heute als kompetenter und verantwortungsbewusster Coach arbeiten will, braucht, neben sehr guten Qualifikationen als Prozessberater (und übrigens auch sehr differenzierter Selbsterfahrung, d.h. Kompetenz im Umgang mit eigenen Prozessen), auch fundierte Fach- und Feldkompetenzen im Bereich Führung, Personalentwicklung, Team- und Organisationsentwicklung und auch im Management selbst. Viele Coaches stellen dies zwar immer wieder in Frage und meinen, dies sei nicht nötig, es würde völlig ausreichen, wenn man ein guter Prozessbegleiter sei. Ich bin aber fest davon überzeugt, dass man z.B. Führungskräften, die heute meist bei extrem hoher Komplexität ihrer Rollen und Aufgaben in viele unübersichtliche Zwickmülsituationen »hineingeworfen« sind, nicht gut genug helfen kann beim Aufbau der dringend benötigten Metaperspektiven, um diese Komplexität zu steuern, wenn man nicht auch auf solche Feldkompetenzen zurückgreifen kann. Denn dann kann man viel besser die relevanten Kontextbedingungen erfassen und transparent machen, in denen die Herausforderungen der Führungskräfte und anderer Beteiligter erst verstehbar werden. Eine noch immer recht oft beobachtbare platte Übertragung von Erfahrungen aus dem Bereich der Psychotherapie auf den hochsensiblen Bereich des Coachings ist nicht nur nicht ausreichend, sondern sehr problematisch.

Das hier vorliegende Werk deckt auch diese Fragen sehr gut ab und kann auch Coaching-Experten als sehr gute Unterstützung dienen, um den unterschiedlichen Anforderungen an ihre Rollen und Aufgaben besser gerecht werden zu können. Es enthält auch viel äußerst wertvolles Know-how für die unterschiedlichsten Spezialisierungen, die ein Coach heute bieten können sollte.

Der ganze Tenor dieses Buches drückt eine konsequente und dabei doch sehr differenzierte Ausrichtung auf die Aktivierung und Entwicklung von Kompetenzen und Ressourcen der Beteiligten, also von Coachees und von Coaches, aus. Dies ist aus meiner Sicht als

engagierter Repräsentant einer kompetenz- und lösungsfokussierenden Konzeption natürlich sehr erfreulich. Ein erfolgreiches Coaching muss ein Ritual der Stärkung und der Nutzung der Potenziale der Beteiligten sein, eine Fokussierung vor allem auf Schwächen und Defizite würde nur zu dysfunktionalen Entwicklungen beitragen. Dieses Buch wird diesem Anspruch nicht nur inhaltlich gerecht, sondern hat das auch stringent bei der Auswahl der beitragenden Autorinnen und Autoren berücksichtigt, die alle aus meiner Sicht zu den besonders herausragenden Experten im Feld zählen und es so zu einem richtig exquisiten »Schatzkästchen« machen.

Was mir darüber hinaus besonders gut an ihm gefällt, ist auch, dass es sich nicht mit den sonst oft üblichen Aneinanderreihungen von Techniken, »Tools«, Strategien und Interventionen begnügt. Gerade das Arbeiten im Bereich des Coachings macht es aus meiner Sicht in besonderer Weise nötig, sich auch mit ethischen Fragen dieser Arbeit zu beschäftigen. Coaching z.B. für Führungskräfte sieht zwar oft zunächst so aus, als ob es (nur) um die Beratung und Begleitung von Individuen gehe. Oft wird Coaching auch genau so definiert. Aus systemischer Sicht aber muss berücksichtigt werden, dass fast jedes dieser Coachings sich auf Prozesse bezieht, die sich im Kontext von Hierarchien abspielen. Die Individuen in diesen Kontexten definieren und erleben ihre Themen zwar oft sogar selbst als nur ihren individuellen Prozess (und stellen sich dabei nicht selten als Individuum in ihrer Kompetenz massiv in Frage). Bei systematischer Betrachtung der Wechselwirkungen in ihrem Organisationssystem, denen sie ausgesetzt sind, zeigt sich für erfahrene Systemiker aber häufig, dass ihre individuellen Prozesse massiv beeinflusst werden durch schwierige Kontextbedingungen. Oft wird Coaching gerade dann nachgefragt, wenn strukturelle und strategische Entscheidungen in einem komplexen Organisationssystem dazu geführt haben, dass die davon betroffenen Menschen gerade durch diese Entscheidungen in fast oder ganz unlösbare Aufgaben, Widersprüchlichkeiten und Zwickmühlensituationen geraten sind. Ein Verständnis von Coaching, welches sich dann nur auf die individuellen Themen des Coachees einstimmt und nicht über den Tellerrand hinaus schaut und die Kontextbedingungen mit erfasst, greift dann zu kurz und kann sogar dazu beitragen, dass sich die schwierigen Situationen für die Coachees noch verstärken; denn das Coaching kann dann den Eindruck verstärken, die Probleme lägen beim Individuum, obwohl eine konstruktive Entwicklung viel eher möglich wäre, wenn man die Systemstrukturen und die Systemdynamik erfassen und dort Änderungen anregen könnte. Ein Coaching, welches sich nur als Beratung versteht, welches die individuelle Dynamik der Coachees zum Thema hat, reicht dann überhaupt nicht aus, die hierarchischen Kontexte müssen berücksichtigt werden. So erscheint es mir sehr wichtig, das Ereignis »Coaching« jeweils im System zu verankern als etwas, was nicht nur das Individuum, sondern auch das System erfasst, in dem der Coachee sich bewegt (Coaching als Indexleistung für das Gesamtsystem).

Auch für diese Fragen bietet das hier vorliegende Buch einige wertvolle Anstöße, was mich natürlich besonders freut. So trägt es auch dazu bei, dass die Fragen eines Coachings »über den Tag des Coachings hinaus« weiter gedacht werden.

Ich kenne Eric Lippmann seit vielen Jahren und hatte auch die Ehre und Freude, ihn als Teilnehmer eines meiner Curricula für systemisches, kompetenz- und lösungsfokussierendes Coaching begleiten zu dürfen. Seitdem konnte ich immer wieder einmal seine und die Arbeit seiner Kollegen und Kolleginnen am Institut für Angewandte Psychologie IAP in Zürich gerade auch im Bereich der Weiterbildung für Coaching-ExpertInnen miterleben.

Dabei konnte ich als begleitender Beobachter die sehr hohe Qualität dieser Angebote genießen, die den Standards, die ich für diesen Bereich für so notwendig halte, in sehr guter Weise genügen. Auch dieses Buch hier spiegelt diese hohe Qualität wieder. Ich wünsche ihm eine sehr weite Verbreitung, die es nicht nur selbst verdient hat, sondern die auch dem Feld des Coachings sehr gut tun wird.

**Dr. med. Dipl. rer. pol. Gunther Schmidt, Milton-Erickson-Institut Heidelberg**

Heidelberg, im Herbst 2005

## Vorwort zur 3. Auflage

---

Nach 8 Jahren seit der 1. Auflage hat sich im Bereich Coaching sowohl in der Theorie wie auch in der Praxis einiges getan. Es erschienen zahlreiche neue Bücher und Zeitschriften auf dem Markt, das Feld hat sich weiter differenziert. Parallel dazu haben wir am IAP einen neuen Masterlehrgang als Ergänzung zum bereits bestehenden lanciert (»MAS in Coaching & Organisationsberatung«). Der Cartoon im Vorwort zur 1. Auflage (► Abb. 2.4, S.31) hat damit etwas an Brisanz gewonnen, wenn ich an die Balance meiner Lebensfelder denke. Die Geschichte von Rapunzel wurde durch einen Film veranschaulicht (»Rapunzel neu verföhnt«). Das Rätsel, wie Rapunzel in den Turm kam, hat sich sowohl für mich wie auch meine Tochter nicht so richtig aufgelöst. So bin ich zuversichtlich, dass auch künftig einige Fragen offen bleiben und wir im Coaching unsere Kunden weiterhin bei spannenden Geschichten, Such- und Findungsprozessen begleiten können.

Die 3. Auflage enthält wertvolle Vervollständigungen vor allem hinsichtlich der Coaching-Grundlagen: Der systemisch-lösungsorientierte Ansatz wird ergänzt durch Konzepte aus der psychodynamischen und gestalttherapeutischen Richtung sowie aus dem Zürcher Resourcen Modell. So wird noch deutlicher, dass wir am IAP verschiedene Konzepte im Coaching berücksichtigen, um den Horizont für unsere Kunden möglichst breit zu öffnen. Besonderen Dank gilt einmal mehr allen bisherigen und natürlich den neu dazu gestoßenen Autorinnen und Autoren und speziell Herrn Coch beim Springer-Verlag.

**Eric Lippmann**  
Zürich, im Frühjahr 2013

## Vorwort zur 1. Auflage

---

Wie kam Rapunzel in den Turm? Und was hat das mit diesem Buch zu tun?

Kaum hatte ich das Manuskript zum Buch »Intervision« abgegeben, schrieb mir Frau Wahl aus dem Springer-Verlag: »Nach dem Buch ist vor dem Buch.« Ich kannte den Satz damals nicht, heute verstehe ich sehr gut seine Bedeutung. In der Management-Reihe sollte die Lücke zum Thema »Coaching« gefüllt werden, so lautete der Wunsch des Verlags.

Und da wir vom Institut für Angewandte Psychologie (IAP) in Zürich seit Jahren eine Weiterbildung »Supervision und Coaching in Organisationen« anbieten, dazu aber noch kein eigenes Buch entwickelt hatten, lag es nahe, diesem Wunsch nachzukommen. Plötzlich meldeten sich aber andere Stimmen in mir, die mich daran erinnerten, dass ich neben dem Vollzeitpensum am Institut ja auch noch Zeit für Familie, Freunde und sportliche Beteiligung haben wollte. Wie ich das alles unter einen Hut bringen sollte, war mir so wenig klar, wie ich wusste, wie Rapunzel in den Turm kam. Das Referat von Gunther Schmidt im Rahmen der öffentlichen Vorträge des Instituts am 7. September 2004 kam mir dabei sehr gelegen. Er sprach mir aus dem Herzen, als er von Menschen referierte, die häufig Zwickmühlen zwischen diversen »Erwartungsfeldern« (z.B. Arbeit, Familie/Freundschaften, körperliche Gesundheit, Sinngestaltung) erleben. Statt sich gegen die Bedürfnisse des Organismus zu entscheiden, plädierte er für eine »erfüllende Lebensbalance zwischen den diversen Lebensfeldern«, in der jeder sowohl gut für sich als auch für bereichernde Beziehungen sorgen kann.

Mir war klar: Allein schaffe ich es nicht, ein Buch zu einem Thema zu veröffentlichen, zu dem schon viel geschrieben wurde und das dennoch den Anspruch hat, ein Lehrbuch zu sein wie auch Facetten zu beleuchten, die neue Aspekte in den fachlichen Diskurs bringen. So griff ich auf ein Rezept zurück, das sich schon beim »Handbuch Angewandte Psychologie für Führungskräfte » bewährt hatte: Ich fragte Kolleginnen und Kollegen aus dem Umkreis des IAP, aus meinem weiteren Umfeld und ergänzte den Kreis durch Personen im deutschen Sprachraum, von denen ich wusste, dass sie zum jeweiligen Thema etwas zu berichten hatten. Und siehe da, das Buch liegt vor! Mir liegt es am Herzen, allen Koautorinnen und Koautoren sowie Frau Wahl und den Herren Barton und Coch beim Springer-Verlag für die engagierte Mitarbeit zu danken.

Lebensbalance zum Ersten: Sinngestaltung – so ein Fazit aus Gunther Schmidts Vortrag – hat viel zu tun mit geben und annehmen dürfen ohne Schuldgefühle. Mit diesem Buch kann ich dieses »Erwartungsfeld« voll abdecken. Ich nehme die engagierte Mitarbeit gern und dankbar an, und ich bin überzeugt, dass wir zusammen anderen etwas damit geben können.

Danken möchte ich auch Gunther Schmidt. Nach vielen Geleitworten zu Beratungsbüchern hat er endlich seine lang erwarteten »Liebesaffären« herausgegeben und war danach dennoch bereit, ein weiteres Mal ein Geleitwort zu schreiben. Ich stelle mir vor, dass dieses Geleitwort in einem ICE-Speisewagen entstanden ist, als Gunther Schmidt sich beim Blick aus dem Fenster im entgegenkommenden Zug beobachtete, wie er ein Geleitwort schreibt. Wie das möglich ist? Wohl etwa so wie Rapunzel in den Turm kam.

Erfüllende Lebensbalance (statt Work-Life-Balance) zum Zweiten: Wie lässt sich das Leben gestalten, so dass Arbeit ein wichtiger Teil des Lebens bleibt und das Leben nicht an der Tür zur Arbeitswelt aufhört? Eine Antwort habe ich beim Schreiben erlebt, wo es meistens wie in der Flow-Forschung beschrieben »von alleine« fließt. Das Schreiben fordert mich heraus, ich kann etwas Sinnvolles gestalten (das zudem mit meiner Arbeit zu tun hat, diese ergänzt und bereichert) und ich erlebe mich »im Fluss« des Schreibens.

Und das dritte und das vierte »Erwartungsfeld«? Familie und körperliche Gesundheit – wie bringe ich auch das in die Lebensbalance während des Buchprojekts? Im ersten Schritt handelte ich mit meiner Frau aus, unter welchen Bedingungen wir für ein erneutes Buchprojekt grünes Licht geben könnten. Mit dem »Wir« habe ich das Wichtigste angesprochen: Ohne die Bereitschaft und die Unterstützung von Frau und Tochter wäre es auch diesmal nicht gegangen. Ihnen gilt erneut ein großes Dankeschön!

Für die körperliche Gesundheit habe ich zwei besonders schöne »Sowohl-als-auch«-Lösungen gefunden: Keine Kürzungen der Zeiten beim Tennisspiel mit meiner Frau – und zum Rudern kommt meine Tochter sehr gern auf dem »Zuschauer- bzw. Zuhörersitz« mit. Während des Ruderns erzähle ich ihr Geschichten und Märchen, trainiere damit zur gleichen Zeit Körper, Seele und Geist und genieße dazu noch exklusive Zeit mit meinem aufmerksamen Gegenüber.

Da Anekdoten, Geschichten und Märchen auch als Intervention im Coaching eingesetzt werden können, ist eine zusätzliche Verbindung zwischen verschiedenen »Erwartungsfeldern« hergestellt. Nicht zuletzt spiegeln viele Märchen Inhalte wieder, die Gegenstand von Anliegen des Coachings sind. So geht es z.B. bei Rapunzel um Sehnsüchte, die teilweise in Erfüllung gehen (Rapunzeln, Kind, Gesang mit schöner Stimme), aber mitunter zu einem hohen Preis. Es geht auch um Ängste und »Zwickmühlen«: Wie hätte der Mann im Garten der Zauberin sich wohl in seiner Angst entschieden, wenn er ein »Ambivalenz-Coaching« gehabt hätte? Es geht auch um Fehlleistungen: Wie wäre die Geschichte wohl verlaufen, wenn sich Rapunzel nicht versprochen hätte (oder die Zauberin nicht schwerer als der Prinz gewesen wäre – da hatte ich mich als Erzähler nämlich geirrt, wie meine Tochter bemerkte)? Es geht um Liebe, Rache, Trauer, Freude und am Schluss sogar um ein Happy End. Es geht aber auch um nicht erklärbare Begebenheiten, die Fragen hinterlassen. Kinder legen als aufmerksame und kritische Zuhörer solche Fragen offen, und damit zeigt sich häufig das »Nichtwissen« des Gegenübers. Eine der Fragen meiner Tochter lautete nämlich: »Wie kam Rapunzel in den Turm, der ja weder Tür noch Treppen hatte?«

Wie das möglich war? Ich weiß es nicht. Rapunzel selbst konnte sich ja nicht wie der Lügenbaron Münchhausen am eigenen Zopf hochziehen und hat sich selbst wohl kaum mit einer Wunderfrage dort hinauf gebeamt – aber vielleicht war's die Zauberin? Wie im Coaching: Wunderfragen sind möglich, es stellt sich nur die Frage, wer sie wozu stellt und mit welchen Auswirkungen. Wenn dabei auch Fragen offen bleiben, so bin ich überzeugt, dass die Wirkung nachhaltiger ist, als wenn alle Fragen beantwortet sind. In diesem Sinn hoffe ich, dass auch die vorliegende Lektüre nicht alles beantwortet, sondern zum nachhaltigen Weiterfragen, Weiterdenken und Ausprobieren anregt.

**Eric Lippmann**  
Zürich, im Herbst 2005

# Über die Autorinnen und Autoren

---

## ■ Über den Herausgeber



### Lippmann, Eric, Prof. Dr.

Prof. Dr. phil. I, Studium der Psychologie und Soziologie an der Universität Zürich; Weiterbildung in Paar-/Familientherapie, Supervision, Coaching und Organisationsentwicklung. Leitung des Zentrums »Leadership, Coaching & Change Management« am Institut für Angewandte Psychologie (IAP) Zürich. Tätigkeitsschwerpunkte: Kursleitung im Master of Advanced Studies (MAS) »Supervision und Coaching in Organisationen« und »Coaching & Organisationsberatung«, Führungskräfteentwicklung, Train the Trainer, Supervision und Beratungen von Teams, Einzelcoaching, Lehre an der ZHAW Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften.

Im Springer-Verlag sind von ihm bereits erschienen:

- Zusammen mit Thomas Steiger als Herausgeber: Handbuch Angewandte Psychologie für Führungskräfte. (1999; 3., vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage 2008; 4. Auflage 2013)
- Intervision. Kollegiales Coaching professionell gestalten. (2004; 3. Auflage 2013)
- Drogenabhängigkeit: Familientherapie und Prävention. (1990)

## ■ Über die Autorinnen und Autoren



### Abdul-Hussain, Surur

Mag.<sup>a</sup>, MSc, Erziehungs- und Bildungswissenschaftlerin, Trainerin, Supervisorin, Coach und Organisationsentwicklerin (Integrativer Ansatz) (ÖVS); Lektorin am Institut für Publizistik- und Kommunikationswissenschaften der Universität Wien (Gender Mainstreaming und interne Organisationskommunikation) und im Department für Weiterbildungsforschung und Bildungsmanagement der Donau-Universität Krems (transkulturelle Kompetenz, Diversity Management); Lehrsupervisorin im Department für Psychosoziale Medizin und Psychotherapie der Donau-Universität Krems für den Universitätslehrgang Supervision und Coaching; Trainerin, Erwachsenenbildnerin und Autorin mit den Schwerpunkten Genderkompetenz, Managing Diversity und transkulturelle Kommunikation, langjährige Beratungs- und Trainingserfahrung in verschiedensten Feldern.



**Baig, Samira**

Supervisorin und Coach (ÖAGG,ÖVS), Arbeitspsychologin, Klinische- und Gesundheitspsychologin in freier Praxis; diverse Lehraufträge, Publikationen zu den Themen Diversity und Managing Diversity in Supervision, Coaching & Beratung.



**Baitsch, Christof, Prof. Dr.**

Wissenschaftliche Tätigkeit an der ETH Zürich, der Universität St. Gallen (HSG) und der TU Chemnitz. Leiter der Abteilung »Organisation und Management« am Institut für Angewandte Psychologie (IAP), Zürich. Seit Herbst 2001 selbstständiger Organisationsberater und Dozent an Universitäten und Hochschulen.



**Böning, Uwe**

Geschäftsführender Gesellschafter der Böning-Consult GmbH, Frankfurt, Business-Coach und Berater von Konzernen und großen Mittelständlern in Change-Projekten mit den Schwerpunkten Reorganisation und Prozessoptimierung. Er gilt als einer der Coaching-Pioniere in Deutschland.



**della Picca, Moreno**

lic. phil. I, Arbeits- und Organisationspsychologe FSP SGAOP sowie Theaterwissenschaftler. Mehrere Jahre als Personal- und Organisationsentwickler in einem Universitätsspital und in einem Versicherungsunternehmen tätig. Ausbildung zum Coach von Führungspersonen (Coach BDP) sowie zum Neuroimagingcoach. Mehrjährige Tätigkeit in der Konzipierung und Umsetzung von Führungsentwicklungsprogrammen in Unternehmen sowie in der Beratung von Führungspersonen und Führungsteams. Ehemaliger Leiter der Führungsausbildung am IAP und des Bereichs Organisationsberatung. Dozent an der Hochschule für Technik Zürich. Heute selbstständiger Organisationsberater und Coach für Führungspersonen.

**Eck, Claus D.**

Psychologe und Dozent an der Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften (ZHAW), Departement »Angewandte Psychologie«. Langjähriger Lehrbeauftragter an der Universität Zürich und an der Universität Aix-en-Provence (Frankreich). 1972-2003 stellvertretender Direktor am Institut für Angewandte Psychologie, Zürich. Entwicklung und Leitung mehrere MAS wie »Personalmanagement«, »Supervision und Coaching« und »Ausbildungsmanagement«. Seit 2003 in eigener Praxis. Autor diverser Publikationen.

**Enderli, Lisiannet**

lic. theol., MAS (Mediation), langjährige Tätigkeit als Organisationsberaterin und Supervisorin sowie im Bereich der beruflichen Weiterbildung. Beratungsschwerpunkt: Konfliktmanagement und Mediation. Zahlreiche Trainings in Konfliktmanagement für Führungskräfte in Wirtschaft, Verwaltung und im Sozialbereich. Die Autorin verstarb leider 2012 in Folge schwerer Krankheit.

**Guyer, Jean-Luc**

lic. phil., Psychologe und Psychotherapeut FSP, Supervisor IGST. Mitarbeiter im Zentrum Klinische Psychologie und Psychotherapie am Institut für Angewandte Psychologie (IAP), Zürich. Dozent an der Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften (ZHAW), Departement »Angewandte Psychologie«. Schwerpunkte: Erziehungsberatung, Coaching und Teamentwicklung.

**Hausherr Fischer, Astrid**

lic. phil. I, langjährige Erfahrung als Profitcenter-Leiterin in der Personal- und Organisationsentwicklung eines internationalen Großkonzerns. Selbstständige Trainerin, Beraterin und Coach in der Privatwirtschaft im Bereich Change-Management und Führungskräfteentwicklung. Ehemalige Leiterin des »Master of Advanced Studies (MAS) in Human Resources Management« am Institut für Angewandte Psychologie (IAP) in Zürich. Leiterin Learning, Training und Management Development der Siemens Schweiz AG.



**Neukom, Marius, Dr.**

Psychoanalytiker, Psychotherapeut (Fachpsychologe für Psychotherapie FSP) und Coach in eigener Praxis ([www.mneukom.ch](http://www.mneukom.ch)). Stellvertretender Leiter der Abteilung Klinische Psychologie, Psychotherapie und Psychoanalyse des Psychologischen Instituts der Universität Zürich und Leiter der Psychotherapeutischen Praxisstelle derselben Abteilung (bis 2013). Dozent am Psychologischen Institut der Universität Zürich. Publikationen in den Bereichen Coaching, Psychotherapie, Psychoanalyse und Literaturpsychologie. Langjährige Tätigkeit als Geschäftsleiter eines Handelsbetriebs. Kulturschaffender.



**Kalt, Mirjam**

Dipl. Psychologin FH (Arbeits- und Organisationspsychologie), ausgebildete Mediatorin und Trainerin für Gruppendynamik, Dozentin und Beraterin am Institut für Angewandte Psychologie der Zürcher Fachhochschule für Angewandte Wissenschaften in den Bereichen Bildung, Gruppendynamik und Teamentwicklung, Konfliktmanagement und Mediation, Diversity und Interkulturalität. Mehrjährige Tätigkeit in der Erwachsenenbildung, in der Jugendverbandsleitung, im Projektmanagement und in der interkulturellen Zusammenarbeit. Leitung von Integrationsprojekten mit ausländischer und einheimischer Bevölkerung in Gemeinden des Kantons Luzern. Langjährige Erfahrung in der Bildungs- und Beratungsarbeit und in der Durchführung von Coachings und Mediationen von Einzelpersonen und Teams in verschiedenen Branchen.



**Kiel, Volker**

Dipl.-Päd., Dozent, Berater und Lehrsupervisor am IAP. Er hat Erziehungswissenschaften mit den Schwerpunkten Psychologie, Organisationswissenschaften und Erwachsenenbildung studiert. Nach seinem Studium hat er Aus- und Weiterbildungen in Beratungsmethoden der Humanistischen Psychologie (BVPPT), lösungsorientiertem Coaching (DBVC) und in systemischer Beratung (SG) absolviert. Er hat langjährige Erfahrung als Personal- und Organisationsentwickler in leitender Funktion, Führungskräftecoach und Coach in der Industrie und in Dienstleistungsunternehmen. Seine derzeitigen Arbeitsschwerpunkte sind die Konzeption und Durchführung von Programmen zur Führungsentwicklung, Change Management, Konfliktmanagement, Teamcoaching und Coaching von Führungskräften.


**Klink, Thomas, Dr. phil.**

Dipl. Ing. (FH) Studium des Ingenieurwesens (FH Furtwangen, D) und der Psychologie (Universität Fribourg, CH), Vertiefung in Arbeits- und Organisationspsychologie und Dissertation im Bereich der Stressforschung. Weiterbildung zum diplomierten Laufbahnberater. Internationale Berufserfahrung in der Fertigungsoptimierung (Japan, USA), im Produktmarketing und langjährige Erfahrung in Leitungsfunktionen im Bereich Human Resources in der Privatwirtschaft. Am IAP als Dozent und Berater im Bereich Leadership, Coaching & Change Management tätig.


**Künzli, Hansjörg**

lic. phil., Dozent für Methodenlehre und Allgemeine Psychologie an der Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften (ZHAW), Departement »Angewandte Psychologie«. Langjährige Tätigkeit in der betriebswirtschaftlichen Erwachsenenbildung. Forschungs- und Entwicklungsprojekte an der Schnittstelle Qualitätssicherung und Wirksamkeitsforschung in den Bereichen Laufbahnberatung, Coaching, Training und Organisationsentwicklung.


**Lippmann, Robert**

lic. oec. publ., selbstständiger Unternehmensberater, Projektleiter, Trainer und Coach in Industrie, Dienstleistung und Öffentlicher Verwaltung, vor allem in Projektmanagement, Führung, Coaching, Kommunikation und Moderation. Spezialisiert auf operative Umsetzung von Konzepten und Projekten. Mehrjährige Teilzeitanstellung als Coach und OE-Berater für das Senior Management einer großen Dienstleistungsunternehmung.

Im Springer-Verlag ist von ihm bereits erschienen:

- Als Mitautor zusammen mit Jürg Kuster et al.: Handbuch Projektmanagement. (2006; 3., erweiterte Aufl. 2011)


**Meier, René**

Bereichs- und Studiengangsleiter an der Pädagogischen Hochschule in Zürich, Supervisor/Coach BSO, MAS Ausbildungsmanagement und CAS Coaching IAP Zürich, ZRM-Ausbildungstrainer und Mitglied der Ausbildungskommission ISMZ Zürich, Trainer Kollegiales Coaching. Schwerpunkte: Lehre und Projektleitung an der Pädagogischen Hochschule Zürich, Train the trainer, Team- und Einzel supervision, Führungscoaching, Persönlichkeitscoaching, Lern- und Entwicklungscoaching.



### Negri, Christoph

Dipl. Arbeits- und Organisationspsychologe. Christoph Negri war als diplomierter Arbeits- und Organisationspsychologe und Fachpsychologe für Sportpsychologie SBAP Ausbildungsleiter in einem Schweizer Detailhandelsunternehmen. Seit 10 Jahren ist er am IAP Institut für angewandte Psychologie in Zürich tätig und leitet dort das Zentrum Human Resources, Development & Sportpsychologie. Er ist Studienleiter des Master of Advanced Studies (MAS) Studiengangs Ausbildungsmanagement und des Lehrgangs Psychologisches und mentales Training im Sport. Referent, Dozent und Berater zu verschiedenen Führungs- und Personalentwicklungsthemen sowie zu Themen der Sportpsychologie. Er hat Beratungsmandate sowohl in Profit- wie auch in Non-Profit-Organisationen inne und berät diverse Schweizer Spitzensportler/innen und Teams und unterstützt Projekte mit Sportverbänden. Er ist Mitglied der Schweizerischen Berufsverbandes für Angewandte Psychologie (SBAP) und der Schweizerischen Arbeitsgruppe für Sportpsychologie (SASP).

Im Springer-Verlag ist von ihm bereits erschienen:

- Als Herausgeber: Angewandte Psychologie für die Personalentwicklung – Konzepte und Methoden für Bildungsmanagement, betriebliche Aus- und Weiterbildung. (2010)



### Nussbaumer, Otto

Human-Resource-Manager und Integrativer Kinesiologe mit eigener Praxis in Zürich. Langjährige Erfahrungen in der Beratung von Managern und Kaderleuten bei Freistellungen. Weitere Schwerpunkte: Personal- und Organisationsentwicklungsprojekte.

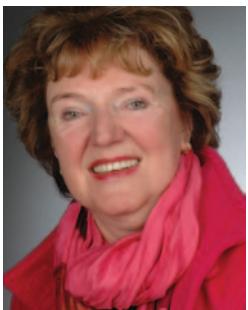


### Passavant, Christina von

Mitgründerin der Firma STELLWERK Entwicklungsmanagement, Luzern. Seit 1985 Organisationsberaterin mit den Schwerpunkten Reorganisationsprojekte, Teamentwicklung, Führungsschulung und Führungscoaching sowie Krisen- und Konfliktmanagement. Langjährige Tätigkeit im Berufsbildungsbereich als Ausbildnerin und in leitender Position.

**Perrin, Daniel, Prof. Dr. habil.**

Professor für Medienlinguistik und Leiter des Instituts für Angewandte Medienwissenschaft (IAM) der Zürcher Hochschule der Angewandten Wissenschaften (ZHAW). Arbeitsschwerpunkte: Text- und Medienlinguistik, Textproduktionsforschung, berufliches Schreiben, Professionalisierung der Kommunikation, Wissenstransfer der Linguistik, Kommunikationsberatung.

**Schreyögg, Astrid, Dr.**

Führungstätigkeiten in unterschiedlichen Organisationen. Seit 1985 freiberuflich als psychologische Psychotherapeutin mit Approbation, als Supervisorin und als Coach. Lehr- und Beratungsaufträge im In- und Ausland, Autorin von Lehrbüchern zu Supervision und Coaching, Herausgeberin der Zeitschrift »Organisationsberatung, Supervision, Coaching«.

**Siegrist, Renzo**

Dipl. Psych. IAP, langjährige Führungstätigkeit in Industrie und Privatwirtschaft, mehrjährige Erfahrung im Medienbereich. Studium an der Hochschule für Angewandte Psychologie (HAP). Heute freiberufliche Tätigkeit im Fachbereich Arbeits- und Organisationspsychologie.

**Storch, Maja, Dr.**

Dipl. Psych., Inhaberin und wissenschaftliche Leiterin des Institut für Selbstmanagement und Motivation Zürich ISMZ, Spin-off der Universität Zürich, Mitentwicklerin des Zürcher Ressourcen Modells ZRM®, Autorin, Herausgeberin der ZRM-Bibliothek im Huber-Verlag. Schwerpunkt: Aus- und Weiterbildung im Zürcher Ressourcen Modell.

**Ullmann-Jungfer, Gisela**

Dipl.-Supervisorin, freiberufliche Organisationsberaterin und Trainerin für Führungskräfteentwicklung und Gruppendynamik. Langjährige Erfahrung in der Psychiatrie (u.a. an der Universität Ulm). Zusammen mit Eric Lippmann Leiterin des Master of Advanced Studies (MAS) »Supervision und Coaching in Organisationen« und des MAS »Coaching & Organisationsberatung« am Institut für Angewandte Psychologie (IAP) in Zürich.

**Vogelauer, Werner, Dkfm. Dr.**

Unternehmensberater für Change-Prozesse, Managementtrainer für Führungsverhalten und -methodik, Business und Executive-Coach sowie Gruppen- und Team-Coaching, Mitbegründer der Trigon-Entwicklungsberatung 1984, Leitung von Coaching-Weiterbildungen in Deutschland, Österreich, der Schweiz und Südtirol, MCC (Master Certified Coach) der ICF, Senior Coach (DBVC) und Lehr-Coach (ACC) sowie Präsidialmitglied des österr. Coachingdachverbandes, lehrender Transaktionsanalytiker (TSTA-O) und Lehrsupervisor (EASC), Prüfer für den ISO-zertifizierten Coach.

**Werkmann-Karcher, Birgit**

Dipl. Psych., Studium der Psychologie und Verwaltungswissenschaften an der Universität Konstanz. Aus- und Weiterbildungen in Hypnosetherapie, in Supervision, Coaching und Organisationsentwicklung und in Konfliktmanagement. Langjährige Erfahrungen in der Personal- und Organisationsentwicklung im Klinikbereich und in der freiberuflichen Beratung für Organisationen und Einzelpersonen. Am IAP als Beraterin und Dozentin in verschiedenen Bereichen, seit 2008 Studienleitung im Master of Advanced Studies in Human Resources Management.

Im Springer-Verlag ist von ihr bereits erschienen:

- Zusammen mit Jack Rietiker als Herausgeberin: *Angewandte Psychologie für das Human Resource Management. Konzepte und Instrumente für ein wirkungsvolles Personalmanagement.* (2010)

**Zirkler, Michael, Dr.**

Leiter Arbeits- und Organisationspsychologie im Studium an der Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften (ZHAW), Departement Angewandte Psychologie sowie freiberuflicher Organisationsberater. Lehr-, Forschungs- und Arbeitsschwerpunkte: Organization Studies, Organizational Behavior, (Systemische) Organisationsberatung, Change-Management, Konfliktforschung und Konfliktmanagement.

# Inhaltsverzeichnis

---

<b>1</b>	<b>Einleitung .....</b>	<b>1</b>
	<i>Eric Lippmann</i>	
<b>2</b>	<b>Grundlagen auf der Basis eines systemisch-lösungsorientierten Beratungsansatzes .....</b>	<b>13</b>
	<i>Eric Lippmann</i>	
2.1	<b>Was ist Coaching?.....</b>	<b>14</b>
2.2	<b>Typische Phasen eines Coachings .....</b>	<b>37</b>
2.3	<b>Evaluation von Coachingprozessen.....</b>	<b>50</b>
	<b>Literatur.....</b>	<b>52</b>
<b>3</b>	<b>Coachinggrundlagen aus der Sicht weiterer Beratungsansätze.....</b>	<b>53</b>
	<i>Marius Neukom, Volker Kiel, René Meier und Maja Storch</i>	
3.1	<b>Psychodynamische Konzepte .....</b>	<b>54</b>
3.2	<b>Gestalttherapeutische Prinzipien im Coaching.....</b>	<b>63</b>
3.3	<b>Coaching mit dem Zürcher Ressourcen Modell – ZRM.....</b>	<b>74</b>
	<b>Literatur.....</b>	<b>84</b>
<b>4</b>	<b>Settings.....</b>	<b>87</b>
	<i>Eric Lippmann</i>	
4.1	<b>Einzelcoaching.....</b>	<b>88</b>
4.2	<b>Gruppencoaching.....</b>	<b>89</b>
4.3	<b>Teamcoaching .....</b>	<b>91</b>
4.4	<b>Kollegiales Coaching .....</b>	<b>94</b>
4.5	<b>Coaching durch externe oder interne Personen.....</b>	<b>96</b>
4.6	<b>Selbstcoaching .....</b>	<b>104</b>
4.7	<b>E-Coaching .....</b>	<b>106</b>
	<b>Literatur.....</b>	<b>106</b>
<b>5</b>	<b>Zielgruppen für Einzelcoaching .....</b>	<b>107</b>
	<i>Moreno della Picca, Uwe Böning, Christof Baitsch, Robert Lippmann, Birgit Werkmann-Karcher, Christina von Passavant, Jean-Luc Guyer und Christoph Negri</i>	
5.1	<b>Coaching von Führungspersonen im unteren und mittleren Management.....</b>	<b>109</b>
5.2	<b>Topmanagement-Coaching: Formel-1-Coaching oder Business as usual? .....</b>	<b>125</b>
5.3	<b>Coaching in Familienunternehmen.....</b>	<b>147</b>
5.4	<b>Coaching für Projektleitende.....</b>	<b>155</b>
5.5	<b>Coaching im Human Resource Management.....</b>	<b>169</b>
5.6	<b>»Man müsste sich Sisyphus als glücklichen Menschen vorstellen« – Coaching von Politikerinnen und Politikern.....</b>	<b>180</b>
5.7	<b>Coaching für Schulleiter – ein Balanceakt in sechs Bildern.....</b>	<b>190</b>
5.8	<b>Coaching im Sport .....</b>	<b>202</b>
	<b>Literatur .....</b>	<b>214</b>

<b>6</b>	<b>Spezielle Anwendungsfelder und Fragestellungen.....</b>	221
	<i>Astrid Hausherr Fischer, Lisianne Enderlit, Eric Lippmann, Gisela Ullmann-Jungfer, Christoph Negri, Daniel Perrin, Thomas Klink, Otto Nussbaumer, Werner Vogelauer, Mirjam Kalt, Samira Baig, Surur Abdul-Hussain und Claus D. Eck</i>	
6.1	<b>Coaching in Change-Prozessen.....</b>	224
6.2	<b>Konfliktcoaching.....</b>	234
6.3	<b>Coaching bei Krise .....</b>	244
6.4	<b>Coaching im Rahmen der betrieblichen Bildung .....</b>	258
6.5	<b>Coaching im Umgang mit Medien .....</b>	268
6.6	<b>Coaching bei Laufbahnfragen .....</b>	281
6.7	<b>Coaching bei Freistellungen.....</b>	293
6.8	<b>Coach the Coach: Weiter- und Fortbildung von Profis .....</b>	304
6.9	<b>Interkulturelle Aspekte beim Coaching .....</b>	315
6.10	<b>Diversity und Coaching .....</b>	325
6.11	<b>Genderkompetentes Coaching .....</b>	335
6.12	<b>Ethische Fragen im Coaching von Führungskräften und Managementgremien .....</b>	343
	<b>Literatur .....</b>	361
<b>7</b>	<b>Weitere Entwicklung des Coachings .....</b>	369
	<i>Hansjörg Künzli, Michael Zirkler, Renzo Siegrist und Astrid Schreyögg</i>	
7.1	<b>Wirksamkeitsforschung im Führungskräftecoaching.....</b>	370
7.2	<b>Lernformen, Kontexte und Transfer im Coaching.....</b>	385
7.3	<b>E-Coaching .....</b>	395
7.4	<b>Die Zukunft des Coachings.....</b>	406
	<b>Literatur .....</b>	422
<b>8</b>	<b>Methoden im Coaching .....</b>	427
	<i>Eric Lippmann</i>	
8.1	<b>Einleitung .....</b>	428
8.2	<b>Methoden von A bis Z .....</b>	431
	<b>Literatur .....</b>	454
<b>9</b>	<b>Hilfestellungen für beide Seiten .....</b>	455
	<i>Eric Lippmann</i>	
9.1	<b>Suche und Auswahl eines Coachs.....</b>	456
9.2	<b>Informationsquellen für Coachs .....</b>	459
	<b>Literatur .....</b>	461
	<b>Stichwortverzeichnis .....</b>	465

# Verzeichnis der Autorinnen und Autoren

---

<b>Abdul-Hussain, Surur</b> Ebendorferstrasse 10/11a 1010 Wien Österreich	<b>Hausherr Fischer, Astrid</b> Hardturmstrasse 306 8005 Zürich Schweiz	<b>Lippmann, Eric, Prof. Dr.</b> ZHAW Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften IAP Institut für Angewandte Psychologie Merkurstrasse 43 8032 Zürich Schweiz
<b>Baig, Samira</b> Praxis für Supervision, Coaching und Beratung Cervantesgasse 5/2 1140 Wien Österreich	<b>Kalt, Mirjam</b> Cra 15 bis Nr. 26-23 Barrio San Nicolas Pereira Risaralda Kolumbien	<b>Lippmann, Robert</b> Seestrasse 192 8708 Männedorf Schweiz
<b>Baitsch, Christof, Prof. Dr.</b> Badenerstrasse 41 8004 Zürich Schweiz	<b>Kiel, Volker</b> ZHAW Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften IAP Institut für Angewandte Psychologie Merkurstrasse 43 8032 Zürich Schweiz	<b>Meier, René</b> Alte Landstrasse 39 8805 Richterswil Schweiz
<b>Böning, Uwe</b> Böning-Consult AG Lyonerstraße 15 60528 Frankfurt/Main Deutschland	<b>Klink, Thomas, Dr.</b> ZHAW Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften IAP Institut für Angewandte Psychologie Merkurstrasse 43 8032 Zürich Schweiz	<b>Negri, Christoph</b> ZHAW Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften IAP Institut für Angewandte Psychologie Merkurstrasse 43 8032 Zürich Schweiz
<b>della Picca, Moreno</b> Managementcoaching & Organisationsberatung Holbeinstrasse 34 8008 Zürich Schweiz	<b>Künzli, Hansjörg</b> ZHAW Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften IAP Institut für Angewandte Psychologie Merkurstrasse 43 8032 Zürich Schweiz	<b>Neukom, Marius, Dr.</b> Psychoanalytische Praxis, Psychotherapie - Coaching & Organisationsentwicklung Landoltstrasse 3 8006 Zürich Schweiz
<b>Eck, Claus D.</b> Gehrenstrasse 18 8810 Horgen Schweiz		<b>Nussbaumer, Otto</b> Löberen 8 8475 Ossingen Schweiz
<b>Guyer, Jean-Luc</b> ZHAW Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften IAP Institut für Angewandte Psychologie Merkurstrasse 43 8032 Zürich Schweiz		

- Passavant, Christina von**  
Entwicklungsmanagement  
Hitzlisbergstrasse 12  
6006 Luzern  
Schweiz
- Perrin, Daniel, Prof. Dr.**  
ZHAW Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften  
IAM Institut für Angewandte Medienwissenschaft  
Theaterstrasse 15  
8401 Winterthur  
Schweiz
- Schreyögg, Astrid, Dr.**  
Breisgauer Straße 29  
14129 Berlin  
Deutschland
- Siegrist, Renzo**  
Beratungszentrum Olten  
Kirchgasse 17  
4600 Olten  
Schweiz
- Storch, Maja, Dr.**  
Institut für Selbstmanagement und Motivation  
ISMZ GmbH  
Scheuchzerstrasse 21  
8006 Zürich  
Schweiz
- Ullmann-Jungfer, Gisela**  
ZHAW Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften  
IAP Institut für Angewandte Psychologie  
Merkurstrasse 43  
8032 Zürich  
Schweiz
- Vogelauer, Werner, Dr.**  
Himmelgasse 6  
3100 St. Pölten  
Österreich
- Werkmann-Karcher, Birgit**  
ZHAW Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften  
IAP Institut für Angewandte Psychologie  
Merkurstrasse 43  
8032 Zürich  
Schweiz
- Zirkler, Michael, Dr.**  
Minervastrasse 30  
8032 Zürich  
Schweiz

# Einleitung

*Eric Lippmann*

**Zielgruppen für dieses Buch**

Angewandte Psychologie für die Praxis – diese Leitidee des Instituts für Angewandte Psychologie (IAP) in Zürich liegt auch diesem Buch zugrunde. Analog zum »Handbuch für Führungskräfte« (Steiger u. Lippmann, 2013) wendet sich »Coaching« an den Leserkreis, der die Zielgruppe für die großen Lehrgänge und kürzeren Weiterbildungen am IAP bildet:

- Führungskräfte, die wohl zum hauptsächlichen Kundenkreis für Coaching gehören und die mehr über diese Form der Unterstützung in ihrer Tätigkeit als Vorgesetzte erfahren möchten;
- Fachleute im Human-Resource-Management, in der Personalentwicklung, Training und Ausbildung, die von zwei Seiten her am Thema interessiert sein können, nämlich als Kunden wie auch als Anbieter oder Vermittler von Coaching;
- angehende und bereits praktizierende Coachs, die einen Überblick wünschen und sich zusätzlich in bestimmte Themen vertiefen möchten;
- Studierende nicht nur der Psychologie, die bereits im Studium mehr über diese wohl immer bedeutendere Form der Personalentwicklung und -förderung erfahren wollen.

**Fokus auf Einzelcoaching**

Diese breite Leserschaft macht wohl auch den besonderen Charakter des vorliegenden Buchs aus. Es verfolgt das Ziel, eine praxisorientierte Einführung in das weitläufige Gebiet »Coaching« zu geben, wobei der Schwerpunkt klar auf dem Einzelsetting liegt. Gleichzeitig ermöglicht es eine erste spezifische Vertiefung für besondere Zielgruppen, Anwendungsfelder und Fragestellungen. Literaturangaben in den dazugehörenden Kapiteln bieten die nötigen Hinweise für Interessierte, um sich darüber hinaus intensiver mit einem Thema auseinanderzusetzen zu können.

**Überblick zur Orientierung**

Eine weitere Leitidee des IAP findet ebenfalls ihren Niederschlag im Buch: Möglichst viele verschiedene anerkannte psychologische Richtungen kommen zum Tragen, d.h., es wird sich nicht auf lediglich eine »Schule« fixiert. Dennoch wird deutlich, dass bei vielen Autoren der Schwerpunkt auf einem systemisch-lösungsorientierten Ansatz liegt. Dies entspricht nicht nur dem Zeitgeist der Kürze und Schnelligkeit mit gleichzeitigem Anspruch auf Wirkung und Nachhaltigkeit, sondern dies soll auch ein zielorientiertes, fokussiertes Vorgehen ermöglichen, das im Coaching ganz wesentlich ist. Der vorliegende Band ist also nicht in erster Linie als von A bis Z durchzuarbeitende Lektüre gedacht; vielmehr soll sich der Leser gezielt das herausnehmen, was der aktuellen Fragestellung entspricht. Mit anderen Worten: Ganz im Sinn von Coaching kann so das Angebot auf ein Anliegen in der gewünschten Dosierung gezielt eingesetzt werden. Dazu im Folgenden ein Überblick zur Orientierung:

**Kap. 2: Grundlagen**

► Kap. 2 beinhaltet die Grundlagen von Coaching als Form professioneller Beratung auf der Basis eines systemisch-lösungsorientierten Ansatzes. Neben Definitionen werden das Rollenkonzept als Rahmen beschrieben und Abgrenzungen zu verwandten Formen psychosozialer

Interventionen ausgeführt. Die Darstellung der typischen Phasen dient der Orientierung für Coach und Kunde zum Ablauf eines Coachings; der letzte Abschnitt befasst sich mit Aspekten der Evaluation.

► Kap. 3 enthält erstmals ab der 3. Auflage wertvolle Ergänzungen zum systemisch-lösungsorientierten Ansatz. Die psychodynamischen Konzepte (► Abschn. 3.1) legen den Schwerpunkt auf die Analyse und Bearbeitung von Kommunikationsprozessen, Emotionen und Konflikte auf bewusster und insbesondere unbewusster Ebene, die sowohl im Kundensystem, aber auch im Beratungssystem relevant sein können. ► Abschn. 3.2 führt einige zentrale gestalttherapeutische Prinzipien aus, die für das Coaching bereichernd sind und sehr stark das situative Erleben des Kunden betonen. Damit werden ähnlich wie im Zürcher Ressourcen Modell (► Abschn. 3.3) die Wahrnehmungen auf der Körper- und Gefühlsebene hervorgehoben, viel mehr, als dies in den herkömmlichen systemischen Ansätzen der Fall ist. Alle drei ergänzenden Konzepte lassen sich auf jeden Fall sehr gut in den systemisch-lösungsorientierten Ansatz integrieren.

► Kap. 4 führt die Unterschiede verschiedener Settings im Coaching aus. Da der Schwerpunkt des Buchs beim Einzelcoaching liegt, werden diesem das Gruppencoaching, Teamcoaching und die kollegiale Beratung in relativ knapper Ausführung gegenübergestellt. Der Unterschied zwischen externer und interner professioneller Beratung folgen Ausführungen über »semiprofessionelle« Beratung durch interne HR-Fachleute, Mentoren und Führungskräfte sowie über das »Selbstcoaching« und Online-Coaching.

In ► Kap. 5 befassen sich verschiedene Autoren mit einzelnen Zielgruppen des Coachings: ► Abschn. 5.1. behandelt das Coaching von Führungspersonen im unteren und mittleren Management. Ein Merkmal dieser Zielgruppe ist unter anderem ihre »Sandwichposition« in der Organisation und die Tatsache, dass viele von ihnen sowohl Fach- als auch Führungskraft sind. Entsprechend dieser Rollen sollte auch der Coach einige »Sowohl-als auch«-Kriterien erfüllen. Dass der Coach zudem eine Affinität zu dieser Zielgruppe haben oder entwickeln sollte, dürfte wohl für alle Kundensegmente gelten, nicht nur für Führungskräfte der unteren und mittleren Hierarchieebenen.

Ganz besonders gilt dies nämlich für den Umgang mit Top-Führungskräften, der in ► Abschn. 5.2 unter dem Begriff »Executive-Coaching« thematisiert wird. Der Autor beschreibt diese Zielgruppe zuerst und grenzt sie vom mittleren Management ab, um damit mögliche Besonderheiten überhaupt verständlich zu machen. Daraus leitet er die spezifischen Anforderungen an »Executive-Coachs« ab und führt einige sehr aufschlussreiche, interventionsstrategische Überlegungen an. Diese zeigen in aller Deutlichkeit die Grenzen der »Selbstbestimmungsäde des Selbstverwirklichungsmilieus«, die der Autor pointiert den mittelschichtsorientierten Coachs zuschreibt. Um bei seinen Kunden angeschlossen zu bleiben, muss der Executive-Coach auch andere, teilweise paradoxe Spielregeln beachten und etwa mit der Tatsache umgehen können, dass Top-Führungskräfte häufig ein

### Kap. 3: Grundlagen aus der Sicht weiterer Ansätze

### Kap. 4: Settings

### Kap. 5: Zielgruppen

#### Abschn. 5.1: Führungspersonen im unteren und mittleren Management

#### Abschn. 5.2: Top-Führungskräfte

direktives Vorgehen vom Coach erwarten, wie sie es aus der klassischen Unternehmensberatung gewohnt sind. Wer sich als Coach diesem Rollenspiel mit dem Verweis auf »Abwehr« entziehen will, wird es demnach nicht leicht haben. Entsprechend lautet die Frage am Schluss des Kapitels: »Muss man mitspielen, um das Spiel beeinflussen zu können oder muss man außerhalb des Spiels bleiben, um steuern zu können?«

#### Abschn. 5.3: Coaching in Familienunternehmen

Nochmals anders zeigt sich die Situation beim Coaching in Familienunternehmen, welche in ► Abschn. 5.3 dargestellt wird. In Familienunternehmen wirken Kräfte, die sich nach der Logik einer Familie und nicht nach der Logik der Wirtschaft richten. Der Autor beschreibt zunächst die hauptsächlichen Unterschiede der beiden Systeme »Unternehmen« (mit der rationalen Logik des Wirtschaftssystems) und »Familie« (mit der zentralen »Währung Liebe«), um daraus die Charakteristika von Familienunternehmen herauszukristallisieren. So ist etwa die Tatsache von Bedeutung, dass in Familienunternehmen zeitgleich zwei Wirklichkeiten existieren: die Realität der Geschäftswelt und die Realität der Familie. Was dies für das Coaching bedeutet, zeigt der Autor sowohl für Kunden, die in Familienunternehmen arbeiten, als auch für die Beratung von Familienmitgliedern im Speziellen. Dass dabei die Grenze zwischen beruflicher und familiärer Rolle ins Coaching einfließt, liegt bei dieser Zielgruppe auf der Hand. Der Coach ist demnach besonders gefordert, die eigenen Kompetenzen und vor allem Grenzen korrekt einzuschätzen und sich nicht von »narzisstischen Angeboten« verführen zu lassen.

#### Abschn. 5.4: Projektleitende

Den Projektleitenden als vierte spezifische Zielgruppe widmet sich das ► Abschn. 5.4. Der Autor beschreibt als Erstes einige relevante Aspekte des Projektmanagements, um dann im zweiten Teil entlang des typischen Projektverlaufs auf mögliche Fragen einzugehen, die sich im Coaching bei Projekten stellen können. Auch in diesem Kapitel werden einige Besonderheiten angeführt, die sich für den Coach ergeben. Für eine bessere Anschlussfähigkeit beim Kunden ist es sicher von Vorteil, über eigene Erfahrungen in Projekten oder gar in der Projektleitung zu verfügen. Gerade dann ist aber andererseits die Verführung groß, Coaching nicht nur als Prozess-, sondern als Expertenberatung zu gestalten. Dem Kontrakting ist somit speziell bei dieser Zielgruppe besondere Beachtung zu schenken. Wenn der Coach spürt, dass er sich zu stark mit dem Projektleiter identifiziert und dessen Druck zu übernehmen beginnt, ist dies nach Ansicht des Autors ein guter Indikator, um die eigene Rolle und das Kontrakting nochmals zu überprüfen.

#### Abschn. 5.5: Coaching im Human-Resource-Management

Mit Coaching im HR-Management befasst sich ► Abschn. 5.5. Das Thema wird von zwei Seiten her beleuchtet: Zum einen zeigt die Autorin die Möglichkeiten und Grenzen des HRM als interner Berater und Coach. Dabei geht sie zusätzlich auf die Rolle von HRM als Vermittler des Coachings ein. Zum anderen hinterfragt sie, was Coaching als Unterstützungs- und Personalentwicklungsmaßnahme leisten kann, bei der das HRM selbst in der Kundenrolle ist. Beispiele

verdeutlichen, dass Coaching eine wichtige Funktion in der Qualitäts- sicherung von HRM-Verantwortlichen einnimmt.

► Abschn. 5.6 behandelt die Frage, was Politiker von anderen Zielgruppen des Coachings unterscheidet. Zuerst wird die spezielle Situation von Regierenden und Parlamentspolitikern dargestellt, die mit ihren unterschiedlichen Anforderungen auch einen differenzierteren Umgang im Coaching erfordern. Kurze Fallbeispiele verdeutlichen diese spezifischen Schwerpunkte. Methodische Überlegungen und Fragen zur Kompetenz der Coachs (z.B. bezüglich Umgang mit Distanz, Kenntnissen über Spielregeln in der Politik) bilden den Abschluss zu einem Kapitel, dessen Thematik mehr Beachtung in der Fachliteratur verdienten würde als bisher.

Auf die Lage der Schulleiter geht ► Abschn. 5.7 ein. Der Autor setzt sich mit den Besonderheiten dieses noch jungen Berufsfelds auseinander und umschreibt den Coachingbegriff im Schulbereich. Dabei leitet er konkrete Arbeitsvorschläge im Coaching für Schulleiter ab, die stark auf einem systemisch-lösungsorientierten Ansatz basieren.

► Abschn. 5.8 befasst sich mit den spezifischen Aspekten der psychologischen und mentalen Beratung im Sport. Der Begriff »Coach« wird im Sportumfeld in der Regel verwendet für die verantwortliche Person, die sich um das tägliche physische, taktische, technische und evtl. auch mentale Training des Einzelsportlers oder des Teams kümmert. Die sportpsychologische Beratung beinhaltet meistens Anteile von Prozess- wie auch Fachberatung.

► Kap. 6 beleuchtet spezielle Anwendungsfelder und Fragestellungen im Coaching. Die Abgrenzung zum ► Kap. 5 ist dabei fließend, da auch hier teilweise besondere Kundensegmente angesprochen werden (z.B. freigestellte Personen, Coachs) und umgekehrt etwa das Thema »Familienunternehmen« auch unter Anwendungsfelder hätte behandelt werden können.

► Abschn. 6.1 geht den Fragen nach, was das Spezifische an Coaching in Change-Prozessen ist, was Coaching dabei leisten kann und welche Rahmenbedingungen geschaffen werden müssen, damit Coaching erfolgreich ist. In Change-Prozessen sind beispielsweise die Wechselwirkungen zwischen Person und den neuen organisationalen Gegebenheiten und die damit verbundenen emotionalen Prozesse besonders zu beachten. Die Initialisierung und Durchführung des Coachings muss mit anderen Instrumenten und dem Verlauf des Change-Prozesses verknüpft und definiert werden. Wenn der Organisationsberater und der Coach zudem die identische Person ist, muss sie einen hohen Grad an Rollenbewusstsein und Rollendifferenzierung in sich vereinen. Die Autorin zeigt auf, weshalb sie das freiwillige Coaching durch externe Coachs für besonders Erfolg versprechend hält.

► Abschn. 6.2 befasst sich mit der Frage, wie der Umgang mit Konflikten als »Meisterstück« der Führungsarbeit durch ein Coaching begleitet werden kann. Ob die Führungsperson am Konflikt beteiligt ist oder ob es sich um einen Konflikt unter Mitarbeitern handelt, die Analyse des Konflikts ist die Voraussetzung für seine

### **Abschn. 5.6: Politiker**

### **Abschn. 5.7: Schulleiter**

### **Abschn. 5.8: Coaching im Sport**

## **Kap. 6: Spezielle Anwendungsfelder und Fragestellungen**

### **Abschn. 6.1: Coaching in Change-Prozessen**

### **Abschn. 6.2: Konfliktcoaching**

Bearbeitung. Dazu führt die Autorin einige hilfreiche Methoden auf, die sich speziell im Einzelcoaching anwenden lassen. Aufgrund der Analyse entwickelt der Coach mit der Führungsperson das weitere Vorgehen im Umgang mit dem Konflikt. Wenn die vorgesetzte Person nicht selbst Teil des Konflikts ist, sollte der Coach ihr Sicherheit in der Konfliktbearbeitung vermitteln. Ist sie jedoch Teil des Konflikts, sind andere geeignete Interventionen (externe Konfliktberatung/Mediation) zu finden. Die Autorin beschreibt auch einige Methoden, die im Einzelcoaching der involvierten Führungskraft helfen, aus der Verwicklung einen Schritt herauszutreten und ein Stück Außensicht zurückzugewinnen.

#### Abschn. 6.3: Coaching in Krisen

► Abschn. 6.3 beschäftigt sich mit der spannenden Frage, inwieweit Coaching bei Krisen sinnvoll und anwendbar ist. Nach einer Begriffsdefinition beschreibt die Autorin die Merkmale einer Krise und geht dann auf das Rollenverständnis von Coach und Klient in Krisen ein. Den Coachingprozess unterteilt sie in zwei Phasen: die Krisenintervention und eine oft sich anschließende Beratungsphase. Ein Fallbeispiel veranschaulicht die Krisenintervention. Coaching in Krisen muss in besonderem Maß das Verständnis für den Kontext fördern, in dem die Krise stattfindet. In Abgrenzung zur Therapie konzentriert sich Coaching auf die Bearbeitung und Veränderung von krisenhaften Situationen, die im beruflichen Umfeld ausgelöst wurden.

#### Abschn. 6.4: Coaching im Rahmen der betrieblichen Bildung

► Abschn. 6.4 beschreibt Formen des Coachings im Rahmen der betrieblichen Bildung in den wichtigsten Varianten (z.B. Bildungsberatung, Lernberatung, Ausbilder als Coach) und geht einigen typischen Fragestellungen genauer nach. Der Autor stellt Besonderheiten der Lernberatung als Begleitung von Lernprozessen und das Coaching arbeitsintegrierter Lernprozesse dar. Bei Letzterem geht es häufig um fachspezifische, didaktische und Laufbahn-Fragen, so dass Themen wie Experten- und Prozessberatung oder der Rollenkonflikt zwischen »Qualifikation und Beratung« diskutiert werden. Dies wird am Beispiel der Lernbegleitung im Rahmen der beruflichen Weiterbildung am IAP in Zürich noch weiter ausgeführt.

#### Abschn. 6.5: Coaching im Umgang mit Medien

► Abschn. 6.5 behandelt ein Gebiet, das im Zeitalter der Massenmedien immer mehr an Bedeutung gewinnt. Coaching im Umgang mit Medien dürfte speziell für alle in ► Kap. 5 beschriebenen Zielgruppen interessant sein. Der Autor beschreibt, wie man bei Medienauftritten in Rollenkonflikte geraten kann, was die Zusammenarbeit mit Medienschaffenden prägt und was es heißen kann, »ausgestellt« zu sein. Anhand drei prototypischer Situationen zeigt er auf, was für Coaching im Umgang mit Medien spricht. Zudem leuchtet er an diesen Beispielen den Spielraum für die Zusammenarbeit mit Medien aus. Daraus leitet er die Anforderungen für das Coaching und für die Auswahl geeigneter Coachs klar ab, bevor er zum Schluss eine kritische Bilanz zieht: Im Coaching im Umgang mit Medien geht es vordergründig um die Stärkung der Fähigkeit, sich in Statements, Interviews und Mediendiskussionen »funktional«

zu verhalten, hintergründig aber oft um personale und organisationale Basiskompetenzen: Verpatzte Medienauftritte sind dann nicht das Problem, sondern das Symptom des Problems. Damit zeigen sich Berührungspunkte des Coachings mit anderen Beratungsformen wie Organisationsentwicklung, Therapie oder Training.

In ► Abschn. 6.6 wird anhand eines Rahmenmodells gezeigt, dass Coaching bei Laufbahnfragen ein Gemisch aus Experten- und Prozessberatung darstellt. Das Wort »Prozess« bezieht sich sowohl auf das, was zwischen den Kunden und dem Berater in ihrer Zusammenarbeit passiert, als auch auf die inneren Prozesse und Entwicklungen bei den Kunden, die durch Gespräche in der Beratung sowie innerhalb seines Systems ausgelöst werden. Die Fachkompetenz für diagnostische Mittel, für Berufe, Laufbahnwege, Aus- und Weiterbildungen ist Teil der Expertenberatung und wird als solches auch deklariert und eingebracht. Coaching bei Laufbahnfragen betrachtet der Autor als Angebot, die Gestaltungsbereitschaft und den Gestaltungswillen der Kunden für ein autonomes Selbstmanagement zu aktivieren, zu fördern und zu begleiten. Hauptziel ist dabei, die Passung zwischen der Person und der Tätigkeit in einem bestimmten Umfeld zu erhöhen.

Möglichkeiten und Grenzen des Coachings bei Freistellungen sind Gegenstand der Ausführungen in ► Abschn. 6.7. Der Autor beschreibt aus seiner Beratungspraxis, wie er den gesamten Prozess in Module aufteilt. Oft sind die Betroffenen vom Entscheid einer Freistellung so überwältigt, dass eine Auseinandersetzung und ausreichende Information über den gesamten Beratungsprozess nicht sinnvoll sind bzw. nicht verstanden werden. Der Autor hält ein modulares Vorgehen für zweckmäßig, weil dadurch die Sequenzen für den Betroffenen übersichtlich werden und der Contracting-Prozess pro Modul realisiert wird. Zu jeder Phase nennt er Ziele, Themen und Beratungsansätze sowie Aspekte bzw. Fragestellungen, die für den Berater zu beachten sind. Hilfreiche Empfehlungen für die Suche nach einem Coach runden das Kapitel ab.

Das ► Abschn. 6.8 beschäftigt sich ebenfalls mit einer speziellen Zielgruppe und Anwendungssituation. Der Autor beschreibt, was ihm für eine Coachingweiterbildung (Arbeit in der professionellen Rolle des Coachs) und Coachingfortbildung (Vertiefung, Ergänzung, Erweiterung) wichtig erscheint. Dabei ist zu beachten, dass je nach Region im deutschsprachigen Raum unter den Begriffen Aus-, Weiter- und Fortbildung Unterschiedliches verstanden wird. Der Schwerpunkt in diesem Kapitel liegt auf der »Coach the Coach«-Arbeit, welche der Autor als Fortbildung in sechs Formen beschreibt: »Life Coaching« mit einem Coach allein oder in der Gruppe, Intervision, Workshops zum Vertiefen, Kongressbesuche sowie Austauschforen, Vereine und Verbände. Aus seiner langjährigen Erfahrung nennt er zehn häufige Problemfelder und Fälle als Gegenstand von Coachingfortbildungen. Betrachtungen zu einer zukünftigen Weiterentwicklung des Berufs als Coach machen deutlich, dass »Coach the Coach«-Angebote auch in Zukunft für den professionellen Berater wichtiger

#### Abschn. 6.6: Coaching bei Laufbahnfragen

#### Abschn. 6.7: Coaching bei Freistellungen

#### Abschn. 6.8: »Coach the Coach«

### Abschn. 6.9: Interkulturelle Aspekte beim Coaching

Bestandteil der eigenen Weiterentwicklung wie auch der Qualitäts- sicherung bleiben.

► Abschn. 6.9 bildet den Auftakt zu einer Trilogie spezifischer Fragestellungen, die zentrale Aspekte jedes professionellen Coaching gerade auch in Zukunft beleuchten. Interkulturelle Aspekte beim Coaching werden immer mehr beachtet, weil durch die Entwicklungen in der Arbeitswelt die kulturelle Durchmischung weiter zunimmt. Sei es durch Fusionen und Aufkäufe auf der Ebene der Gesamtorganisation, sei es in der Zusammensetzung von Vorständen, Geschäftsleitungen, Projekt- oder Arbeitsteams und in der Zusammenarbeit zwischen Berater und Kunden aus verschiedenen Kulturen. Die bewusste Auseinandersetzung mit den entsprechenden Phänomenen hilft, Störungen und Fragen im interkulturellen Kontext zu bearbeiten, damit sie nicht als Defizit, sondern als wichtige Informationsquelle für ein besseres Verständnis betrachtet werden. Zentral für das Coaching ist die Reflexion über die eigene Wahrnehmung, die eigenen Denk- und Interpretationsmuster und über den Einfluss kultureller Begebenheiten auf das Verhalten. Dies gilt sowohl für den Kunden und sein »Heimatystem« wie auch für den Coach und das »Beratungssystem«.

### Abschn. 6.10: Diversity und Coaching

► Abschn. 6.10 befasst sich mit den speziellen Herausforderungen für den Coach im Umgang mit Diversity, also der Vielfalt und Unterschiedlichkeit von Menschen. Ein kompetenter Umgang mit Diversity zeigt sich an der Fähigkeit, sich verunsichern zu lassen durch das Gegenüber und sich nicht in starren Schemata festzuhalten. Betont werden vor allem eine hohe Bereitschaft zur Reflexion über die eigenen Zugehörigkeiten und den damit zusammenhängenden Selbstverständlichkeiten. Eine Begegnung, die Raum für jeden und jede in der jeweiligen Individualität zulässt, setzt ein hohes Maß an Wertschätzung voraus.

### Abschn. 6.11: Genderkompetentes Coaching

Im Besonderen gelten die in Abschn. 6.10 ausgeführten Überlegungen für ein genderkompetentes Coaching, mit dem sich ► Abschn. 6.11 auseinandersetzt. Coachs sind gefordert, Genderaspekte wahrzunehmen, zu reflektieren und genderkompetent zu handeln. Was dies im Einzelnen heißt, wird von der Autorin anschaulich auf verschiedenen Ebenen aufgezeigt: Die Grundlagen zu Gender, Genderkompetenz und Genderintegrität im Coachingkontext dienen der Wahrnehmungs- und Wissensebene; diese werden mit Reflexionsaspekten und mit praktischen Perspektiven des Handelns vernetzt.

### Abschn. 6.12: Ethische Fragen im Kontext des Coachings von Führungskräften und Managementgremien

Was ist überhaupt eine ethische Frage und wer ist das ethische Subjekt? Ausgehend von diesen zwei Fragen bearbeitet der Autor im ► Abschn. 6.12 die Thematik »Ethik und Coaching« unter zwei Aspekten: Ethik als Gegenstand und Problemstellung innerhalb des Coachings und Ethik des Coachings als eine Frage der Professionalität und Qualität. Zum ersten Aspekt führt der Autor u.a. aus, dass es nicht einige ethisch besondere Fragen und Bereiche des Lebens und des Arbeitens gibt, sondern dass alle unsere Intentionen und Handlungen eine moralische Komponente haben, die zu reflektieren,

die Aufgabe der Ethik ist. Im Kontext des Coachings stellt der Autor fünf Dimensionen der Verantwortung von Führungskräften dar, in denen ethikrelevante Themenstellungen behandelt werden: die Verantwortung für sich selbst und im persönlichen Umfeld, die eigene Führungsguppe, das Unternehmen bzw. die Institution und die Öffentlichkeit. Die Darstellung der wichtigsten Spannungsfelder verdeutlicht, dass jede Ethik »nur als Konfliktmodell konzipiert werden und als solches funktionieren« kann. Ausgehend von der Unterscheidung zwischen »studieren« und »reflektieren« erörtert der Autor, wie der Prozess der ethischen Urteilsbildung gestaltet werden kann. Am Schluss dieses Teils legt er ein Modell vor, mit dem der ethische Urteilsprozess institutionalisiert wird.

Die Ethik des Coachings befasst sich neben der Deontologie (Pflichtenlehre), die das professionell »Gebotene«, »Verbotene« bzw. »Erlaubte« analysiert und reflektiert, auch mit Fragen des Ethos. Ethos meint einerseits die für eine Person oder Gruppe typische Haltung und andererseits das Bestimmtsein von Handlungen durch einen Wert. Die Diskussion um die Frage nach dem Ethos des Coachings führt der Autor auf einer methodologischen Ebene, indem er vier prozessrelevante Komponenten beschreibt, die dauernd im Coaching präsent sind: die Selbstbetroffenheit; der aus dem kategorischen Imperativ von Kant abgeleitete Grundsatz, den Coachee niemals zu instrumentalisieren; die Authentizität des Coachs und des Coachees und schließlich die Handlungsorientierung.

In ▶ Kap. 7 werden vier Themen behandelt, die Hinweise über die weitere Entwicklung des Coachings geben.

► Abschn. 7.1 beschreibt den Stand der empirischen Wirksamkeitsforschung von Coaching für Führungskräfte. Trotz zahlreicher Publikationen zum Thema Coaching sind empirische Studien dazu immer noch selten. Der Autor ermittelt 22 Studien zum Thema und fasst sie – nach methodischen Zugängen zum Feld gegliedert – zusammen. Die genannten Publikationen sind ausschließlich Feldstudien, was der Autor für ein Praxiskonzept, wie es Coaching darstellt, auch erwartet hat. Feldstudien leiden aber sehr oft an methodischen Mängeln, auf die der Autor kurz eingeht. Dennoch kommt er zur Erkenntnis, dass sich für Coaching teilweise beträchtliche Wirkungen nachweisen lassen, die auch klar zu benennen sind. Zu Wirkfaktoren im Coaching lassen sich auch vorläufige Schlüsse ziehen, die hier schon vorweggenommen werden:

**» Die Beziehung, die elaborierte Gestaltung der Zielformulierung und Zielannäherung, die Qualifikation, das Engagement und die Authentizität des Coachs, der zeitlich gut abgestimmte und dem Klienten angepasste Einsatz verschiedener Techniken sind Ingredienzen eines erfolgreichen Coachings. «**

Die Praktiker mögen nun sagen, das hätten sie auch ohne empirische Forschung schon gewusst. Mag sein, aber in Zukunft – besonders in Zeiten knapper Ressourcen – wird es immer wichtiger, dass die

## Kap. 7: Weitere Entwicklung des Coachings

### Abschn. 7.1: Wirksamkeitsforschung von Coaching für Führungskräfte

## Abschn. 7.2: Lernformen, Kontexte und Transfer im Coaching

Effektivität des Coachings und die Frage nach den Wirkfaktoren auch von der Forschung noch differenzierter aufgezeigt werden. Davon profitieren letztlich alle Seiten: Auftraggeber, Kunden, Coachs und Ausbildungsstätten. Damit Forschung im Coaching ebenso gefördert werden kann, wie das in der Psychotherapie seit Jahren geschieht, müssen die Türen im Coaching, so die Forderung des Autors, ein Stück weit geöffnet werden.

► Abschn. 7.2 befasst sich mehr theoretisch mit der Frage, inwiefern die Wirkung von Coaching optimiert werden kann. Dabei wird ein Schwerpunkt auf die Frage nach der Verbesserung des Transfers von Coaching in die berufliche Alltagspraxis gelegt. Ausgehend von typischen Anlässen des Coachings untersucht der Autor, welche Formen des Lernens innerhalb des Coachings relevant sind. Anschließend stellt er die Bedeutung des Kontextes für das Lernen im Coaching dar, bevor er am Ende der Frage nachgeht, wie sich der Transfer vom Coaching in die berufliche Alltagspraxis (theoretisch) erklären und (praktisch) verbessern lässt. Ein zentraler Punkt ist die Aussage, dass »die Frage des Transfers ständig und exakt als Teil des Coachings geprüft wird«. Es geht also wie beim Lernen insgesamt darum, Feedbackschlaufen einzubauen, und zwar beim Transfer besonders zur Frage, was von einem Kontext in einen oder (mehrere) andere übertragen werden kann, soll oder darf. Wenn der Kunde diesbezüglich mehr über sich erfährt, kann ein nachhaltiges und idealerweise vom Coach unabhängiges Feedbacksystem etabliert werden.

## Abschn. 7.3: E-Coaching

► Abschn. 7.3 befasst sich mit dem E-Coaching als Beratungsform, die möglicherweise gerade einen Beitrag zur Transferunterstützung und damit zur erhöhten Wirksamkeit des Coachings leisten kann. Der Autor beschreibt zunächst die Besonderheiten der Kommunikation mit elektronischen Medien im Allgemeinen und mit dem E-Coaching im Speziellen. Dabei gibt er einen Überblick zu verschiedenen Formen des Austauschs und zu den gängigsten Kommunikationstheorien im Internet. Die Vor- und Nachteile des E-Coachings werden denjenigen des »Face-to-Face«-Coachings gegenübergestellt. Beratungen, bei denen sich ausschließlich online ausgetauscht wird, sind selten. Am häufigsten sind Mischformen, bei denen die Vorteile beider Varianten kombiniert und die Nachteile kompensiert werden. Dies lässt darauf schließen, dass es in Zukunft vor allem darum gehen wird, nützliche und wirkungsvolle Angebote der E-Beratung zu entwickeln, die das »traditionelle« Angebot sinnvoll ergänzen. Das Kapitel schließt mit einigen Hilfestellungen zur Suche des passenden E-Coachs.

## Abschn. 7.4: Die Zukunft des Coachings

Den Abschluss zu weiteren Entwicklungen bildet das ► Abschn. 7.4. Die Autorin trifft zuerst Annahmen zum Wandel der Organisationen in den nächsten Jahrzehnten. Sie führt diese Überlegungen spezifisch aus für Wirtschaftsunternehmen (»Re-Engineering«, Flexibilisierung aller Arbeitsprozesse und Dezentralisierung), Organisationen der öffentlichen Verwaltung (Reduktion der bürokratischen Sozialisation, »New-Public-Management« und neue Formen der Personalarbeit)

und der sozialen Dienstleistungen (Ökonomisierung des Sozialen, Qualitätsmanagement und »Sozialmanagement« als neue Aufgabe). Von den beschriebenen Entwicklungen sind vor allem die Führungskräfte betroffen. Sie haben die organisatorischen Veränderungen auszuführen. Dabei müssen sie oft in Teams mit verschiedenen Fachleuten kooperieren und Abschied nehmen von der Vorstellung, dass sie ein Leben lang dieselbe Tätigkeit in derselben Funktion ausüben. Die beschriebenen Phänomene ziehen einen höheren Bedarf nach Personalentwicklung bei Führungskräften nach sich. Unter allen Maßnahmen wird Coaching einen besonderen Stellenwert erhalten. Die Autorin nennt dazu einleuchtende Gründe und führt abschließend aus, dass sich unter den Coachs die Szenerie wahrscheinlich stärker differenzieren wird und dass die Berufsverbände Coaching immer mehr zu »überformen« suchen.

Das ► Kap. 8 beschreibt eine Auswahl von Methoden und Interventionstechniken für das Einzelcoaching. Wie Studien zur Wirksamkeit von Coaching gezeigt haben, sind es allerdings nicht in erster Linie die Methoden und Techniken an sich, die den Erfolg eines Coachings ausmachen. Im ► Abschn. 8.1 werden einleitende Überlegungen zum Methodeneinsatz angestellt. Ausdrücklich kann und soll es kein fertiges Patentrezept für den Einsatz geben. Nicht jede Methode passt zu jedem Coach oder Kunden bzw. zu jeder Interaktion zwischen den beiden. Zu einem professionellen Umgang mit Methoden gehört auf jeden Fall das Bewusstsein des Coachs, was eine Intervention auslösen kann und welche Ebenen der emotionalen Involvierung damit angesteuert wird. Anhand der »Stufen unterschiedlicher Tiefe« wird dies im Coaching aufgezeigt und damit die Grenze zur Therapie thematisiert.

Die Auswahl stellt einen Ausschnitt aus der Vielfalt der bestehenden Methoden dar. Die Auflistung in alphabetischer Reihenfolge in ► Abschn. 8.2 enthält kurze Umschreibungen und Verweise auf vertiefende Literatur, die in ► Kap. 9.2. aufgeführt ist.

Die Darstellung einiger Methoden soll dem Coach einen raschen Überblick verschaffen. Außerdem kann sie für interessierte Kunden im Sinn einer »Produktinformation« zu einer höheren Transparenz bei Interventionen von Beratern dienen, damit sie als Coachee gleichrangig »eingeweiht« sind, wie Gunther Schmidt (2004, S. 67) es treffend ausdrückt. Der Aspekt der Transparenz nimmt eine Leitidee zum Methodeneinsatz auf. Weitere Aspekte, die sich Coach und Kunde anhand Leitfragen stellen können, werden in der Einleitung ebenfalls als Anregung aufgeführt.

► Kap. 9 mit hilfreichen Informationen für beide Seiten im Coaching bildet gewissermaßen den »Serviceteil« des Buchs. Die Kunden erhalten in erster Linie Hinweise für die Suche und Auswahl eines Coachs; die Coachs finden dort Angaben zu Aus- und Weiterbildungen, Kongressen, Berufsverbänden, Fachzeitschriften und Links im Internet.

## **Kap. 8: Auswahl von Methoden für die Anwendung im Einzelcoaching**

### **Als Überblick für Coaches**

### **Als »Produktinformation« für Kunden**

## **Kap. 9: Hilfestellungen für beide Seiten**

**Literaturliste**

Die Literaturliste am Ende enthält Literaturhinweise der ► Kap. 1, 2, 4, 8 und 9 sowie Empfehlungen für Lehrbücher und Methodenveröffentlichungen.

**Hinweise zum Sprachgebrauch**

Zum Schluss noch ein paar Hinweise zum Sprachgebrauch und zu den Fallbeispielen im Buch:

Für die Kundenseite bevorzuge ich fürs Coaching den Begriff »Kunde«. Laut Herkunftswörterbuch<sup>1</sup> bedeutete dieses Wort zunächst »Bekannter, Einheimischer«, dann ab dem 16. Jahrhundert »der (regelmäßige) Käufer in einem Geschäft, der Bekannte« und umgangssprachlich auch »pfiffiger Kerl«. »Kundig« meint »erfahren, bewandert, klug, bekannt, kenntnisreich«. Diese Bedeutungen geben meiner Meinung nach am besten die Haltung wieder, dass letztlich der Kunde die Ressourcen für Lösungen in sich trägt und weiß, was für ihn richtig ist.

Vielfach werden in diesem Buch aber auch die Begriffe »Klient«, »Coachee« oder »Gecoachter« verwendet, obwohl sie eher ein Gefälle zwischen Coach und Kundenseite suggerieren: »Cliens« (Genitiv: »clientis«) stammt aus dem Lateinischen und bedeutete ursprünglich »der Hörige«, der unter dem Schutz eines Patrons stand; Coachee bzw. Gecoachter hat in der Form den Beigeschmack eines aktiven Coachs, der eine Tätigkeit am (sonst passiven) Coachee vollzieht.

Mit Coach oder Kunde kann sowohl eine weibliche als auch eine männliche Person gemeint sein. Auch bei anderen Bezeichnungen werden aus Gründen der besseren Lesbarkeit nicht immer beide Geschlechter genannt.

In Fallbeispielen werden statt Kunde oft Namen verwendet, die jedoch durchweg verändert worden sind.

---

<sup>1</sup> Duden (2004), 23., neu bearb. und erw. Aufl. Mannheim, Leipzig, Wien, Zürich: Bibliographisches Institut.

# Grundlagen auf der Basis eines systemisch-lösungsorientierten Beratungsansatzes

*Eric Lippmann*

- 2.1      Was ist Coaching? – 14**
    - 2.1.1    Coaching als Form professioneller Beratung – 16
    - 2.1.2    Rahmen des Coachings: Person – Rolle – Organisation – 23
    - 2.1.3    Abgrenzung zu verwandten Konzepten – 33
  - 2.2      Typische Phasen eines Coachings – 37**
  - 2.3      Evaluation von Coachingprozessen – 50**
- Literatur – 52

Dieses Kapitel nennt Grundlagen des Coachings als Form professioneller Beratung mit Schwerpunkt auf einem systemisch-lösungsorientierten Ansatz. Neben Definitionen wird das Rollenkonzept als Rahmen beschrieben und es werden Abgrenzungen zu verwandten Interventionsformen (Training, Mentoring, Supervision und Psychotherapie) vorgenommen. Die Beschreibung der typischen Phasen dient der Orientierung für Coach und Kunde zum Ablauf eines Coachings; der letzte Abschnitt befasst sich mit Aspekten der Evaluation.

## 2.1 Was ist Coaching?

### Herkunft des Begriffs »Coaching«

Der Begriff »Coaching« leitet sich von »Coach« bzw. »Kutscher« her und umschreibt die Person mit der Aufgabe, die Pferde sicher und schnell ans Ziel zu lenken. Von dieser Bedeutung, jemanden sicher und schnell ans Ziel zu begleiten, ist bis heute etwas im Verständnis von Coaching erhalten geblieben.

Mitte des 19. Jahrhunderts wurden an Universitäten im anglo-amerikanischen Raum Personen umgangssprachlich als »Coach« bezeichnet, die andere auf Prüfungen und sportliche Wettbewerbe vorbereiten. Im sportlichen Bereich wird seit Ende des 19. Jahrhunderts in England und den USA von »Coaching« gesprochen. Diese Bedeutung wurde durch den Spitzensport auch im deutschen Sprachraum einer breiteren Öffentlichkeit bekannt. Unter Coaching wird eine meist umfassende Betreuung von Personen im Hochleistungssport verstanden, die weit über ein reines Training hinausgeht und die Beratung, Betreuung und Motivierung besonders während des Wettkampfs beinhaltet. Mit diesem speziellen Anwendungsgebiet befasst sich die Sportpsychologie seit längerer Zeit.

### Sechs Entwicklungsphasen des Coachings

Für die Anwendung im betrieblichen Kontext sind in Anlehnung an Böning (2002, S. 26ff.) sechs Entwicklungsphasen des Coachings zu nennen:

#### Sechs Entwicklungsphasen des Coachings

- **1. Phase.** Seit etwa den 1970er-Jahren wurde im US-amerikanischen Management mit Coaching ein entwicklungsorientierter Führungsstil umschrieben. Dieser Gedanke wurde im deutschen Sprachraum seit Mitte der 1980er-Jahre unter dem Begriff »Führungskraft als Coach« aufgenommen und weiterentwickelt. Im ► Abschn. 4.5.3 finden sich dazu nähere, vorwiegend kritische Überlegungen.
- **2. Phase.** In der zweiten Phase wurde der Begriff für die karrierebezogene Betreuung des Führungskräfte-Nachwuchses erweitert, meist durch höher positionierte Manager, die keinesfalls die direkten Vorgesetzten sein mussten. Diese Variante

wird im ► Abschn. 4.5.2 kurz angedeutet; sie wird häufig auch als Mentoring bezeichnet, ein Begriff, der sich jedoch laut Böning (ebd., S. 26) bisher nicht durchsetzen konnte.

- **3. Phase.** Der Import des Coachinggedankens in den deutschen Sprachraum konzentrierte sich Mitte der 1980er-Jahre stark auf das Topmanagement und damit auf ein Angebot firmenexterner Consultants. Dies führte zu einer hohen Aufmerksamkeit sowohl in der Beratungsbranche als auch in der Öffentlichkeit und hatte zur Folge, dass der Grundgedanke des Coachings populär wurde. Böning nennt diese Phase den »Kick«, gewissermaßen die Pionierphase des Coachings im deutschen Sprachraum mit einer Rückwirkung in die USA. Dort wurde diese Variante gleichsam »reimportiert« (ebd., S. 27).
- **4. Phase.** Coaching ist seit etwa Ende der 1980er-Jahre ein wichtiges Element der Personal- und insbesondere der Führungskräfteentwicklung. Die »Themenführerschaft«, wechselseitig von internen und externen Fachleuten beansprucht, hatte zur Folge, dass Coaching heute eine akzeptierte Form »systematischer Personalentwicklung« darstellt.
- **5. Phase.** Mit der breiten Akzeptanz des Coachings begannen viele Fachleute, Ideen des Coachings in verschiedenen Settings der Personal- und Führungskräfteentwicklung einzusetzen (z.B. als Gruppen- oder Teamcoaching, ► Kap. 4). Böning spricht von einer Differenzierungsphase, in der Coaching Ausdruck einer »allgemeinen und vertieften, psychologisch ausgerichteten Beratungsmethodik« wurde (ebd., S. 28).
- **6. Phase.** Nach dieser breiten Akzeptanz bei Führungskräften wie Fachleuten im Gebiet der Personalentwicklung entwickelte sich der Begriff seit Mitte der 1990er-Jahre zu einem inflationären »Container«-Wort (ebd., S. 29), das für alle möglichen Aufgaben im Bereich Training und Beratung verwendet wird (»Populismus«).

Damit sich in Zukunft der Begriff nicht weiter abnutzt, versuchen einzelne Verbände, verbindliche Qualitätsstandards und professionelle Zugangskriterien festzulegen. Dazu gehören auch Bestrebungen, verbindliche Richtlinien für Ausbildungsgänge vorzugeben. Einige Aspekte zur Zukunft des Coachings werden im ► Kap. 7.4 weiter behandelt.

Der folgende Abschnitt beleuchtet einige zentrale Aspekte des Coachings als professionelle Form individueller Beratung im beruflichen Kontext, um dann den Begriff des Einzelcoachings differenzierter zu erfassen. Mögliche Themen- und Anwendungsfelder des Coachings vertiefen die Differenzierung und bilden eine Grundlage zur Abgrenzung hinsichtlich anderer, verwandter Beratungsformen.

## 2.1.1 Coaching als Form professioneller Beratung

Eine erste Möglichkeit, speziell auch in der letztgenannten Phase des »Populismus« die »Spreu vom Weizen« im Coaching zu trennen, sind Antworten auf die Frage, welche Aspekte generell eine professionelle Beratung ausmachen. Wenn möglich werden dabei auch bereits spezifische Besonderheiten des Coachings angeführt. Die anschließende Umschreibung des Begriffs »Einzelcoaching« ist ein zweiter Versuch, um mehr Licht in den Begriffsschlund zu bringen.

### Was macht eine Beratung zur professionellen Beratung?

#### ■ Kundensystem

Die Anliegen des Kundensystems stehen im Zentrum jeder professionellen Beratung, deshalb: Kunden zuerst. (zur Definition »Kunde« ► Kap. 1). Ohne Kundensystem gibt es keine Beratung, mit anderen Worten: Kunden sind kundig und bringen das Potenzial zur Problemlösung mit.

Zu einer Beratungsanfrage kommt es in der Regel dann, wenn das Kundensystem der Überzeugung ist, es braucht zur Bearbeitung bestimmter Anliegen Hilfe von außen. Doch nicht für alle Kundensysteme ist es gleich leicht, Hilfe in Anspruch zu nehmen und die Rolle des Klienten zu akzeptieren.

#### Kundenkategorien

Schmidt (in Anlehnung an de Shazer) unterscheidet vier verschiedene Kundenkategorien, die auch für das Coaching relevant sind (2004, S. 119ff.):

1. **Kunden.** Kunden nennen ein »echtes« Anliegen, das sie in der Beratung angehen möchten. Sie sehen sich selbst als aktiven, selbstverantwortlichen Teil des Problem- bzw. Lösungsmusters; entsprechend können sie Ziele für die Beratung erarbeiten, deren Erreichung unter ihrem eigenen Einfluss steht.
2. **Sich-Beklagende.** Diese Personen kommen in eine Beratung und beklagen sich über Problemsituationen, denen sie sich ausgesetzt fühlen. Sie sehen sich selbst in der Opferposition und sehen Lösungs- bzw. Veränderungsansätze nur bei den anderen. Berater erhalten entsprechende Aufträge im Sinn von: »Ändere du für mich andere (meine Vorgesetzten, Mitarbeiter etc.)«. Ein bearbeitbares Anliegen bei diesen Kunden kann der optimale Umgang mit den Außenproblemen beinhalten. Wenn dieser »Auftrag zweiter Wahl« vom Kundensystem akzeptiert wird, so kann eine Beratung durchaus sinnvoll sein. Aufkommende Zweifel, Ambivalenzen und Unwilligkeiten hinsichtlich Kooperation in der Beratung können dann auch als verständlich gewürdigt und als verstehbare Reaktion interpretiert werden, dass der »Auftrag erster Wahl« durch die Beratung letztlich nicht erfüllbar ist.

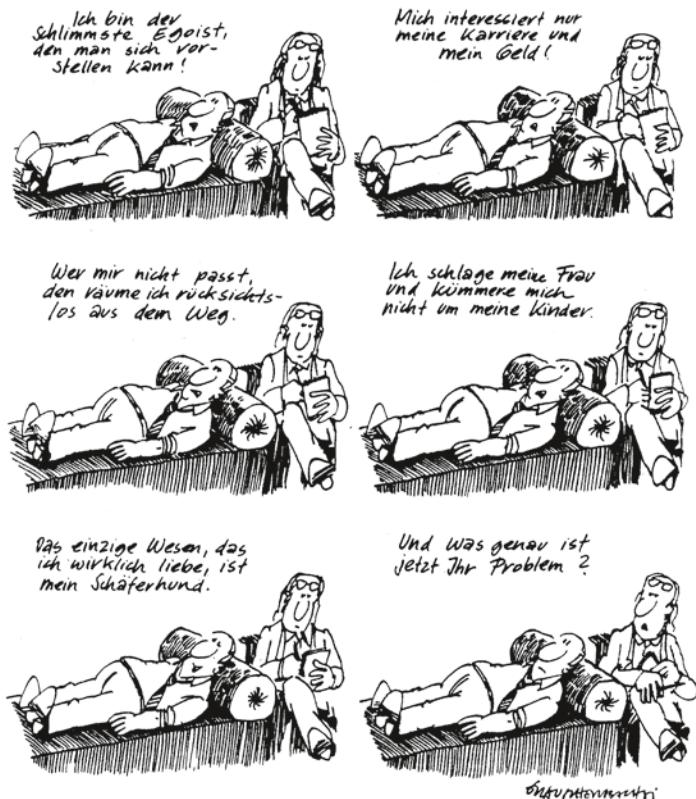
3. **Besucher.** Ähnlich wie Klagende sehen Besucher bei sich selbst keinen Anlass zur Beratung, sondern eher bei anderen. Häufig kommen Besucher nicht von sich aus in die Beratung, sondern auf Empfehlung oder sie werden geschickt. Beratung kann unter diesen Umständen für die Betroffenen die Bedeutung eines »Unterwerfungsrituals« (Schmidt, 2004, S. 121) erlangen, dem sie sich nur deshalb fügen, weil sie sich von denjenigen, die sie in die Beratung schicken (den »Zuweisern«), abhängig fühlen. Für diese Personen kann ein sinnvoller Auftrag darin bestehen, die Beratung für sich so zu nutzen, dass sie einigermaßen zufriedenstellend mit ihren Zuweisern umgehen können.

Um zu wissen, wann die Zuweiser (z.B. die vorgesetzte Person) zufrieden sind, empfiehlt es sich besonders bei diesen Klienten, mit klaren Aufträgen zu arbeiten (in dem Fall mit Dreiecksverträgen, ► Kap. 2.2). Erfahrungsgemäß können Besucher zu einem späteren Zeitpunkt durchaus auch eigene Anliegen formulieren, sofern es der Berater vermeidet, ihnen »Eigenproblemdefinitionen« (ebd., S. 121) aufzudrängen.

4. **Koberater.** Koberater treten oft in einer speziellen Form sich beklagender Klienten auf. Sie beschweren sich nicht nur über andere, sondern präsentieren sich auch als Experte dafür, wie die anderen zu behandeln sind, damit sie sich in die gewünschte Richtung verändern. Koberater haben meist schon versucht, das Problem auf ihre Art zu lösen, offensichtlich nicht mit ausreichendem Erfolg, sonst wären sie kaum in der Beratung. Eine Falle für Berater besteht also darin, dass man diese Klienten dazu einlädt, ihren Anteil an der Situation zu erörtern. Aussichtsreicher ist es, mit Koberatern in Kooperation zu überlegen, wie ihrer Ansicht nach ähnliche Lösungsversuche ein nächstes Mal wirksamer werden könnten oder ob dies gerade nicht zu erwarten ist (was möglicherweise als wahrscheinlicher eingestuft wird), so dass man auf andere Lösungsversuche übergehen könnte. Allenfalls lässt sich die Position des Koberaters selbst auch als ein Lösungsversuch verstehen, der zusammen mit dem Koberater auf seine Zielführung hin überprüft werden kann. Wenn der Koberater den Lösungsversuch für das Ziel wenig geeignet hält, so kann er für sich überprüfen, ob er andere Formen als die der Koberatung ausprobieren will.

#### ■ Konkretes Anliegen

Ohne Anliegen, Frage- oder Problemstellung kann auch keine Beratung stattfinden (► Abb. 2.1). Gerade bei den letzten drei genannten Kundenkategorien werden zu Beginn oft wenig konkrete, in der Beratung bearbeitbare Anliegen formuliert. Deshalb gehört es zu jeder professionellen Beratung, mit dem Kundensystem (zumindest graduell) bearbeitbare, konkrete Anliegen herauszuarbeiten. Dabei erweist es sich als hilfreich, schrittweise lösbarre Probleme zu »basteln« und



■ Abb. 2.1 (Mit freundlicher Genehmigung von Erich Rauschenbach)

zu bearbeiten, so dass das Kundensystem möglichst (rasch wieder) ein hilfreiches Erleben von Kompetenz entwickelt. Denn Kompetenz ist nicht statisch: Ein bearbeitbares Problem ist dann »konstruiert«, wenn das Kundensystem sich kompetent fühlt, mit seinen momentan subjektiv erlebten Fähigkeiten die (von ihm hinsichtlich beabsichtigten Auswirkungen) gewählten Schritte bewältigen zu können (Schmidt, 2004, S. 113).

Damit man weiß, wie ein Problem zu konstruieren ist, liefert Schmidt (ebd., S. 103) auch gleich eine kurze »Bastelanleitung«, etwa für den Fall, dass man in die »unerträgliche Leichtigkeit des Seins« einzumünden drohe oder einmal kein Problem mehr habe:

»Ein Problem entsteht durch die Konstruktion einer Ist-Soll-Diskrepanz. Dabei stößt man bei Versuchen, das unerwünschte »Ist« in das gewünschte »Soll« zu verwandeln, auf Blockaden zwischen Ist und Soll. Und dies wird verbunden mit Lösungsversuchen (Maßnahmen, Schritte, mit denen man das Problem lösen will), die nicht zum gewünschten Ziel führen.«

### ■ Beratungssystem

In der professionellen Beratung ist das Beratungssystem möglichst vom Kundensystem getrennt. In den meisten Fällen bedeutet dies Coaching durch externe Fachpersonen oder durch Angehörige einer internen Spezialabteilung, was jedoch nur in größeren Organisationen möglich ist (► Abschn. 4.5). Auf jeden Fall steht das Beratungssystem als Repräsentant für bestimmte Aspekte (z.B. durch Alter, Geschlecht, Berufs- und Organisationszugehörigkeit, Kultur). Die dabei möglichen Übertragungspotenziale gilt es in jeder Phase besonders durch die Beraterseite bewusst im Prozess zu beachten.

Dies bedingt bestimmte Qualifikationen professioneller Berater, die u.a. beinhalten (vgl. Vogelauer, 2004, S. 26ff.):

- Ausbildung und entsprechende Qualifikation als Coach,
- Sozial- und Selbstkompetenz,
- Methodenkompetenz (im Hinblick auf Beratungsmethoden),
- Sachkompetenz, wenn für die Anliegen von Vorteil,
- Feldkompetenz (Erfahrung im Kontext des Kundensystems, in der Regel bei internen Coachs eher gegeben), wenn für die Anliegen von Vorteil,
- Ethik-Kompetenz,
- eigene Erfahrungen als Coachee.

### Trennung des Beratungssystems vom Kundensystem

### Qualifikationen professioneller Berater

### ■ Arbeitsbeziehung

Eine professionelle Beratung ist gekennzeichnet als eine Arbeitsbeziehung (im Gegensatz etwa zu einem »Cocktail-Gespräch« oder einer Beratung unter Freunden) mit klar voneinander getrennten, komplementären Rollen; komplementär vor allem in dem Sinn, dass es ausschließlich um die Bearbeitung der Kundenanliegen geht und der Kunde entscheidet, wie lange sein Coaching dauert und wie viele Coachings er beanspruchen will, um alle aus seiner Sicht relevanten Anliegen zu bearbeiten.

Schwieriger gestaltet sich die Frage nach der Bewertbarkeit. Die Wirkung des Coachings ist kaum »objektiv« messbar (► Abschn. 7.1), aber das Kundensystem soll bei einem professionellen Coaching zumindest in der Auswertung benennen können, was es ihm gebracht hat. Es geht bei der Bewertbarkeit weniger um »richtig« oder »falsch«, sondern eher um die Frage, inwieweit das Coaching hilfreich war und woran das Kundensystem dies beurteilen kann.

Die Grundform der Arbeitsbeziehung ist die Begegnung und der Dialog mit dem Ziel, eine sinnhafte, zweckdienliche Kooperation (Schmidt, 2004, S. 124) aufzubauen und zu gestalten. Dies ist nur möglich, wenn das Beratungssystem die eigenen Sichtweisen und Wünsche des Kundensystems als kongruent achtet, sich auf sie einstimmt (»Pacing«) und bei allen Interventionen durch Feedbackschlaufen überprüft, ob sie für das Gegenüber sinnvoll erscheinen.

### Arbeitsbeziehung mit komplementären Rollen

## **Beratungssystem mit eigenem Beratungsmodell**

2

### ■ **Beratungsmodell**

In einer professionellen Beratung zeichnet sich das Beratungssystem dadurch aus, dass es über ein eigenes Beratungsmodell verfügt. Bezogen auf Coaching heißt das beispielsweise, ein aus verschiedenen Beratungsmodellen für sich und in sich stimmiges und anwendungsbezogenes Konzept als Grundlage möglichst explizit erarbeitet zu haben. Implizit existieren bei jedem Berater Annahmen als subjektive Theorien (vgl. Gerstenmaier u. Nestmann, 1984). Meist basieren Beratungsansätze im Coaching auf Inhalten, die ursprünglich im therapeutischen Kontext entwickelt worden sind, z.B.:

- psychodynamischer Ansatz,
- gesprächstherapeutischer, klientenzentrierter Ansatz,
- gestalttherapeutischer Ansatz,
- transaktionsanalytischer Ansatz,
- systemisch-lösungsorientierter Ansatz,
- rational-emotive Therapie bzw. Verhaltenstherapie.

In der Regel ist davon auszugehen, dass ein Beratungskonzept kein in sich geschlossenes (und auf einem einzigen Ansatz beruhendes) System ist, sondern eher als Rahmenkonzeption verstanden werden sollte, die für unterschiedliche Ansätze und deren Weiterentwicklungen offen ist.

Grundlage einer Rahmenkonzeption bilden Menschenbilder (z.B. Annahmen über die Entwicklung, Veränderung bei Menschen, ethische Vorstellungen). Die darauf aufbauenden Annahmen sollten dazu möglichst nicht im Widerspruch stehen, etwa die Vorstellungen, wie sich Menschen verhalten und wie sog. Probleme und Störungen entstehen bzw. gelöst werden können (Handlungs- und Störungstheorie, vgl. Mutzeck, 1996, S. 26). Den Kern einer Rahmenkonzeption bildet nach Mutzeck die Beratungskonzeption (ebd., S. 26ff.), die Struktur und Methoden der Beratung im engeren Sinn umfasst und Orientierung u.a. darüber gibt:

- für welchen Realitätsbereich die Konzeption indiziert ist,
- wie die Beziehung Berater-Kunde gestaltet wird,
- welche Methoden angewendet werden,
- wie die Beratung evaluiert und auf die Wirkung überprüft wird.

Beispiele von bestehenden Coachingansätzen finden sich bei Rauen (2001, S. 75ff.), der aus einer Vielzahl zehn Repräsentanten in einem Überblick beschreibt. In ► Kap. 3 werden drei Ansätze beschrieben, die neben dem systemisch-lösungsorientierten Ansatz wertvolle Grundlagen für das Coaching liefern: psychodynamische und gestalttherapeutische Konzepte sowie das »Zürcher Ressourcen Modell«.

### ■ **Setting**

#### **Setting:**

- **Art der Beratung**
- **Systemgrenze**

Das Setting definiert den Rahmen, ermöglicht und schützt somit die Beratungstätigkeit. Neben der Art der Beratung (z.B. internes oder externes Coaching) ist mit Setting auch die Systemgrenze gemeint

## 2.1 • Was ist Coaching?

(z.B. Einzel- oder Teamcoaching, ► Kap. 4). Häufig werden die wesentlichen Bestandteile des Settings in »Verträgen« geregelt.

**Verträge** als Grundlage der Beratung kann man unterscheiden in

— **Formale Verträge.** Sie regeln Modalitäten wie ...

- Anzahl und Dauer der Termine, allenfalls auch die Abstände dazwischen,
- Gesamtdauer des Coachings, sofern bereits abschätzbar,
- Orte, an denen Coaching stattfindet,
- am Coaching beteiligte Personen,
- Geheimhaltungspflicht bzw. Art der Information, wenn Klient und Auftraggeber nicht identisch sind,
- Höhe des Honorars bzw. der internen Verrechnung und evtl. Spesen,
- Art der Rechnungsstellung bzw. internen Verrechnung, Regelung bei Terminabsagen und -ausfällen.

**Verträge  
– formale**

— **Psychologische Verträge.** Sie beinhalten die »Spielregeln« des gemeinsamen Arbeitsbündnisses (vgl. Looss, 1997, S.94ff.; Radatz, 2000, S. 113f.; Rauen, 2003, S. 57f.) und klären in erster Linie die gegenseitigen Erwartungen im Coaching. Von der Kundenseite her sind die Ziele, Themen und Fragestellungen, an denen im Coaching gearbeitet werden soll, Bestandteile des psychologischen Vertrags. Aber auch Befürchtungen, Grenzen oder »Tabuzonen« können dazugehören. Der Coach seinerseits stellt seine Arbeitsweise bzw. sein Verständnis von Coaching dar und benennt damit Möglichkeiten und Grenzen. Ein wesentlicher Teil kann hier die (in Anlehnung an Schein, 2000, formulierte) Unterscheidung in Prozess- und Expertenberatung sein:

**– psychologische**

- Bei der Prozessberatung liegt die Verantwortung von der Benennung des Anliegens bis zur Lösung vollständig beim Kundensystem. Der Berater behält die Außenperspektive, hilft dem Kundensystem, Probleme zu definieren, die Zielvorstellung genauer zu beschreiben und Lösungsstrategien zur Zielerreichung zu entwickeln (»Hilfe zur Selbsthilfe«).
- Bei der Expertenberatung nimmt der Berater durchaus auch inhaltlich Stellung, gibt Fachinformationen oder arbeitet an konkreten Lösungsvorschlägen mit.

**– Prozessberatung**

**– Expertenberatung**

Den meisten Coachingkonzepten liegt die Prozessberatung zugrunde. Damit sind die entsprechenden Rollenerwartungen Bestandteil des psychologischen Vertrags. Der Berater kann sich dabei etwa als »Suchhelfer« oder »Realitätenkellner« definieren (Schmidt, 2004, S. 65). **Mögliche Inhalte und Bedingungen psychologischer Verträge** sind:

- eine gemeinsame Basis wie z.B. ein Verständnis von Prozessberatung,
- die Bereitschaft zum kritischen Hinterfragen der eigenen Realitätskonstruktion,

- die Offenheit, persönliche Anteile bei den zu bearbeitenden Themen anzusprechen und dafür die Verantwortung zu übernehmen,
- beidseitige offene Benennung der Erwartungen an das Gegenüber,
- Transparenz als ethische Grundhaltung hinsichtlich des Vorgehens im Coaching (»Produktinformation«, Schmidt, 2004, S. 67, 78),
- Grenzen des Coachings.

Die Auftragsklärung und der psychologische Vertrag sind flexibel anzuwenden; einzelne Bestandteile können sich im Verlauf eines Coachings verändern. Das gemeinsame Verständnis, dass es sich um eine Prozessberatung handelt, sollte jedoch Grundvoraussetzung bleiben. Falls in einem Coaching dennoch Bestandteile einer Fachberatung punktuell sinnvoll erscheinen, empfiehlt es sich, dafür einen speziellen »Minikontrakt« abzuschließen.

#### Häufige Vertragskonstellationen:

- Zweiervertrag
- Dreiecksvertrag

Häufige Vertragskonstellationen beim Coaching sind:

1. **Zweiervertrag** zwischen Kunde und Coach.
2. **Dreiecksvertrag** zwischen Auftraggeber, Kundensystem und Beratersystem. Dabei gilt es zum einen die gegenseitigen Erwartungen und Arten der Information zu klären, zum anderen sind hier besonders auch »implizite« Anteile an Verträgen zu beachten. Damit sind unausgesprochene Erwartungen, Phantasien und Hoffnungen gemeint, die sich mit dem Coaching verbinden können.
3. **Beispiele:**
  - Auftraggeber (Führungskräfte) delegieren gern Führungsaufgaben implizit an den Coach.
  - Coaching gilt als letzte Chance für den Kunden, ohne dass dies ausgesprochen wird.
  - Der Kunde macht sich Gedanken darüber, wie der Auftraggeber den Coach ausgewählt hat. Deshalb ist bei verordneten Coachings zu empfehlen, dass der Kunde den Coach zumindest mit auswählen kann.
  - Die Führungskraft als Auftraggeber stellt Vermutungen an, was wohl Coach und Kunde über ihn reden.
  - Der Kunde hofft, dass der Coach dem Auftraggeber Dinge über das Unternehmen bzw. die Führung sagt, die er sich selbst nicht zu nennen getraut.
3. **Viererkonstellation.** Auftraggeber/Führungsleiter, Personalentwicklung als Vermittlung, Beratungs- und Kundensystem. Auch in dieser noch komplexeren Konstellation gelten alle Überlegungen hinsichtlich der bereits oben genannten Verträge.

Nachdem die wichtigsten Elemente einer professionellen Beratung im Allgemeinen und des Coachings im Speziellen ausgeführt worden

#### – Viererkonstellation

sind, soll nun der Begriff des Einzelcoachings zusammenfassend umschrieben werden:

**Coaching ist eine professionelle Form individueller Beratung im beruflichen Kontext**

- mit Fokus auf das Spannungsfeld Person – Rolle(n) – Organisation,
- in der vom Kundensystem definierte Anliegen heraus- bzw. bearbeitet werden,
- in der entsprechende Ziele definiert werden, für und bei deren Erreichung das Kundensystem generell darin unterstützt wird, z.B.
  - a. den Prozess einer im entsprechenden Kontext »zieldienlichen« Rollenübernahme optimal zu gestalten,
  - b. vor intendierten Handlungen die »Zieldienlichkeit« der vermuteten Auswirkungen zu überprüfen,
  - c. einen optimalen Umgang im jeweiligen nicht trivialen, komplexen System zu finden,
- auf der Basis einer tragfähigen, kooperativen, für beide Seiten sinnhaft und »zieldienlich« erlebten Beratungsbeziehung,
- in einem (meist durch Verträge) definierten Setting, durch einen Berater mit für die Anliegen erforderlichen Beratungs-, evtl. Sach- und Feldkompetenzen,
- mit einem Berater, der auf der Basis eines Coachingkonzepts agiert, das den Beratungsprozess, die eigene Rolle und das jeweilige Vorgehen transparent und »zieldienlich« gestaltet.

Ziel ist bei jedem Einzelcoaching, zumindest graduell bearbeitbare, konkrete Anliegen herauszukristallisieren und schrittweise zu bearbeiten, so dass das Kundensystem möglichst (rasch wieder) ein hilfreiches Erleben von Kompetenz entwickelt und seine Wahlfreiheit erhöht. Mit anderen Worten: Das Kundensystem sollte sich kompetent fühlen, um mit seinen momentan subjektiv erlebten Fähigkeiten die (hinsichtlich beabsichtigten Auswirkungen) gewählten Schritte zu bewältigen.

### **2.1.2 Rahmen des Coachings: Person – Rolle – Organisation**

Ausgehend von obiger Umschreibung des Einzelcoachings – als Unterstützung des Individuums bei der optimalen Gestaltung seiner Rolle(n) im Organisationskontext – werden im Folgenden einige zentrale Aspekte des Rollenkonzepts umrissen, um daraus mögliche Anwendungsfelder des Coachings zu benennen.

Eine Rolle im beruflichen Kontext kann als Nahtstelle zwischen dem System »Person« und dem System »Organisation« verstanden werden. Da Organisationen immer eine Verbindung zwischen sozialen und technischen Systemen darstellen, werden hier Organisationen – in Anlehnung an das Modell des Tavistock-Institute for Human Relations – soziotechnische Systeme genannt.

### Soziotechnische Systeme

Soziotechnische Systeme zeichnen sich durch folgende Eigenschaften aus (vgl. Eck, 1990, S. 209ff.; Steiger, 2003, S. 33ff.):

- Sie sind auf für ihr Überleben zentrale Aufgaben ausgerichtet und haben einen in ihrer Umwelt liegenden Grund für ihre Existenz.
- Sie haben die Fähigkeit, sich im Austausch mit der Umwelt autonom zu entwickeln (Selbstorganisation).
- Sie haben Grenzen, durch die sie sich von der Umwelt unterscheiden und abgrenzen.
- Sie entwickeln eine Identität, die durch ihre Aufgabe und die autonome Art und Weise der Aufgabenerfüllung geprägt ist.
- Sie sind rückgekoppelt, d.h., sie können lernen. Sie sind in der Lage, Feedback aufzunehmen und damit ihr Verhalten zu korrigieren. Allerdings haben auch Organisationen »blinde Flecken« und die Tendenz, sich zu bewahren. Dadurch sind sie trotz Feedback in ihrer Flexibilität und Anpassungsfähigkeit beschränkt.

### Organisationen als soziotechnische Systeme

Organisationen als soziotechnische Systeme können aus drei Blickwinkeln betrachtet werden. Jeder der drei Aspekte beschreibt das System unter anderen Fragestellungen:

1. **Aufgabe/Strategie.** Wie interpretiert die Organisation ihre Aufgabe, welches Aufgabenverständnis entwickelt sie und welche konkreten Ziele und Strategien gibt sie sich?
2. **Struktur.** Mit welchen Instrumenten und Verfahren versucht die Organisation ihre Ziele zu erreichen? Wie organisiert sich die Organisation?
3. **Kultur.** Wie verhält sich das System sowohl nach innen (z.B. gegenüber den Mitarbeitern) als auch nach außen (z.B. gegenüber den Kunden)? Welche Werthaltungen und Normen liegen dem Verhalten des Systems zugrunde? Wie ist das Betriebsklima, wie wird kommuniziert, welche Gefühle herrschen im Betrieb vor?

### Rollentheorie

Die Rollentheorie befasst sich mit der Frage, wie Menschen die gegenseitigen Anpassungsprozesse zwischen »Person« und »Organisation« meistern (vgl. Eck, 1990, S. 209ff.; Steiger, 2003, S. 56ff.). Organisationen als soziale Systeme strukturieren sich u.a. durch Aufgaben- und

Machtteilung. Dadurch entstehen Arbeitsstellen, denen normalerweise ein Platz in einer hierarchischen Rangfolge zugewiesen wird. Von einer Position ist dann die Rede, wenn bestimmte Kompetenzen damit verbunden sind. Jede Position ist mit einem bestimmtem Status (Ansehen, Prestige) verkoppelt.

»Die andern« des sozialen Systems (Vorgesetzte, Mitarbeiter, Kollegen, Kunden als Rollensender) knüpfen an die Person in einer Position ganz bestimmte Erwartungen.

Dieses Set von Erwartungen bezeichnen wir als Rolle. Eine Person befindet sich in Organisationen also in einer oder mehreren Rollen, spielt Rollen, wird als Rollenträger und Rollenempfänger daran eingeschätzt, wie weit sie den Ansprüchen bzw. Erwartungen anderer gerecht wird. Rollen sind in diesem Verständnis immer komplementär, sie ergänzen und bedingen sich: Ohne Rollensender gibt es keine Rollenempfänger und umgekehrt, ohne Mitarbeiter keine Vorgesetzten, ohne Kunden keine Anbieter, ohne Klienten keine Berater usw.

Die klassische Rollentheorie wird jedoch der Komplexität soziotechnischer Systeme nur ungenügend gerecht. In der Realität sind die Rollenerwartungen zum großen Teil weder explizit formuliert noch allen bewusst. Rollenerwartungen ergeben sich aus der komplexen Dynamik und dem Spannungsfeld von Aufgabenverständnis, Struktur und Kultur der Organisation und werden durch andere Personen übermittelt, die wiederum Rollenträger sind und nicht nur die Interessen der Organisation vertreten. Jeder Rollenträger hat seinerseits auch Erwartungen an die Gestaltung der Rolle. Der Erfolg einer Rolle kann somit als Resultat eines gelungenen dynamischen Prozesses des Aushandelns von Rollenerwartungen betrachtet werden oder als Ergebnis eines gelungenen Ausgleichs zwischen dem Zwang der Erwartungen der Rollensender einerseits und dem Spielraum der Handlungs- und Gestaltungsfreiheiten des Rollenempfängers andererseits.

Zentral für das Coaching ist letztlich die Frage, wie weit es einer Person gelingt, eine Rolle zu übernehmen. Die Rollenübernahme kann als ein Austausch- und Anpassungsprozess zwischen der Organisation und dem Rollenempfänger betrachtet werden.

In der Abb. 2.2 ist im oberen Teil der Begriff der Rolle dargestellt als Verschränkung der Organisation (mit den Aspekten Strategie/Aufgaben, Struktur, Kultur und den Rollensendern) mit der Person (und deren Erwartungen an die Rolle).

Dabei werden zwei Rollenkategorien unterschieden: Berufsrollen umfassen Rollen, die primär durch berufs- bzw. fachspezifische Anforderungen geprägt sind (z.B. Medizin, Ökonomie, Jurisprudenz, Pädagogik usw.). Bei Organisationsrollen steht die Arbeit im und am System im Vordergrund (z.B. Führung, Projektleitung, Management).

Bei allen Rollen sind im Idealfall die verschiedenen Erwartungen der Rollensender und -empfänger deckungsgleich und die Rollenübernahme leistet einen zentralen Beitrag zur Erfüllung der zentralen Aufgaben der Organisation.

#### Rolle: Set von Erwartungen

#### Zwei Rollenkategorien

- Berufsrollen
- Organisationsrollen

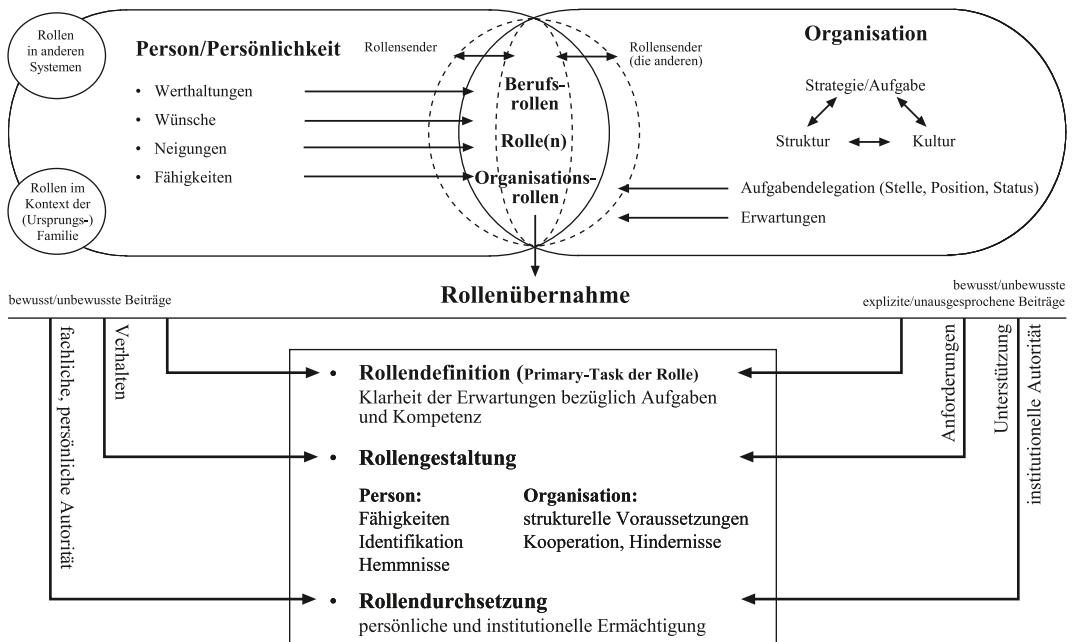


Abb. 2.2 Rollenübernahme

Im unteren Teil sind drei zentrale Gesichtspunkte aufgeführt, die für eine erfolgreiche Rollenübernahme von Bedeutung sind: die Rollendefinition, die Rollengestaltung und die Rollendurchsetzung.

Drei zentrale Schritte prägen die **optimale Rollenübernahme**:

### Rollenübernahme

#### - Rollendefinition

##### ■ 1. Rollendefinition

Im Prozess der Rollendefinition wird auf beiden Seiten hinsichtlich der Erwartungen (Aufgabenverständnis, Anforderungen an den Rollenträger) sowie der Kompetenzen (Entscheidungsbefugnisse) Klarheit geschaffen. Bei einer Stellenbesetzung beispielsweise kann jedoch nie alles detailliert definiert werden. Vielmehr gilt es im Verlauf der Aufgabenerfüllung, Schritt für Schritt die Erwartungen zu klären und anzupassen. Kritisch und in der Praxis wenig beachtet wird der Gesichtspunkt der Rollenklärung dann, wenn es sich z.B. bei Führungstätigkeiten um komplexe Aufgaben handelt. Dabei erweist sich eine permanente Klärung »on the job« als unumgänglich. Gerade diese stetige Bemühung um Schaffung von Klarheit im Austausch und im Verhandeln mit den »Rollensendern« hilft, einen optimalen Umgang mit der Komplexität zu finden. Rollendefinition ist somit ein ständiger, dynamischer Prozess, der im Einklang mit den Veränderungen in der Organisation einhergehen sollte.

#### - Rollengestaltung

##### ■ 2. Rollengestaltung

Rollengestaltung meint die Art und Weise, wie die Rolle gelebt bzw. ausgefüllt und wie somit den geklarten Erwartungen entsprochen

wird. Der Umgang mit verbliebenen Unklarheiten und Grenzen sowie das Nutzen und Gestalten von Handlungsspielräumen sind dabei zentral. Auch hier haben beide beteiligten Seiten – die Organisation und die Person – ihre Beiträge zu leisten:

Die **Organisation** schafft die Rahmenbedingungen, die die Erfüllung der Erwartungen fördern oder behindern. Gemeint sind dabei neben strukturellen Hilfestellungen (z.B. Infrastruktur, Entscheidungswege, Verfügbarkeit von Know-how, Aufgabengestaltungsmöglichkeiten) auch kulturelle Aspekte (Kommunikations- und Führungskultur, Gestaltung von Veränderungsprozessen). Die Gestaltung optimaler Rahmenbedingungen ist eine der Hauptaufgaben der Organisationsrollenträger im System.

Die **Person**, die eine Rolle übernehmen und gestalten soll, leistet ihre Beiträge durch ihre Fähigkeiten und Kenntnisse. Sie kann sich dabei mehr oder weniger einsetzen und mit den Zielen und Aufgaben der Organisation identifizieren. Das Ausmaß des Einsatzes und der Identifikation wird dabei beeinflusst von den genannten organisationalen Rahmenbedingungen. Ein zentrales Element der Rollengestaltung ist die Nutzung von Handlungsspielräumen in einer Rolle. Damit beeinflusst die Person auch die Möglichkeit, mit einer Rolle zu wachsen und damit die eigene berufliche Entwicklung mitzugestalten.

### ■ 3. Rollendurchsetzung

Neben der Klärung der Erwartungen und der Gestaltung der Rahmenbedingungen behandelt der dritte Aspekt die Frage, wie eine Rolle in der Wirklichkeit auch gegen Widerstände und schwierige Umstände durchgesetzt werden kann. Hier geht es hauptsächlich um die Frage der Autorität und um die entsprechenden Beiträge beider Seiten, von der Organisation wie der Person:

Die **institutionelle oder formale Autorität** unterstützt die Organisation. Unabhängig vom Rollenträger ist sie mit der Position und Stelle verbunden; sie beinhaltet etwa die Möglichkeit, auf einer definierten Ebene für die Einhaltung der Regeln und Vorschriften der Organisation zu sorgen. Zur Durchsetzung dieser organisationalen Interessen wird der Rolle auch das Sanktionsrecht, also das Recht zu belohnen und zu bestrafen, übertragen. Mangelhafte und besonders mit einer Führungsrolle nicht abgestimmte institutionelle Autorität untergräbt die Möglichkeiten einer Rollenübernahme vor allem unter schwierigen Bedingungen.

Die Person trägt durch fachliche und persönliche Autorität zur Durchsetzung der Rolle bei. Die **fachliche Autorität** steht bei Berufsrollen im Vordergrund, während die **persönliche Autorität** bei Organisationsrollen zentral sein dürfte. Mit persönlicher Autorität ist die Ausstrahlungs- und Überzeugungskraft eines Menschen gemeint. Führungskräfte, die über eine persönliche Autorität verfügen, brauchen möglicherweise zur Durchsetzung ihrer Interessen und Anordnungen weniger institutionelle Machtmittel. Dennoch geht aus den

### - Rollendurchsetzung

## 2 Rollenmodell als »Landkarte« und als Konfliktmodell

### ... und zum Verständnis von Veränderungsprozessen

#### Anlässe für Coaching

#### Anliegen hinsichtlich Führung, Projektleitung, Management

Ausführungen klar hervor, dass die persönliche Autorität nicht ausreicht, um den Erfolg in einer Rolle zu erklären.

Das hier skizzierte Rollenmodell eignet sich sehr gut als »Landkarte«, um die Anliegen eines Kunden in einen systemischen Kontext einzubinden. Das Rollenmodell ist zugleich ein Konfliktmodell. Denn Verhaltensweisen von Personen im Rahmen eines Organisationskontexts dienen einem doppelten Zweck: Sie erfüllen die für die Organisation notwendigen Aufgaben und erreichen gleichzeitig zumindest indirekt die persönlichen Ziele. Aber wie Backhausen u. Thommen (2003, S. 121f.) zu Recht betonen, sind die Ziele der Organisation in Form von Rollenanforderungen und die Ziele der Person (auch solche innerhalb der Organisation) nicht selbstverständlich kompatibel. Probleme und Konflikte entstehen, wenn Erwartungen bestehen und daraus Handlungen erfolgen, die für das Erreichen der jeweils anderen Ziele im Widerspruch stehen.

Das Rollenkonzept eignet sich nicht zuletzt auch sehr gut als »Landkarte« zum Verständnis von Veränderungsprozessen in Organisationen, die immer auch in Wechselwirkung mit entsprechenden Rollenübernahmen stehen.

#### ■ Anliegen und Anlässe für Coaching

Ausgehend von dem skizzierten Rahmen »Person-Rolle-Organisation« werden im Folgenden einige zentrale Explorations- bzw. Anwendungsfelder genannt, aus denen hauptsächlich die Anlässe und Anliegen für ein Coaching stammen (► Abb. 2.3). Die Einteilung in Rolle, Person/Persönlichkeit und Organisation (Aufgabe/Strategie, Struktur und Kultur) ist künstlich. In der Realität hängen die Anliegen häufig miteinander zusammen und beeinflussen sich gegenseitig.

#### ■ Rolle

Entsprechend den Ausführungen zum Rollenkonzept ergeben sich aus folgenden Aspekten Fragestellungen in einem Coaching, wobei die größte Anzahl aus dem Bereich der Organisationsrollen stammen dürfte (d.h. Anliegen hinsichtlich Führung, Projektleitung, Management; ► Abschn. 5.1 bis 5.4):

- **Rollendefinition.** Verständnis des Auftrags, Herausarbeiten der (gegenseitigen) Erwartungen, Verhandeln um Rollenklarheit;
- **Rollengestaltung.** Identifikation der Ressourcen und Erschwerisse bei der Person wie in der Organisation hinsichtlich des Ausfüllens und Lebens der Rolle;
- **Rollendurchsetzung.** Umgang mit eigenen und fremden Ambivalenzen, Widerständen, Grenzen, Konflikten, Förderung des »Empowerments«;
- **Rollenkonflikte.** Konstruktiver Umgang mit Rollenkonflikten, z.B.:
  - **Intrarollenkonflikt.** Er ergibt sich aus widersprüchlichen Erwartungen an eine Rolle, z.B. als Führungskraft für Budget-



■ Abb. 2.3 (Mit freundlicher Genehmigung von Tetsche)

kürzungen einzustehen und gleichzeitig für Qualitätsverbesserung verantwortlich zu sein.

- **Interrollenkonflikt.** Er entsteht durch widersprüchliche Erwartungen an zwei oder mehr Rollen, die eine Person einnimmt, z.B. Überstunden leisten nach Bedarf der Organisation und genügend Präsenz in der Elternrolle zeigen, Konflikt zwischen Berufsrollen und Rollen in der Öffentlichkeit (z.B. Politik), Konflikt im Zusammenhang mit Rollen in Familienunternehmen (► Abschn. 5.3).
- **Person-Rollen-Konflikt.** Konflikt zwischen Person und Rolle, wenn etwa eine Rolle bestimmte Werte vertritt (z.B. Fokus auf »shareholder-value«), die nicht den persönlichen Wertvorstellungen entsprechen.
- **Rollendisparität.** Rechte, Status oder Privilegien einer Rolle stehen z.B. in ungünstigem Verhältnis zu den Anforderungen, Pflichten, Frustrationspotenzialen hinsichtlich der Rolle.

- **Rollenasymmetrie.** Der Konflikt entsteht aus einem übermäßigen Gefälle an Rechten, Status, Privilegien bzw. Anforderungen bei ähnlichen oder gleichen Rollen.
- **Rollenidentifikation bzw. Rollendistanz.** Der Konflikt entsteht bei mangelnder oder zu hoher Identifikation des Rollenträgers mit der Rolle und damit einhergehend mit zu starker oder zu schwacher Abgrenzung (hinsichtlich Person und Rolle aber auch bei Interrollenkonflikten).
- **Umgang mit »den anderen«.** Generell die Gestaltung der Interaktionen mit »den anderen« (Kunden, Kollegen, Mitarbeiter, Vorgesetzte, Familienmitglieder; vgl. Schreyögg, 1995, S. 106ff.) oder z.B. spezifisch in der Führungsrolle die optimale Gestaltung des Wertkonflikts zwischen solidarischer Nähe zu den Mitarbeitern einerseits und nötiger Rollendistanz andererseits (Looss, 1997, S. 48f.).

#### ■ Person/Persönlichkeit

##### Anliegen auf der persönlichen Ebene

In Anlehnung an Schreyögg sind auf der individuellen Ebene alle Themen einzureihen, die nicht nur als individuelle Phänomene genannt werden, sondern die auch nach »eingehenden gemeinsamen Analysen als primär individuell zu diagnostizieren sind« (1995, S. 104ff.). Themenfelder und Anliegen mit Schwerpunkt auf der persönlichen Ebene sind z.B.:

- Bearbeitung von Werthaltungen im Zusammenhang mit der beruflichen Tätigkeit, Bewältigung ethischer Probleme;
- Herausarbeiten persönlicher Wünsche und Interessen, z.B. im Zusammenhang mit der Übernahme neuer Rollen oder generell mit der Überprüfung der Lebens- und Karriereplanung;
- Hilfestellung vor wichtigen Entscheidungen, Arbeiten an inneren Ambivalenzen und Konflikten;
- Arbeit an einer guten Balance zwischen Privat- und Berufsleben (Standortbestimmung und Zukunftsgestaltung), in diesem Zusammenhang auch Bearbeitung von Themen im privaten Umfeld, soweit sie die Rollenübernahme in der Organisation maßgeblich tangieren (► Abb. 2.4);
- Prävention und Abbau von Symptomen wie z.B. Stress, »Burn-out« und Ängsten (etwa vor Auftritten, Verhandlungen);
- Überprüfen der eigenen Wahrnehmungs-, Verhaltens- und Beurteilungstendenzen, Feedback einholen bzw. erhaltenes Feedback anderer Personen verarbeiten;
- Erhöhung der Qualifikation für bestimmte Tätigkeiten, allgemeine Erweiterung des Verhaltensrepertoires;
- Umgang mit persönlichen (Sinn-)Krisen, Selbstzweifeln, Motivationsproblemen;
- Vorbereitung auf neue Aufgaben und Situationen, z.B. Übernahme einer Führungsrolle, Vorbereitung auf Auslandsaufenthalt, auf Ruhestand oder andere Aspekte des individuellen oder familiären Lebenszyklus (inklusive der Bearbeitung evtl. Konse-



■ Abb. 2.4 (Mit freundlicher Genehmigung von Freimut Woessner)

- quenzen hinsichtlich sozialer Beziehungen und ökonomischer Aspekte);
- Generelle »Persönlichkeitsentwicklung«, Weiterentwicklung vorhandener Potenziale.

#### ■ Organisation: Aufgaben und Strategie

In diesen Abschnitt gehören alle Anliegen, die im Zusammenhang mit »organisationsbezogenen Auslösern« (Looss, 1997, S. 53ff.) für Einzelcoaching stehen. Mit Schwerpunkt auf die Felder »Aufgaben« und »Strategie« könnte das heißen:

- Umgang mit Veränderungen im Kontext der Organisation, z.B.
- im Zusammenhang mit gesellschaftlichen, marktwirtschaftlichen, innovationszyklischen Veränderungen (vgl. Eck, 1990, S. 238f.),
- im Zusammenhang mit Visions- und Strategieentwicklung,
- bei der Entwicklung neuer Produkte, Dienstleistungen bzw. bei der Konzentration auf bestimmte Kerngeschäfte,
- bei der Gestaltung und Durchführung von Veränderungsprozessen und den entsprechenden Lernprozessen auf organisationaler wie auf individueller Ebene (Personal-Change-Management).

#### Anliegen auf der Organisationsebene

##### – Aufgabe/Strategie

## – Struktur

### ■ Organisation: Struktur

- Bearbeitung struktureller Veränderungen, z.B. Personalabbau, Personalfluktuationen, Schaffung neuer Stellen, Veränderungen am Organigramm, Standortveränderungen, Änderungen bei Abläufen, Anforderungen im Zusammenhang mit Qualitätsstandards, Einführung neuer Technologien;
- Bearbeitung von Problemen struktureller Art, z.B. Qualitätsverbesserungen, fehlerhafte Kontrollsysteme, zu lange Bearbeitungszeiten, Infrastrukturprobleme, ineffiziente Arbeitsorganisation;
- Umgang mit veränderten strukturellen Rahmenbedingungen u.a. rechtlicher, demographischer, politischer Art;
- Bearbeitung struktureller Veränderungen im Zusammenhang mit Fusionen, Aufkäufen, Outsourcing usw.

## – Kultur

### ■ Organisation: Kultur

- Unterstützung bei Kulturveränderungen im Zusammenhang mit Changeprojekten, z.B. Aufgaben- und Strategieänderungen, Zusammenführung verschiedener Firmen;
- Unterstützung bei der Optimierung der Kommunikation, des Umgangs mit Konflikten, der Information, des Umgangs mit Veränderungen; Sensibilisierung im Umgang mit »Diversity« (► Abschn. 6.10), z.B. interkulturelle Aspekte (► Abschn. 6.9), Genderaspekte (► Abschn. 6.11);
- Unterstützung im Zusammenhang mit organisationalem Lernen (► Abschn. 6.4);
- Überlegungen im Zusammenhang mit (Führungs-)Leitbildentwicklung, mit der Unternehmensphilosophie, mit ethischen Fragestellungen (► Abschn. 6.12).

Nicht jedes Coaching wird aufgrund von Problemen oder gar Krisen (► Abschn. 6.3) in Anspruch genommen. Coaching kann vielmehr auch präventive Funktion übernehmen und durchaus indiziert sein, bevor Probleme oder Konflikte auftreten, etwa bei der Übernahme einer neuen Rolle oder grundsätzlich zur Pflege bzw. Verbesserung unproblematischer Zustände, der persönlichen Leistungsfähigkeit oder der Psychohygiene.

## Vielfältige Gründe für Nachfrage nach Coaching

Mit der (nicht abschließenden) Aufzählung der Anlässe wird deutlich, dass die Gründe der Nachfrage nach Coaching vielfältig sind. Mit der Zunahme der Komplexität in der Berufswelt kann noch mit einer weiteren Erhöhung der Nachfrage und der Vielfalt der Anlässe gerechnet werden (► Abschn. 7.4). Das verbindende Element all dieser Gründe ist die Rollenthematik und damit die Gestaltung der Nahtstellen zwischen Person und Organisation. Damit sei abschließend übergeleitet zur Abgrenzung zu anderen, häufig mit Coaching in Verbindung gebrachten Konzepten.

**Tab. 2.1 Gemeinsamkeiten von Coaching und Training**

- Im Zentrum stehen Rollen (optimierte Rollenübernahme) im beruflichen Kontext Herausarbeiten einer Ist-Soll-Diskrepanz als Grundlage für das Erreichen eines gewünschten Soll-Zustands
- Beinhaltet Veränderung bzw. Erweiterung von Verhaltensmöglichkeiten in bestimmten Situationen
- Dreiecksverträge können hilfreich sein, wenn die Organisation als Auftraggeber am Erfolg der Maßnahmen interessiert ist
- Entscheidend für den Erfolg ist das Gelingen eines Lerntransfers in das »Heimatsystem« des Kunden

### 2.1.3 Abgrenzung zu verwandten Konzepten

Der folgende Abschnitt beschreibt die Unterschiede zu vier verwandten Formen psychosozialer Interventionen, die häufig mit Coaching in Zusammenhang gebracht bzw. verwechselt werden. Dies sind Training, Mentoring, Supervision und Psychotherapie.

#### ■ Gemeinsamkeiten und Unterschiede zwischen Coaching und Training

Beim Training geht es oft um Know-how-Entwicklung und gezielte Verbesserung von Verhaltensweisen in bestimmten Situationen (z.B. im Verkauf, bei Auftritten, im Umgang mit neuen Technologien). Idealerweise werden im Vorfeld des Trainings Bedarfs- und Bedürfniserhebungen aufgestellt, um daraus die Ziele für ein Training aus der Sicht der Organisation (Trainingsbedarf) und der Teilnehmenden (Bedürfnisse) abzuleiten. Im Einzelsetting können dabei auch Instruktionen oder »Trainings on the job« sinnvoll sein; vielfach sind für Trainings Seminare oder Workshops mit mehreren Teilnehmern das kostengünstigere Setting. Meist in Form von Üben und Trainieren mit anschließendem Feedback ist die Informationsverarbeitung neben der Informationsvermittlung eine der zentralen Aspekte des Trainings. Aus diesem Grund ist Training in Gruppen zu bevorzugen, um möglichst viel Feedback von verschiedenen Personen zu erhalten. Auch wenn Elemente eines Trainings im Coaching eingesetzt werden (indem z.B. ein bestimmtes Verhalten eingeübt oder durchgespielt wird), so sind die methodisch-didaktischen Möglichkeiten dafür in einem Einzelsetting beschränkter als in einem Gruppensetting (Tab. 2.1, Tab. 2.2).

**Verwandte Konzepte:**

– Training

#### ■ Gemeinsamkeiten und Unterschiede zwischen Coaching und Mentoring

Mentoring umschreibt eine Art »Patenschaft« durch ein erfahrenes, meist hierarchisch höher gestelltes Organisationsmitglied für eine Person, die neu in die Organisation oder in eine bestimmte Funktion

– Mentoring

**2**

<b>Tab. 2.2 Unterschiede zwischen Coaching und Training</b>	
<b>Coaching</b>	<b>Training</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Der Kunde bestimmt in erster Linie die Anliegen und Ziele</li> <li>- Der Kunde behält die Verantwortung für die Themen- und Zielsetzung während des gesamten Prozesses</li> <li>- Der Coach ist als Prozessberater mitverantwortlich für den Beratungsprozess, und er hat Beratungs(methoden)kompetenz</li> <li>- Der Coach ist als Prozessberater stark in der Rolle des Fragenstellers, Zuhörers und Gesprächspartners</li> <li>- Durch die Rolle als »Reisebegleiter« oder »Realitätenkellner« (Schmidt, 2004) wird das Beziehungsgefälle zwischen Coach und Kunde minimiert</li> <li>- Die verwendeten Methoden sind häufig psychotherapeutischen Ursprungs</li> <li>- Zielgruppe sind hauptsächlich Personen in Organisationenrollen (Führungskräfte, Projektleitende, Management)</li> <li>- Coaching dient neben dem Aufbau überfachlicher Kompetenz (Selbst- und Sozialkompetenz) manchmal auch dem Aufbau der Fachkompetenz</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Die Lernziele ergeben sich in der Regel aus dem Bedarf der Organisation und den Bedürfnissen des Trainee</li> <li>- Der Trainer ist mitverantwortlich für die Zielerreichung durch seine methodisch-didaktische Gestaltung</li> <li>- Der Trainer verfügt neben didaktisch-methodischen Kompetenzen über Fachwissen hinsichtlich des Lerngegenstands</li> <li>- Der Trainer ist häufig in der Rolle des Anleiters, Moderators oder Lernbegleiters</li> <li>- Der Trainer ist in der Rolle als Fachexperte dem Kunden klar überlegen, dennoch wird auch hier versucht, das Beziehungsgefälle zu minimieren</li> <li>- Die eher fachliche Anleitung und die Methoden stammen aus dem Bereich der Erwachsenenbildung; sie sind nur zum kleinen Teil psychotherapeutischen Ursprungs</li> <li>- Zielgruppe kann je nach Thema ganz verschieden sein</li> <li>- Training dient häufig dem Auf- und Ausbau fachspezifischer Fähigkeiten und Verhaltensweisen, wobei Selbst- und Sozialkompetenzen auch einen Stellenwert haben können</li> </ul>

**2**

<b>Tab. 2.3 Gemeinsamkeiten von Coaching und Mentoring</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Im Zentrum steht die Rolle bzw. die optimale Rollenübernahme, meistens hinsichtlich Führung oder Management</li> <li>- Beide Konzepte wurden im Profit-Bereich entwickelt und werden dort vor allem angewendet</li> <li>- Der Klient nennt den Beratungsbedarf und die Anliegen in der Beratung</li> <li>- Der Berater ist hauptsächlich in der Rolle des Zuhörers und Gesprächspartners</li> </ul>	

gelangt ist. Aufgaben des Mentoring sind etwa das Weitergeben von Wissen, aber auch bestimmter Riten und Normen der Organisationskultur, das Beistehen bei Bedarf in schwierigen Situationen bzw. vor wichtigen »Einsätzen«, das Vermitteln zentraler Beziehungen (»Networking«) usw.

Mentoring zielt stark darauf ab, die - gerade in missrateten Einführungphasen erhöhte - Fluktuationsrate möglichst gering zu halten und gewisse, vor allem als »high potentials« eingeschätzte Mitarbeiter besser in die Organisation zu integrieren und an die Organisation zu binden. Aus diesem Verständnis heraus wird deutlich, dass diese »Patenschaft« mit einem Beziehungs- und Machtgefälle verbunden ist und die Mentorenrolle nicht neutral sein kann, weil sie stark durch die Interessen der Organisation geprägt ist (**Tab. 2.3**, **Tab. 2.4**).

## 2.1 • Was ist Coaching?

■ Tab. 2.4 Unterschiede zwischen Coaching und Mentoring

Coaching	Mentoring
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ausschließlich der Kunde definiert Ziele und Inhalte der Beratung</li> <li>- Coaching kann durch organisationsinterne und -externe Berater durchgeführt werden</li> <li>- Der Coach ist als Prozessberater qualifiziert und hat Beratungs-(methoden)kompetenz</li> <li>- Der Coach (vor allem der externe) ist neutral</li> <li>- Der Kunde kann alle für ihn relevanten Themen einbringen</li> <li>- Zielgruppe sind in der Regel Führungskräfte und Personen mit Managementaufgaben aller Hierarchiestufen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Neben der Beratung (deren Ziele auch vom Kunden definiert werden) können Wissens- und Beziehungsvermittlung Gegenstand des Mentoring sein</li> <li>- Der Mentor ist in der Regel organisationsintern (Ausnahmen bilden z.B. Mentoren aus der Wirtschaft für Hochschullehrer)</li> <li>- Der Mentor ist in der Regel kein professioneller Berater und berät auf dem Hintergrund seiner Erfahrungen in der Organisation</li> <li>- Der Mentor vertritt die Interessen der Organisation (zumindest die aus seiner Sicht relevanten) und ist nicht neutral</li> <li>- Themen bezüglich der Organisation stehen im Vordergrund; bei gewissen Anliegen kann der Mentor in Loyalitätskonflikte kommen (z.B. bei Kündigungsabsichten, bestimmten Konfliktkonstellationen) und kommt dann als Berater nicht in Frage</li> <li>- Zielgruppe sind in der Regel junge bzw. neue Organisationsmitglieder, denen man Potenzial bescheinigt</li> </ul>

### ■ Gemeinsamkeiten und Unterschiede zwischen Coaching und Supervision

Von allen vier Konzepten, die hier verglichen werden, weist die Supervision die größten Ähnlichkeiten zum Coaching auf.

- Supervision

Der Begriff »Supervision« wird jedoch vorwiegend im Non-Profit-Bereich verwendet, während Coaching eine bessere Anschlussfähigkeit in der Wirtschaft hat. Dies hängt wohl u.a. damit zusammen, dass Supervision im angloamerikanischen Sprachraum die kontrollierend-beratende Führungsfunktion der Vorgesetzten bezeichnet und damit besonders in Betrieben entsprechend konnotiert wird. Supervision findet im Non-Profit-Bereich zudem häufig in Gruppen statt (nicht zuletzt auch aus Kostengründen) und hat sich dort somit als Begriff für verschiedene Settings etabliert. Mit Coaching hingegen wird primär (abgesehen von der inflationären Verwendung) das Einzelsetting umschrieben.

Aufgrund der genannten Ähnlichkeiten überschneiden sich die Begriffe in der Praxis weitgehend. Oft ist es hauptsächlich eine Frage von Kultur und Sprachkonvention, welcher Begriff einen besseren Anschluss beim Kundensystem findet. Eine Nuance lässt sich allenfalls von der Wortherkunft ableiten (vgl. Fallner u. Pohl, 2001, S. 39): Während Supervision »Überblick verschaffen« umschreibt, kann Coaching als konsequente Arbeit an den so gefundenen Zielen verstanden werden. So kann sich etwa in einem eher ziel- und lösungsorientierten Coachingprozess herausstellen, dass eine tiefer gehende Reflexion erforderlich ist, um die kurzfristig erreichten Ziele langfristig zu stabilisieren. Doch gerade auch hinsichtlich der »Ebenen der

■ Tab. 2.5 Gemeinsamkeiten von Coaching und Supervision
– Die optimale Rollenübernahme bzw. die »Professionalisierung« des beruflichen Handelns steht im Zentrum
– Beschäftigung mit und in dem Praxisfeld des Kunden; häufig stehen die Bewältigung von Belastungen im Zusammenhang mit dem beruflichen Alltag im Fokus
– Der Kunde definiert die Anliegen und behält die Verantwortung für die Bearbeitung bis zum Schluss bei sich
– Der Berater ist in der Rolle des prozessberatenden Fragestellers, Zuhörers und Gesprächspartners
– Stark reflektierende Verfahren werden eingesetzt
– Selbstmanagementfähigkeiten des Kunden müssen vorhanden sein
– Abgrenzung von der Psychotherapie (z.B. für schwerwiegende psychische Probleme mit entsprechenden Symptomen ungeeignet)
– Intimität der Beziehung ist wichtig
– Sie werden vor allem durch externe Berater praktiziert

Tiefung« unterscheiden sich Coaching und Supervision viel weniger als dies bei der Abgrenzung zur Psychotherapie der Fall ist (■ Tab. 2.5, ■ Tab. 2.6).

#### ■ Gemeinsamkeiten und Unterschiede zwischen Coaching und Psychotherapie

##### – Psychotherapie

Während beim Coaching die Unterstützung des Individuums bei der optimalen Gestaltung und Übernahme seiner Rolle(n) im Organisationskontext im Zentrum stehen, kann Psychotherapie vom Kern her als Hilfe für Einzelne oder Familiensysteme im Umgang mit psychischem Leiden verstanden werden. Hauptziel der Psychotherapie ist die Befreiung von Symptomen mit Krankheitswert und das (Wieder-)Erlangen psychischer Gesundheit. Die angewandten Beratungsmethoden können ähnlich sein, zumal viele im Coaching verwendete Interventionen aus dem psychotherapeutischen Kontext stammen. Coaching kann im Nebeneffekt ebenfalls Symptome reduzieren oder gar eliminieren und damit einen wichtigen Beitrag zur Psychohygiene leisten. Stehen aber psychische Erkrankungen im Vordergrund, so ist Coaching nicht indiziert. Umgekehrt sind fast alle psychotherapeutischen Konzepte »entlang der Privatwelt von Menschen entwickelt« worden (Schreyögg, 1995, S. 64). So erstaunt es wenig, dass viele Psychotherapeuten nicht wissen, wie sie Probleme bearbeiten können, deren Ursachen mehr der Berufswelt als der Persönlichkeit des Klienten zuzuordnen sind. Dies ist wohl ein Grund, weshalb Schreyögg dem Coaching einerseits die Funktion als »Therapie gegen berufliches Leid« wie andererseits als »Unterstützung beruflicher Freude« zuschreibt (ebd., S. 62ff.).

Auch wenn viele der im Coaching verwendeten Methoden aus dem psychotherapeutischen Kontext stammen und Coaching für vie-

■ Tab. 2.6 Unterschiede zwischen Coaching und Supervision

Coaching	Supervision
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Einzelsetting</li> <li>- Ist häufig zielorientierter und fokussierter auf Organisationsrollen (Führungsrolle usw.), dient oftmals der persönlichen Leistungsverbesserung</li> <li>- Wurde im Profit-Bereich entwickelt</li> <li>- Kann auch im direkten Arbeitsfeld des Gecoachten stattfinden, auch durch interne Coachs</li> <li>- Oft relativ hohe Kosten bei den Varianten mit externem Coach, häufig höhere Tarife in der Wirtschaftswelt</li> <li>- Kann auch Trainingselemente beinhalten</li> <li>- (betriebs-)wirtschaftliche und organisationspsychologische Fachkompetenzen des Beraters sind von Vorteil</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Sowohl Einzel- wie auch Gruppensetting</li> <li>- Wird häufig zur Qualitätssicherung eingesetzt, vor allem auch im Zusammenhang mit Belastungen durch die spezifische Tätigkeit, besonders auch für entsprechende Berufsrollen (Psychohygiene-Aspekt)</li> <li>- Wurde im Non-Profit-Bereich entwickelt und ist im Kontext der Wirtschaftswelt als Begriff meist immer noch nicht anschlussfähig</li> <li>- Der »klassische« Supervisor hält mehr Abstand zum Arbeitsfeld des Kunden</li> <li>- Meist kostengünstiger, da sehr gut auch im Gruppensetting anwendbar</li> <li>- Spezifische Fähigkeiten werden nicht trainiert, es können aber gerade in der »Fallsupervision« auch fachliche Aspekte ins Zentrum gerückt werden</li> <li>- Beim Fokus auf »Berufsrollen« sind vor allem bei der »Fallsupervision« entsprechende Fachkompetenzen des Supervisors nötig</li> </ul>

le positiver konnotiert ist als Psychotherapie (die oft mit Defiziten oder Pathologie assoziiert wird), ist es sinnvoll, die Begriffe voneinander zu trennen. Denn die genannten Hauptunterschiede – Fokus auf Rollen im beruflichen Kontext einerseits, Bearbeitung auch schwerwiegender persönlicher Probleme mit dazugehörenden Symptomen andererseits – können für die Berater- und Kundenseite eine Orientierungshilfe bei der Indikationsstellung und Suche nach der angemessenen Unterstützung sein. Meiner Meinung nach ist niemandem geholfen, unter dem Deckmantel des Coachings Psychotherapie zu betreiben, nur weil die Gefahr der Stigmatisierung dadurch kleiner ist. Es ist sicherlich ein Problem, dass der Begriff »Therapie« durch die entsprechenden Assoziationen und »Konstruktionen von Bildern« Realitäten schafft, die man dann wieder auflösen muss (Schmidt, 2004, S. 33). Doch wird vermutlich das Coaching (trotz des inflationären Gebrauchs) seinen »guten« Ruf gerade auch in der Wirtschaft beibehalten und die Psychotherapie vieles an Stigmatisierungspotenzial einbüßen. Beides wird dann am besten unterstützt, wenn die Professionalisierung voranschreitet und es bei beiden Angeboten vermehrt auch selbstverständlich wird, sie im präventiven Sinn in Anspruch zu nehmen (■ Tab. 2.7, ■ Tab. 2.8).

## 2.2 Typische Phasen eines Coachings

Wenn in diesem Abschnitt typische Phasen eines Coachingprozesses in einer Abfolge beschrieben werden, so dient das in erster Linie dem leichteren Überblick. In der Realität verlaufen diese Phasen »spiralför-

■ **Tab. 2.7 Gemeinsamkeiten von Coaching und Psychotherapie**

- Orientierung an den Zielen des Kundensystems bzw. der Auftraggeber
- Orientierung an Zielen, die mit der »erlebbaren Eigenkompetenz der Beteiligten realisierbar sind« (Schmidt, 2004, S. 34)
- Wahrnehmungs- und Verhaltenserweiterung bzw. Förderung des beim Kunden »gespeicherten« Potenzials für das gewünschte Ziel
- Berater in der Rolle als Prozessberater ist Experte für die Gestaltung des Beratungsprozesses
- Verwendung von Methoden und Interventionen aus psychotherapeutischen Richtungen
- Hauptsächlich (Coaching) bzw. ausschließlich (Therapie) durch externe Berater praktiziert

mig«, so dass einzelne Phasen (nicht zwingend in dieser Reihenfolge) durchlaufen werden. So kann sich z.B. die Phase einer neuen Auftragsklärung oder Zielformulierung immer wieder von Neuem ergeben, da sich die Ziele durch die Bearbeitung schnell ändern oder relativieren können.

■ **1. Einstiegs- und Kontaktphase mit Kontextklärung**

Bereits die Gestaltung der Suche nach dem Coach und die erste Kontaktaufnahme mit dem Coach ist für den Verlauf der Beratung von Bedeutung. Die Frage etwa, wer überhaupt die Idee einer Beratung (als ein Lösungsversuch neben vielen denkbaren) vorgebracht hat, beeinflusst die Vorstellung darüber, welche Bedeutung dem Coaching zukommt (z.B. Unterwerfungsritual bei Verordnung, Schuldgeständnis, wenn man nach langem Zögern geht oder besonderes Privileg und Zeichen, dass die Organisation bereit ist, etwas zu investieren). Auch der Prozess des Findens eines Beraters (Empfehlung, durch wen? Verordnung, mit oder ohne Wahlfreiheit? Langwierige Suche mit evtl. Wartezeit?) hat Einfluss darauf, wie die Beiträge des Coachs interpretiert werden.

Nach einer meist telefonischen Kontaktaufnahme ist es sinnvoll, in einem ersten Gespräch genauer zu klären, ob die Voraussetzungen und Grundlagen für ein Coaching gegeben sind. Beide Seiten sollen beim ersten Kennenlernen die gegenseitigen Erwartungen benennen, um am Schluss entscheiden zu können, ob sie sich ein Coaching vorstellen können. Zu dieser Klärung sind folgende Punkte hilfreich:

- Überweisungskontext: Wie kommt der Kunde (gerade jetzt) zu diesem Berater? Wer sonst im Heimatsystem ist noch an Ergebnissen interessiert, mit welchen Erwartungen? Was bedeutet das für die Beratung (Information, Abhängigkeiten, Vertragsgestaltung)?
- Gibt es Verflechtungen zwischen Coach und Kunde bzw. Heimatsystem des Kunden (Verbindungen zu anderen Personen im

Tab. 2.8 Unterschiede zwischen Coaching und Psychotherapie

Coaching	Psychotherapie
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Im Zentrum stehen Anliegen im Zusammenhang mit beruflichen Rollen (Schwerpunkt Führung, Management)</li> <li>- Ein wichtiger Fokus liegt auf der Gestaltung von Beziehungen und Interaktionen im beruflichen Kontext</li> <li>- Zielgruppe sind Personen mit (vor allem Führungs- und Management-) Rollen im beruflichen Kontext</li> <li>- Meist relativ geringere emotionale Tiefe der thematisierten Anliegen als in der Therapie (► Abschn. 8.1: Stufen der »Tiefe« im Coaching)</li> <li>- Selbstmanagementfähigkeiten des Kunden müssen funktionsstüchtig sein, deshalb nicht indiziert bei schwerwiegenden psychischen Problemen</li> <li>- Organisationspsychologische bzw. (betriebs-) wirtschaftliche Kompetenzen neben Beratungskompetenzen beim Coach</li> <li>- Coach richtet den Beratungsprozess nach den Anliegen des Kunden aus, Kunde behält Verantwortung für sein Handeln</li> <li>- Kosten übernimmt häufig teilweise oder ganz die Organisation, vor allem in der Wirtschaft hoher Stundenansatz</li> <li>- In der Regel kurz- bis mittelfristige Maßnahme, häufig große Abstände zwischen einzelnen Sitzungen</li> <li>- Kann an verschiedenen Orten stattfinden</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Meist indiziert aufgrund persönlicher, privater und beruflicher Schwierigkeiten, manchmal verbunden mit manifesten Symptomen</li> <li>- Beziehungen und Interaktionen in verschiedensten Kontexten können bearbeitet werden</li> <li>- Keine Einschränkung bei der Zielgruppe</li> <li>- Interventionen mit tieferer emotionaler Involviering als im Coaching sind Teil des therapeutischen Settings</li> <li>- Häufig eingeschränkt erlebte Selbstmanagementfähigkeiten des Klienten, deshalb besonders auch indiziert bei schweren psychischen Problemen bzw. Symptomen</li> <li>- Ausbildung in Psychotherapie notwendig, nicht jedoch in Organisationspsychologie</li> <li>- Je nach Therapieverständnis und je nach Schwere der Krise bzw. der Symptomatik übernimmt der Therapeut (zumindest stellenweise) in starkem Maß Verantwortung nicht nur für Prozess, sondern auch für Inhalt und Ablauf der Therapie</li> <li>- Kosten übernimmt häufig teilweise oder ganz die Krankenkasse, Therapiekosten sind in der Regel geringer als Coaching-Honorare in der Wirtschaft</li> <li>- Je nach Therapierichtung durchaus länger dauernde Maßnahme, vor allem bei akuten Problemen kurze Abstände zwischen einzelnen Sitzungen</li> <li>- Findet meist in der psychotherapeutischen Praxis statt</li> </ul>

System, andere Mandate im System)? Gibt es Vorerfahrungen mit anderen Personen aus dem Heimatsystem und Vorerfahrungen des Kunden mit Coaching?

- Können die Erwartungen des Kunden mit den realen Möglichkeiten des Coachs in Übereinstimmung gebracht werden? Was darf bzw. muss der Coach tun, was sollte er auf keinen Fall tun (Fallstricke, Befürchtungen)?
- Sind die jeweiligen Werthaltungen und Vorstellungen über den Beratungsprozess miteinander vereinbar?
- Gelingt es sowohl auf der Inhaltsebene (z.B. durch Informationen über das Beratungsverständnis) wie auf der Beziehungsebene (»Können wir miteinander?«) genügend Grundlagen zu schaffen, so dass sich beide Seiten ein Coaching vorstellen können?
- Können sich Coach und Kunde auf wichtige Rahmenbedingungen als Grundlage für den Vertrag einigen? Was muss dazu allenfalls noch vorweg geklärt werden?

Manchmal kann es sinnvoll sein, ein erstes Gespräch bereits mit einer Problembehandlung zu verbinden. Besonders wenn ein Kunde unter akutem Druck steht (z.B. bei einer Versetzung oder Entlassung),

braucht es möglicherweise eine erste Unterstützung, damit der Kunde überhaupt emotional in der Lage ist, die grundsätzlichen Fragen zur Klärung einer weiteren Zusammenarbeit anzugehen.

## ■ 2. Vereinbarungs- und Kontraktphase, Aufbau einer Arbeitsbeziehung

Wenn beide Seiten nach der Kontaktphase beschließen, in einen Coachingprozess einzusteigen, dann kann entweder in einem weiteren Gespräch oder meistens gleich im Anschluss das anstehende Coaching detailliert vereinbart werden.

### **Freiwilliges Coaching**

Wenn der Kunde freiwillig und motiviert ins Coaching kommt und selbst auch die Kosten trägt, kann das möglichst einfach gehabt werden und braucht häufig gar keine schriftlichen Vereinbarungen. Wenn aber dritte als Auftraggeber (und vierte in der Rolle als Vermittler) involviert sind, dann ist es wichtig, die Vorgehensweise, die Art der Zusammenarbeit und der Informationsgestaltung transparent zu gestalten.

### **Verordnetes Coaching**

Besonders bei verordnetem Coaching empfiehlt sich meiner Erfahrung nach folgendes Vorgehen:

- Einstiegs- und Kontaktgespräch mit dem Kunden und Klärung der aus seiner Sicht relevanten Aspekte im (Organisations-)Kontext. Der Kunde soll, wenn möglich, die aus seiner Sicht relevanten Anliegen nennen können. Er soll sich auch dazu äußern, woran seiner Meinung nach der Auftraggeber den Erfolg eines Coachings messen würde. Ziel dabei ist, dass Kunde und Coach miteinander prüfen können, ob sie sich eine Zusammenarbeit vorstellen können und welche Rahmenbedingungen sie dazu brauchen. Diese Rahmenbedingungen gilt es dann in den Dreiecksvertrag mit einzubauen. Gerade bei verordnetem Coaching empfehle ich, dass der Kunde zumindest aus zwei Beratern auswählen kann.
- Im Anschluss werden in einem Dreiergespräch mit dem Auftraggeber, Kunden und Coach - je nach Kontext empfiehlt es sich, die Reihenfolge der Gespräche umzudrehen - die gegenseitigen Erwartungen an das Coaching (sofern Coaching die richtige Indikation darstellt) geklärt, um die Rahmenbedingungen zu definieren (Verträge ► Abschn. 2.1.1). Wenn möglich sollte der Coach in diesem Setting betonen, dass er weder als »verlängerter Arm« des Auftraggebers die Themen fürs Coaching definiert, noch dass er die Rolle übernimmt, für den Kunden Lösungen zu erarbeiten. Dabei wird insbesondere auch vereinbart, ob und in welcher Form zwischendurch oder am Ende der Auftraggeber eine Rückmeldung erhält (z.B. direkt zwischen Auftraggeber und Kunde, wieder in Form eines Dreiergesprächs oder in Form eines kurzen Berichts, den Coach und Kunde zusammen verfassen).

In dieser Phase ist es wichtig, den Prozess klar und nachvollziehbar zu gestalten und möglichst viel transparent zu machen. Dies schafft

Vertrauen und der Kunde (und Auftraggeber) kann die Angebote des Coachs besser einschätzen und nachvollziehen. Im Dreiergespräch ist für alle Seiten am ehesten gewährleistet, dass alle vom Gleichen reden und es keine »heimlichen« Absprachen (etwa zwischen Auftraggeber und Coach) gibt, welche die Beratungsbeziehung belasten könnten. Sind Dreiergespräche (z.B. wegen zu großen Aufwands) nicht möglich, so können die Interessen der jeweiligen Beteiligten auch zirkulär erfragt werden (vgl. Fischer-Epe, 2002, S. 183ff.). Zumindest sollte man sich aber das Einverständnis sichern, bei Bedarf auch zu einem späteren Zeitpunkt auf ein Gespräch zu dritt zurückgreifen zu können.

Erstes Ziel der Kontraktphase ist die Prüfung, wieweit die Erwartungen und genannten Ziele im Rahmen eines Coachings mit angemessenem Aufwand erreicht werden können. Dazu gehört auch die Frage, ob der betreffende Coach für die konkreten Anliegen geeignet ist. Gründe, die dagegen sprechen, sind z.B. (ebd., S. 187):

- Es können keine realistischen Ziele und angemessene Rahmenbedingungen für das Coaching vereinbart werden, oder die Ziele passen nicht zum Beratungs- oder Rollenverständnis bzw. zu den Werthaltungen des Coachs bzw. umgekehrt, der Kunde kann sich das nicht mit dem entsprechenden Coach vorstellen.
- Es stellt sich heraus, dass der Coach aufgrund bestehender Kontakte, Mandate, eigener Interessen oder der aktuellen persönlichen Situation keine professionelle Distanz und Neutralität gewährleisten kann.
- Der Coach verfügt nicht über die Fach- oder Feldkompetenz, die für diese Fragestellung angezeigt wäre.

Nach der Prüfung der Frage, ob Coaching in dieser Konstellation überhaupt möglich ist, hat das Klären der Rollen und der Verteilung der Verantwortlichkeiten in der Kontraktphase auch zum Ziel, ein »Feld für die Kooperation« zu schaffen. Dadurch soll deutlich werden, dass beide Seiten der Beratung für das Gelingen aufeinander angewiesen sind. Ziel ist also der »Aufbau einer sinnhaften, zieldienlichen Kooperation« (Schmidt, 2004, S. 124).

Die Kontakt- und Kontraktphasen bilden gewissermaßen den Boden, auf dem die eigentliche Beratungsarbeit fortgesetzt werden kann. Als »äußeren Rahmen« werden sie für den gesamten Coachingprozess festgelegt. Bei jedem einzelnen Coachingtermin geht es aber immer auch wieder darum, den Kontakt für die Arbeitsfähigkeit herzustellen und für die Sitzung konkrete Anliegen zu vereinbaren.

#### ■ 3. Ziele (Soll) und Situation (Ist) herausarbeiten

In dieser Phase gilt es, das Anliegen des Kunden zu verstehen und ihn bei der Konkretisierung der Zielformulierung zu unterstützen: »Worum soll es genau gehen, und was wollen Sie in der heutigen Sitzung erreichen?«

Beim Herausarbeiten der Ziele gibt es zwei verschiedene Reihenfolgen: Es können Ziele aus einer sorgfältigen Beschreibung der

Ist der Coach für die Anliegen geeignet?

Kontakt- und Kontraktphasen als Boden für die Beratungsarbeit

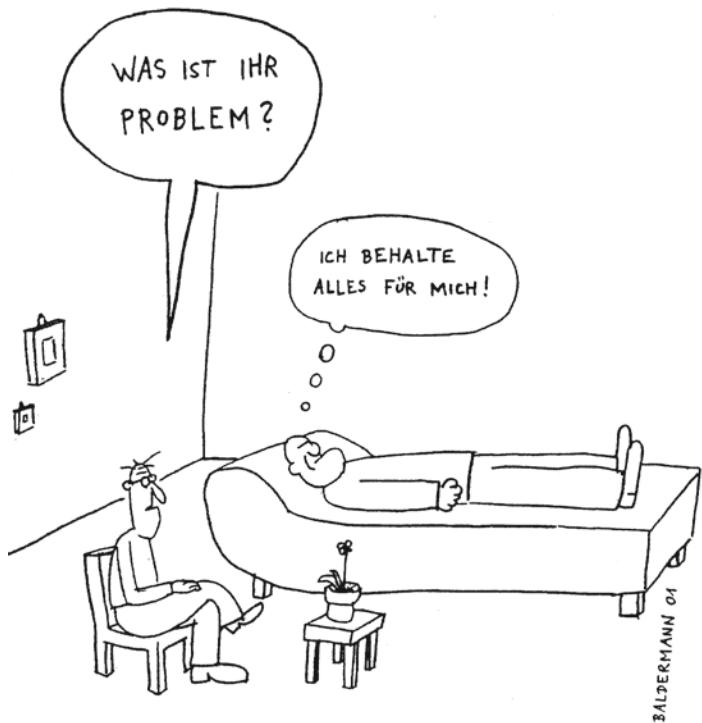


Abb. 2.5 (Mit freundlicher Genehmigung von Rainer Baldermann)

Ist-Situation entwickelt werden. Dies schätzen vor allem Kunden, die z.B. emotional so stark in die Situation involviert sind, dass sie sich durch die Schilderung entlasten und ihren Gefühlen Raum verschaffen wollen; oder es gibt Kunden, die mit einer Situationsschilderung beginnen wollen, damit der Coach ihren Ist-Zustand und ihre Befindlichkeit genau versteht.

Es kann aber auch der Wunsch nach einer Auslegeordnung sein, um selbst die Felder sortieren und einen besseren Überblick erhalten zu können, an welchen »Baustellen« man in welcher Priorität arbeiten möchte. Würde der Coach hier gleich zu Beginn auf der Beschreibung eines gewünschten Soll-Zustandes beharren, würden sich solche Kunden nicht verstanden und »abgeholt« fühlen.

#### Fragen zur Ist-Situation

Mögliche Fragen zur Ist-Situation (Abb. 2.5):

- Wer definiert wen, was, wo, wann, warum, mit wem als Problem (bzw. als Lösung)? Welche Erklärungen gibt es, selbst- oder fremdverantwortlich, gesund oder krank, Schuld, Pech, äußere Umstände etc.? Welche Erklärungsunterschiede werden dabei genannt? Wann und wo tritt das Problem mehr oder weniger (oder gar nicht) auf?
- Welche Lösungsversuche hat wer schon unternommen? Gab es dabei solche mit mehr (weniger) Erfolgen?

- Was sind die Kosten des Ist-Zustandes? Wer ist dadurch wie betroffen? Was passiert, wenn nichts passiert?
- Hat die gegenwärtige Situation auch einen Nutzen für einzelne? Was könnte dieser Nutzen sein? Wer hat Interesse an »Nichtveränderung« und wer sieht das anders?

Es ist jedoch nicht immer notwendig, eine Situation bis ins Detail zu explorieren, um mit Kunden an ihren Zielen zu arbeiten. Viele Kunden, besonders aus dem Managementbereich, schätzen eine schnellere Gangart und möchten direkt am erwünschten Soll-Zustand arbeiten, ohne zu viele Probleme zu wälzen. Es kann sich dann in einem weiteren Schritt immer noch als sinnvoll erweisen, rückwirkend auf Faktoren in der Ist-Situation zu blicken, die bei der Umsetzung von erarbeiteten Lösungen relevant sein könnten und berücksichtigt werden sollten. Gerade systemisch-lösungsorientierte Berater bevorzugen das Fokussieren auf die Ziele bzw. Ausnahmen von Problemsituationen, um möglichst schnell die Aufmerksamkeit auf die Kompetenzen zu konzentrieren, die im Erfahrungsrepertoire des Kunden bereits vorhanden sind (Schmidt, 2004, S. 125).

#### Mögliche Kriterien und Fragen für das Herausarbeiten von Zielen

(vgl. ebd. S. 64f., 112f.; Fischer-Epe, 2002, S. 70ff.):

- **Klar und messbar.** Inhalt, Ausmaß und Zeitbezug sind so klar wie möglich zu definieren:
  - Was macht der Kunde (bis) wann in welchem Ausmaß?
- **Positiv formuliert.** Auf die Fragen werden die Antworten positiv als »Hin-zu-Motivation« (z.B. »Ich will sicherer auftreten und den Leuten ins Gesicht schauen können«) anstatt negativ als »Weg-von-Motivation« (z.B. »Ich will nicht mehr rot werden«) formuliert.
  - Was wollen Sie stattdessen tun, erreichen?
  - Angenommen, das Problem ist gelöst, was würden Sie anders machen als jetzt? Wie würden Sie sich dann fühlen?
- **Attraktiv-motivierend.** Ein Ziel sollte eine genügende Attraktivität und damit Zugkraft aufweisen, damit es sich lohnt, sich dafür einzusetzen und vielleicht auch bestimmte Hürden zu überwinden. Manchmal braucht es dazu eine Präzisierung, bis das Ziel wirklich stimmt und attraktiv genug ist. Fragen dazu können sein:
  - Welche wichtigen Bedürfnisse wären durch die Zielerreichung erfüllt?
  - Was macht das Ziel besonders attraktiv, reizvoll für Sie?
  - Was macht es lohnenswert für Sie in Ihrem Leben, sich dafür einzusetzen?

- **Durch den Kunden selbst erreichbar.** Viele Anliegen sind nicht durch den Kunden direkt beeinflussbar. Deshalb muss davon ausgehend versucht werden, ein durch den Kunden selbst erreichbares Ziel zu formulieren unter Würdigung der flexiblen Haltung des Kunden, von seinem ursprünglichen Ziel (z.B. Änderung der »anderen«) abzurücken und einen Auftrag »zweiter Wahl« anzugehen. Fragen können sein:
  - Liegt das angestrebte Ziel in Ihrem direkten Einflussbereich?
  - Was können Sie selbst tun, um auf dem Weg zu diesem Ziel einen Schritt weiterzukommen?
  - Was können Sie allenfalls indirekt durch Kommunikation mit anderen beeinflussen bzw. was ist der »Schlecht-Wetter-Bereich«, dem Sie ausgeliefert sind und mit dem Sie bestenfalls einen optimalen Umgang finden können?
  - Was machen Sie anders, wenn das Ziel erreicht ist?
- **Nicht zu klein und nicht zu groß.** Die Zielerreichung sollte für den Kunden weder eine Unter- noch eine Überforderung darstellen (Prinzip der Passung). Sehr umfangreiche Ziele sind somit in Teilziele zu unterteilen, die dann mit den gerade subjektiv erlebten Fähigkeiten auch erreicht werden können. Fragen dazu können sein:
  - In welche Teilziele könnten wir dieses doch sehr umfangreiche Ziel unterteilen?
  - Wenn Sie das Ziel mit einem Mehrgang-Menü vergleichen, in welchen einzelnen Gängen würden Sie das noch genussvoll angehen können?
- **Ökologisch und sinnvoll vertretbar.** Hier geht es um das Abwägen von (allenfalls auch unerwünschten) Konsequenzen und Nebenwirkungen, die mit der Zielerreichung einhergehen können: Was könnte der Preis sein hinsichtlich der Außenwirkung (z.B. bei Erfolg der Neid der anderen) wie auch hinsichtlich der Folgen für einen selbst (z.B. mehr Verantwortung übernehmen durch einen weiteren Karriereschritt)? Weitere Fragen dazu können sein:
  - Welche Auswirkungen (erwünschte und nicht erwünschte) erzielen Sie damit in Ihrem Kontext und bei sich selbst?
  - Was ist der Preis für diese Veränderung (z.B. Verzicht auf etwas)?
  - Wer könnte Einwände haben oder das Ziel boykottieren?
  - Passt das Ziel zu Ihren übergeordneten Zielen und Wertvorstellungen?
- **Sinnvolle Priorisierung.** Bei sehr großen wie auch bei mehreren, sich eventuell sogar widersprechenden Zielen ist es hilfreich, den Kunden eine Priorisierung erstellen zu lassen. Kriterien können sein:

Anstatt nun alle Zielkriterien einzeln durchzugehen kann der Coach auch eine einzelne Frage stellen, z.B.:

- Wichtigkeit der Ziele (das wichtigste bzw. das Ziel zuerst, dem die anderen in ihren Auswirkungen untergeordnet werden): Welche Bedeutung hat dieses Ziel für Sie auf einer Skala von 1 bis 10?
- Dringlichkeit: Welches Ziel ist kurzfristig, welches mittelfristig oder langfristig wichtig?
- Zeitliche Reihung in der Logik bzw. in den Umsetzungsmöglichkeiten
- Gibt es ein Hebelziel, mit dem Sie mit vernünftigem Aufwand relativ viel Wirkung (auch hinsichtlich anderer Ziele z.B. durch »Schneeballeffekt«) erzielen können?
- Mit welchem dieser Ziele wollen Sie beginnen?

#### ■ 4. Lösungen entwickeln

In dieser Phase geht es darum, den Kunden darin zu begleiten, Lösungen für sein Anliegen zu entwickeln. Sei es in der ursprünglichen Bedeutung als »Kutscher« und Steuermann, sei es in der von Schmidt genannten Metapher als »Reisebegleiter« oder »Realitätenkellner«. Der Coach ist besonders in dieser Phase sehr stark in der Rolle des Experten für die Gestaltung des Prozesses, um den Kunden optimal auf seinem Weg zum Ziel zu unterstützen. Dabei steht die Orientierung an den Ressourcen des Kunden im Zentrum. In Anlehnung an Schmidt (2004) heißt das z.B.:

- a. Arbeit an bisherigen Lösungsversuchen,
- b. Fokussieren auf Ausnahmen und »Lösungserleben«,
- c. (weitere) Lösungsideen sammeln und Optionen prüfen,
- d. Lösungsgestaltung und »Kosten-Nutzen-Analyse« hinsichtlich der Auswirkungen,
- e. wenn nötig Ambivalenz-Coaching und neue Zielentwicklung.

##### ■■ a) Arbeit an bisherigen Lösungsversuchen

In jeder Beratung kann der Coach davon ausgehen, dass Kunden schon vor der Idee einer Beratung versucht haben, ihr Problem zu lösen bzw. ihr Ziel zu erreichen. Coaching kommt in der Regel dann zum Tragen, wenn ihre bisherigen eigenen Bemühungen nicht das Gewünschte gebracht haben. Die Kunden haben also schon sehr viele Ideen entwickelt und eventuell auch ausprobiert, jedoch nicht mit dem gewünschten Erfolg. Diese bisherigen Lösungsversuche enthalten viele wertvolle Informationen für die Lösungserarbeitung:

- Der Coach erfährt dabei viel über die Art und Weise, wie und in welchen Mustern der Kunde denkt und handelt, Lösungen sollten somit eher nicht nach dem gleichen Muster (»mehr des-selben«) »gestrickt« sein.
- Es gilt aus früher gemachten Erfahrungen (evtl. auch aus anderen Beratungen) zu lernen und den Kunden dabei zu

- unterstützen, einen neuen Lösungskreislauf zu wagen, der sich vom bisherigen klar unterscheidet.
- Es ist aber auch möglich, dass bisherige Lösungsversuche unterschiedlich weit weg oder nahe an das gewünschte Ziel geführt haben. Diese Informationen über Unterschiede geben wertvolle Hinweise für Elemente, die in einem Lösungsweg enthalten sein könnten.

■■ b) Fokussieren auf Ausnahmen und »Lösungserleben«

Ähnlich zum letztgenannten Punkt geht es hier darum, die Aufmerksamkeit des Kunden auf Situationen zu fokussieren, die sich vom Problemerleben unterscheiden und möglichst dem Zielerleben entsprechen. Das heißt: Der Coach fragt nach »Ausnahmen« in der Vergangenheit, die (z.B. skaliert nach Werten von 0 bis 10) für den Kunden voll oder teilweise dem Ziel, dem »Lösungserleben«, entsprachen. Dabei soll detailliert danach gefragt werden, wer dabei was, wie, mit wem, ohne wen, wann, wie oft, wie intensiv, wo, wie lange gemacht, gedacht, gefühlt hat (Schmidt, 2004, S. 125f.). Daraus lassen sich Parallelen für die aktuelle Situation mit konkreten nächsten Schritten ableiten. Häufig haben die Kunden keinen bewussten Zugang zu früheren »Lösungserleben«, sondern »es passierte« aus ihrer Sicht »einfach«. Die für die Lösung nötigen Kompetenzen waren zwar wirksam und verfügbar, aber dem Kunden nicht bewusst. In diesem Fall ginge es darum, diese nicht bewussten, unwillkürlichen Kompetenzen durch Angebote einer »Tranceexduktion« zu »rekonstruieren« (vgl. Schmidt, 2004, S. 126). Der Coach kann dabei zu Beobachtungsexperimenten oder hypothetischen Szenarien einladen (»Was am ehesten könnten Sie dabei gedacht haben?«) oder versuchen, mit der Methode des »inneren Teams« die entsprechend wirksamen inneren Anteile herauszuarbeiten.

Werden hingegen gar keine Ausnahmen vom Problem berichtet, sind dennoch Lösungsideen zu sammeln und Optionen zu überprüfen. Wird jedoch betont, dass es wohl keine Lösungen geben werde, dann ist es auch für den Coach besser, die Veränderung als eher unwahrscheinlich anzusehen und diese Situation empathisch zu würdigen. In diesem Fall kann angeboten werden, am optimalen Umgang mit der nicht veränderbaren Situation zu arbeiten.

■■ c) (Weitere) Lösungsideen sammeln und Optionen prüfen

Während in der Expertenberatung die Lösungsideen primär vom Berater generiert werden, wird im Rahmen des Coachings als Prozessberatung der Kunde dabei unterstützt, selbst neue Lösungsmöglichkeiten zu entwickeln. Die Fragen nach Ausnahmen vom Problem in der Vergangenheit fördern häufig bereits Hinweise für Lösungen zutage. In dieser Phase entwirft der Kunde eine möglichst große Auswahl an Ideen. Als erster Schritt kann dabei das Entwickeln von Kriterien einer guten Lösung hilfreich sein (vgl. Radatz, 2000, S. 161f.).

### Mögliche Fragen nach den Kriterien für eine gute Lösung:

- Was sind für Sie Kriterien einer guten Lösung?
- Woran würden Sie erkennen, dass Sie die Lösung gefunden haben?
- Welche Kriterien müsste eine Lösung aufweisen, damit Sie sagen: »Genau das ist die Lösung?«
- Woran an Ihrem Verhalten würden Sie erkennen, dass die Lösung eingetreten ist? Was machen Sie anders (gleich) wie vorher?
- An welchem Verhalten der Beteiligten würden Sie erkennen, dass die Lösung eingetreten ist?
- Was darf eine gute Lösung keinesfalls beinhalten?

Zusammenfassend lässt sich dann festhalten, was alles für den Kunden eine »gute Lösung« beinhaltet. Damit kann zur Bewertung von Alternativen bzw. zur Entscheidung für eine Lösung übergegangen werden.

### ■■ d) Lösungsgestaltung und »Kosten-Nutzen-Analyse« hinsichtlich der Auswirkungen

In dieser Phase entscheidet sich der Kunde anhand der vorher erarbeiteten Kriterien für eine Lösung. Eine leitende Frage ist z.B.: »Was tun Sie, wenn Sie alle zuvor genannten Kriterien einbeziehen, konkret in der Situation?«

Anschließend schildert der Kunde die Lösungsmuster, das wechselseitig veränderte Verhalten aller Beteiligten in der konkreten Situation im Detail: »Was machen Sie dann anders, und wie reagieren die Beteiligten darauf, was tun Sie dann?«

Bei der Frage nach den Auswirkungen ist es sinnvoll, Vergleiche anzustellen, die sich jeweils durch das »Problemverhalten« oder »Lösungsverhalten« ergeben. Solche Auswirkungsvergleiche ergeben rasch eine »Kosten-Nutzen-Analyse« zwischen Problem- und Lösungsmustern, indem nicht nur einseitig die Vorteile der Lösungen, sondern auch der »Preis« dafür beleuchtet werden. Häufig wird dabei deutlich, welche (guten) Gründe der Kunde hatte, ein sog. Problemverhalten zu zeigen. Ein Kunde, der durch Coaching z.B. seine Auftritte vor anspruchsvollem Publikum verbessern wollte, merkte in der Schilderung der Lösungsmuster, dass er dann Gefahr laufe, mit seinem ebenfalls anwesenden Chef viel stärker in Konkurrenz zu geraten, als wenn er sich zurückhalten würde.

### ■■ e) Wenn nötig »Ambivalenz-Coaching« und neue Zielsetzung

Sollten sich durch die oben beschriebenen »Kosten-Nutzen-Analysen« Ambivalenzen zeigen, so ist es sinnvoll, dass der Coach das Angebot macht, die bisher erarbeiteten Lösungen nochmals kritisch zu überprüfen. Eventuell kann es dabei zu neuen, differenzierteren Zielen mit nochmals veränderten Lösungsmustern kommen. Im oben



■ Abb. 2.6 (Mit freundlicher Genehmigung von Jan Tomaschoff)

genannten Beispiel entschied sich der Kunde, sich je nach Situation unterschiedlich »kompetent« in seinen Auftritten zu verhalten, je nachdem, ob sein Chef dabei war und je nachdem, wie die Zusammensetzung der Ansprechgruppe war.

Das »Ambivalenz-Coaching« (Schmidt, 2004, S. 129f.) kann für die gesamte Dauer der Beratung immer wieder relevant werden. Berater sollten deshalb sehr genau auf das (verbale und nonverbale) Feedback der Kunden achten. Häufig zeigt es an, dass die Ziele erneut kritisch hinterfragt und differenziert werden sollten. Letztlich geht es darum, dass der Kunde seine Wahlmöglichkeiten bei Lösungen erhöhen und bewusst auf die entsprechenden Auswirkungen prüfen kann. Das bedeutet etwa, dass der Kunde nach dem Coaching keinesfalls gezwungen ist, sein bisheriges Verhalten aufzugeben, sondern sich jeweils bewusst dafür oder dagegen entscheiden kann, je nach vermuteten Auswirkungen. Diese Wahlmöglichkeit sollte vom Coach auch immer wieder betont werden (■ Abb. 2.6).

#### ■ 5. Transfer sichern: Entwickeln klar überprüfbarer, nächster Schritte

Hat sich der Kunde für eine Lösung entschieden, so ist ihm in der Regel klar, wie er nun vorgehen möchte. Dennoch empfiehlt es sich, zum Abschluss der Sitzung mit ihm die Maßnahmen und konkreten Handlungspläne so konkret wie möglich durchzugehen, so dass sie auch tatsächlich umgesetzt werden können (vgl. Vogelauer, 2004, S. 215ff.). Mögliche Fragen dazu:

- Wie genau werden Sie vorgehen?
- Wann, wie, mit wem, in welcher Reihenfolge?
- Auf welche Hindernisse könnten Sie stoßen?
- Was oder wer könnte Sie dabei unterstützen? Wie?

In dieser Phase kann der Coach auch Vorschläge zum konkreten Vorgehen machen bzw. auf besondere Aspekte hinweisen, die ihm möglicherweise als Außenstehenden eher auffallen als dem Kunden selbst. Festlegung nächster Schritte kann auch heißen, dass der Coach »Hausaufgaben« vorschlägt, etwa eine Verhandlung vorzubereiten, eine bestimmte Vorgehensweise zu üben oder sich in bestimmten Schlüsselsituationen Beobachtungen festzuhalten (► Kap. 8). Dies ist u.a. besonders dann sinnvoll, wenn in der Sitzung keine konkreten Lösungen erarbeitet werden konnten.

Selbst wenn keine Lösung gefunden wird, soll am Schluss überlegt werden, was das für den Kunden bedeutet: Was macht er, wenn er ein bestimmtes Problem nicht lösen oder ein bestimmtes Ziel nicht erreichen kann? Möglicherweise entsteht daraus ein neuer Auftrag, etwa daran zu arbeiten, was ein optimaler Umgang mit der nicht zu verändernden Situation sein könnte (vgl. König u. Volmer, 2002, S. 46).

#### ■ 6. Auswertung und Abschluss

Die Abschlussphase dient einerseits zur Auswertung der Sitzung und andererseits zur Verabschiedung. Gerade wenn in einer Stunde keine konkreten Lösungen gefunden wurden oder speziell bei Kunden, die in den letzten fünf Minuten noch ein umfangreiches Thema aufbringen, ist es wichtig, den Abschluss auch anzukündigen. In der Abschlussphase soll kein neues Thema mehr angesprochen werden (höchstens hinsichtlich eines möglichen Themas für eine nächste Stunde), sondern der Kunde soll den Übergang von der Arbeit mit dem Coach in das »Hier und Jetzt« gestalten. In der Auswertung wird der Coachingprozess reflektiert; beide Seiten ziehen daraus Rückschlüsse für ein nächstes Mal.

Mögliche Fragen zum Abschluss:

- Wenn Sie auf die heutige Sitzung zurück schauen: Was war nützlich, weniger nützlich oder auch schwierig für Sie?
- Wie haben Sie die Sitzung empfunden?
- Welche Anregungen haben Sie zur Optimierung unserer weiteren Zusammenarbeit?
- Skalenwert (0–10) oder eine Metapher für diese Sitzung?

Diese Fragen sind am Schluss einer Sitzung sinnvoll. Wenn es um den Abschluss eines Coachings insgesamt geht, dann sollten die Kriterien zur Beendigung des Coachings so genau und früh wie möglich dafür definiert werden. Schmidt (2004, S. 132) empfiehlt, mit dem Coaching aufzuhören, nicht erst wenn 100%, sondern ca. 60–80% der Anliegen gelöst sind.

Der Abschluss sollte zudem möglichst immer »zelebriert« oder als Ritual gestaltet werden (ebd.; vgl. auch Schreyögg, 1995, S. 323), um die Beiträge des Kunden und Coachs genügend zu würdigen.

## 2.3 Evaluation von Coachingprozessen

Die Frage nach dem Erfolg des Coachings ist aus verschiedenen Perspektiven zu stellen:

- **Für den Kunden** stellt sich die Frage, ob sich aus seiner Sicht die Investition (Zeit, Engagement, Honorarzahlung von ihm bzw. der Organisation) gelohnt hat, ob die wesentlichen Anliegen bearbeitet und damit zusammenhängende Verbesserungen erzielt werden konnten.
- **Für den Auftraggeber** (in einem Dreiecksvertrag) stellt sich die Frage, ob die von ihm erhofften Ergebnisse erreicht werden konnten und ob sich der entsprechende Aufwand (Zeit des Ge-coachten und Geld) gelohnt hat.
- **Für die vermittelnde Person** (z.B. aus der Personalentwicklung) ist neben der Frage nach der Zielerreichung besonders auch interessant, ob Coaching dazu die richtige Maßnahme und ob der entsprechende Coach dafür die geeignete Person war.
- **Für den Coach** ist die Evaluation ein wichtiger Bestandteil der Professionalität: Sowohl während als auch am Ende des Coachings dient sie dazu, das Vorgehen so weit wie möglich zu optimieren und daraus für die Zukunft zu lernen. Die Evaluation ist für den Coach in jeder Phase auch eine Erfolgskontrolle.
- **Für die Forschung** ist bei der Evaluation insbesondere die Frage interessant, welche Faktoren die Wirksamkeit beeinflussen (► Abschn. 7.1).

In Anlehnung an die Diskussion um Bildungscontrolling und Qualitätssicherung in der Weiterbildung nennen König u. Volmer (2002, S. 179ff.) fünf Formen der Evaluation, die auch für das Coaching anwendbar sind:

### ■ 1. Ziel-Evaluation

In der Ziel-Evaluation geht es darum, dass die Ziele und Erwartungen des Kunden bzw. Auftraggebers möglichst präzis formuliert werden, so dass sie hinsichtlich ihrer Erreichung überprüft werden können (► Abschn. 2.2). Mögliche Fragen dazu:

- Welche Anliegen sollen behandelt werden?
- Was ist das Ziel bzw. welches sind die Ziele?
- Woran lässt sich erkennen, wenn ein Ziel erreicht ist?

### ■ 2. Input-Evaluation

Die Input-Evaluation fragt nach dem Kosten- und Zeitaufwand:

- Welche Personen wurden gecoacht?
- Wie viele Coachingtermine von welcher Dauer haben stattgefunden?
- Wie hoch waren die Gesamtkosten (Honorare, Arbeitszeiten)?

### ■ 3. Prozess-Evaluation

Die Prozess-Evaluation fragt nach den behandelten Themen, dem Verlauf und der Beurteilung des Coachingprozesses aus Sicht der Betroffenen:

- Welche Anliegen wurden behandelt?
- Welche Methoden wurden angewandt?
- Wie schätzen die Betroffenen den Verlauf des Coachings ein?
- Was lässt sich anhand verschiedener Indikatoren (z.B. Terminabsagen, Verspätungen, Verlängerungen/Verkürzungen der Sitzungen) über den Coachingprozess sagen?

### ■ 4. Output-Evaluation

Die Output-Evaluation misst die Ergebnisse im Anschluss an das Coaching. Dabei kann nach subjektiver Einschätzung wie nach beobachtbaren Veränderungen gefragt werden:

- Was hat der Kunde konkret umsetzen können?
- Wie weit hat der Kunde sein Verhalten verändert?
- Welche Veränderungen nimmt der Kunde wahr, welche werden in seinem Umfeld wahrgenommen?
- Welche Auswirkungen lassen sich aufgrund der Veränderungen feststellen?

### ■ 5. Outcome-Evaluation

Die Outcome-Evaluation fragt einige Zeit nach Beendigung des Coachings nach dessen längerfristigen Auswirkungen:

- Hat der Kunde seine Ziele auch mittel- und langfristig gesehen erreicht?
- Hat der Bereich/das Projekt des Kunden (mehr) Erfolg und woran lässt sich das messen (Gewinnsteigerung, Verbesserung des Klimas am Arbeitsplatz usw.)?
- Welches sind die Auswirkungen der Zielerreichung, welche davon sind aus Sicht des Kunden erwünscht, welche davon weniger?

Bei den Evaluationsmethoden lassen sich grob zwei Hauptgruppen unterscheiden:

- Erheben von »quantitativen«, direkt messbaren Daten, z.B. Messungen bei Kundenreklamationen, Umsatz- und Ergebniszahlen. Allerdings ist der Zusammenhang mit dem Coaching nicht eindeutig nachzuweisen.
- Erheben von »qualitativen«, »interpretativen« Daten, z.B. Beurteilungen des Coachingprozesses und des Ergebnisses aus unterschiedlichen Perspektiven (Kunde, Vorgesetzter, Mitarbeiter).

#### Evaluationsmethoden

– quantitative

– qualitative

König u. Volmer empfehlen, sich auf beide Evaluationsmethoden zu stützen. Die messbaren Daten zeigen, ob »objektiv« gesehen

tatsächlich Ergebnisse vorliegen, während die subjektiven Einschätzungen eher Rückschlüsse auf Einflüsse durch das Coaching erlauben (ebd., S. 181).

Hingewiesen sei hier abschließend nochmals auf ► Abschn. 7.1, das sich ausführlich mit der Wirksamkeitsforschung des Coachings für Führungskräfte befasst.

### Literatur

---

► Abschn. 9.2

# Coachinggrundlagen aus der Sicht weiterer Beratungsansätze

Marius Neukom, Volker Kiel, René Meier und Maja Storch

- 3.1 Psychodynamische Konzepte – 54**
  - 3.1.1 Das Unbewusste – 54
  - 3.1.2 Die Bedeutung zwischenmenschlicher Beziehungen – 58
  - 3.1.3 Das psychodynamisch orientierte Gespräch – 61
- 3.2 Gestalttherapeutische Prinzipien im Coaching – 63**
  - 3.2.1 Gestaltpsychologische Prinzipien – Die Selbstregulation des Klienten achten und stärken – 64
  - 3.2.2 Feldtheoretische Anschauungen – Den Klienten mit seinem Umfeld verwoben betrachten – 69
  - 3.2.3 Phänomenologische Einstellung – Dem Offensichtlichen gewahr werden und integrieren – 71
  - 3.2.4 Existentielle Begegnung – Die Kraft des Zwischenmenschlichen entfalten – 72
- 3.3 Coaching mit dem Zürcher Ressourcen Modell – ZRM – 74**
  - 3.3.1 Einleitung – 74
  - 3.3.2 ZRM als Gesamtprozess für Gruppen – 76
  - 3.3.3 ZRM-Coaching – 79
  - 3.3.4 ZRM-Coaching – ein Beispiel in 5 Prozessschritten – 80
- Literatur – 84**

### 3.1 Psychodynamische Konzepte

---

*Marius Neukom*

Die unter der Bezeichnung Psychodynamik oder auch Tiefenpsychologie zusammengefasste Strömung innerhalb der Psychologie und Psychotherapie ist die Lehre vom Wirken bewusster und unbewusster seelischer Kräfte und geht auf die Psychoanalyse Sigmund Freuds zurück (Neukom, Grimmer u. Merk, 2011). In den vergangenen über hundert Jahren ist dieses Gedankengut in unterschiedlichen therapeutischen Richtungen ausdifferenziert worden (Kriz, 2007). Unter Einschluss systemischer Gesichtspunkte wurde es auch ins Feld des Coachings und der Organisationsberatung übertragen (Eisenbach-Stangl u. Ertl, 1997; West-Leuer u. Sies, 2003; Lohmer, 2004; Lang u. Sidler, 2007; Giernalczyk u. Lohmer, 2012).

Psychodynamische Konzepte sind Instrumente, die der Reflexion und dem Verständnis des Wirkens seelischer Kräfte dienen. Sie erlauben die Verbindung von Einzelbeobachtungen und das Erkennen von Zusammenhängen, die über die Wahrnehmungsebene hinausgehen. Anders als es einschlägige Wörterbücher suggerieren mögen (Mertens u. Waldvogel, 2008; Laplanche u. Pontalis, 2002), ist die Psychodynamik keine Anhäufung einzelner Konzepte, sondern ein System von aufeinander bezogenen Theoriebausteinen, die erst im Rahmen einer spezifischen Form des Denkens (Müller-Pozzi, 2007) ihren eigentlichen Zweck finden und ihre Relevanz in Therapie, Beratung, Soziologie, Kulturanalyse und Kunst gewinnen.

Die Psychodynamik beschreibt das Wesen des Unbewussten und die Gesetzmäßigkeiten des Wirkens seelischer Kräfte. Sie entwickelt Methoden, welche die Berücksichtigung unbewusster seelischer Kräfte in der professionellen Arbeit – sei es im Kontext von Therapie, Coaching/Beratung oder auch Führung – erlauben.

Die zentralen Inhalte des psychodynamisch-systemischen Coachings sind die Analyse und Bearbeitung von Kommunikationsprozessen, Emotionen, Konflikten und Potenzialen auf bewusster und insbesondere unbewusster Ebene im Kontext von Arbeitsabläufen und Organisationsstrukturen. Die systemische Sichtweise nimmt die Wechselwirkung zwischen Individuum, Gruppe und Organisation in den Blick.

#### 3.1.1 Das Unbewusste

---

Das Unbewusste ist dem Bewusstsein a priori nicht zugänglich, auch nicht durch eine noch so große Anstrengung der Aufmerksamkeit oder den Versuch, sich zu erinnern:

» Das Unbewusste ist das eigentlich reale Psychische, uns nach seiner inneren Natur so unbekannt wie das Reale der Außenwelt und uns durch die Daten des Bewusstseins ebenso unvollständig gegeben wie die Außenwelt durch die Angaben unserer Sinnesorgane (Freud, 1900, S. 617f.). «

Die zentralen Eigenschaften des Unbewussten sind:

- **Alogik:** Die Gesetzmäßigkeiten der rationalen Logik haben keine Gültigkeit.
- **Widerspruchslosigkeit:** Es gibt keine Widersprüche und keine Verneinung; Gegensätze sind identisch.
- **Zeitlosigkeit:** Es gibt weder eine zeitliche Ordnung noch verändern sich oder verschwinden die Inhalte über die Zeit hinweg.

### Zentralen Eigenschaften des Unbewussten

Inhaltlich umfasst das Unbewusste alle egoistischen, maßlosen und destruktiven Tendenzen des Menschen. Seine Regungen stehen jenseits der Vernunft und des Sozialen. Es ist offen zum Körperlichen, Emotionalen und Triebhaften; ein Sammelbecken von unbegriffenen, unerledigten, traumatisierend erlebten, nach Wiederholung, Kompensation und Bewältigung drängenden Erfahrungen (Mertens, 2004). Die Betonung beunruhigender und destruktiv sich auswirkender Eigenschaften ergibt sich aus dem klinisch-therapeutischen Hintergrund der Psychodynamik, d.h. dem Studium der psychischen Symptombildung und den Bedingungen der Aufrechterhaltung und Beeinflussung von psychischen und psychosomatischen Erkrankungen. Doch auch das Erleben von Lust, Glück und Genuss ist verwurzelt im Unbewussten und kann über die Erforschung der Fantasiewelt erschlossen werden. Das Unbewusste ist ein grenzenloses Reservoir, das die schöpferischen und gestalterischen Kräfte des Menschen speist (Erdheim, 1992). Auch Organisationen und Organisationsstrukturen sind kreative Leistungen. Sie stehen im Dienst der Befriedigung individueller und kollektiver Wünsche.

#### Die Eisberg-Metapher

Zur Veranschaulichung des Verhältnisses von Bewusstem und Unbewusstem, von Sichtbarem und Unsichtbaren im Psychischen, ist die Metapher des Eisbergs nützlich: Gewöhnlich glauben wir, mit unserem bewussten Wissen die Motive, Gründe und Begründungen einer menschlichen Handlung verstehen und erklären zu können. Doch dem Menschen kann nur zu einem kleinen Teil bewusst werden, was ihn antreibt. Der größere Teil seines Antriebs, seine Gefühle, Wünsche und Ängste, liegen im Unbewussten: Wie bei einem Eisberg können wir einen Siebtel erfassen, während sechs Siebtel unter der Wasseroberfläche verborgen bleiben.

Bezogen auf Organisationen bedeutet dies, dass nur die Spitze des Eisbergs – und häufig genug nur seine Schattenseite – gesehen werden kann, während ein Großteil der emotionalen

Bewegungen, Stimmungen, Werte, ungeschriebenen Gesetze, informellen Praktiken, Einstellungen und Haltungen der Mitarbeiter unsichtbar bleiben. Auch in Kommunikationsprozessen verdecken sachliche Informationen und rationale Argumente die oft viel einflussreicheren Gefühle und Beziehungen.

Aus psychodynamischer Sicht gilt es zu betonen, dass sechs Siebtel per definitionem unsichtbar, also unbewusst, bleiben. Die Konzepte der Psychodynamik zielen daher nicht in erster Linie auf eine Bewusstmachung ab, sondern suchen nach Wegen, das Unbewusste mit seinen spezifischen Eigenschaften und Inhalten anzuerkennen und mit ihm umzugehen.

### Es, Ich und Über-Ich

Die Fähigkeit des Menschen, Beziehungen einzugehen und Rücksichten zu nehmen wie auch das bewusste Denken, Reflektieren und Handeln in der sozialen Welt sind aus psychodynamischer Perspektive das Resultat eines komplexen Integrationsprozesses unterschiedlicher psychischer Inhalte und widersprüchlicher Verhaltensimpulse. Im Dienst der Beschreibung dieser Vorgänge hat die Psychoanalyse eine Vielzahl von Konzepten entwickelt, zu denen beispielsweise die Vorstellung des psychischen Apparates gehört, der aus den Instanzen Es, Ich und Über-Ich zusammengesetzt ist. Dem Ich kommt die Aufgabe zu, widersprüchliche Anforderungen von Seiten des Es (Triebregungen), des Über-Ich (Gewissen) und der Außenwelt in möglichst vorteilhaften Kompromissbildungen zu berücksichtigen. Es vermittelt zwischen Wünschen (Befriedigungsergebnisse auf mentaler und körperlicher Ebene nach Maßgabe bereits gemachter Erfahrungen) und Ängsten (aversive körperliche Zustände und Vorstellungen, welche die Wiederholung bereits erlebter Schutz- und Hilflosigkeit vermeiden helfen) und bedient sich sog. Abwehrmechanismen.

### Abwehrmechanismen

Abwehr ist eine Ich-Funktion, die eine psychische Verarbeitung von Konflikten bezeichnet. Indem sie darauf abzielt, psychischen Schmerz zu vermeiden oder möglichst gering zu halten, sichert sie das psychische Funktionieren, also das Fühlen, geordnete Denken und sozial verträgliche Handeln. Obwohl Abwehr den Preis einer mehr oder minder starken Verzerrung der Wahrnehmung der äußeren und inneren Realität hat, bezeichnet sie eine Fähigkeit und keinen pathologischen Prozess. Beispiele für Abwehrmechanismen, die auch im Kontext von Arbeit und Gruppen relevant sind:

- **Verdrängung:** Unerwünschte, dem Bewusstsein ursprünglich zur Verfügung stehende Wahrnehmungsinhalte werden ins Unbewusste verdrängt.
- **Intellektualisierung:** Emotional stark belastete Vorstellungsinhalte werden mit rationalen Gedankengängen bearbeitet, bis die Emotionalität aus dem Erleben verschwunden ist.

- **Rationalisierung:** Bedrohliche Gefühle, Einstellungen oder Handlungen werden mit Rechtfertigungen und Erklärungen belegt, bis sie nützlich, situationsangemessen oder moralisch akzeptabel erscheinen.
- **Projektion:** Eigene Gefühle und Wünsche werden auf eine andere Person übertragen, an ihr wahrgenommen und insbesondere bewertet.
- **Regression:** Rückzug im psychischen Funktionieren auf eine frühere Entwicklungsstufe; heftige Emotionen und archaische Verhaltensmuster kommen zum Vorschein.
- **Idealisierung:** Eine Person, eine Eigenschaft oder ein gewünschter Gegenstand wird in einer unrealistisch überhöhten Vollkommenheit wahrgenommen.
- **Entwertung:** Zur Bestätigung des eigenen Selbstwerts oder zur Sicherung des Wohlbefindens wird einer Person, einer Handlung oder einem Gegenstand aktiv Wert abgesprochen.
- **Spaltung:** Die Wahrnehmung positiver und negativer Eigenschaften einer Person oder eines Gegenstandes wird derart auseinander gehalten, dass deren Charakter oder Eigenschaften niemals angemessen und realistisch erfasst werden können. Oft werden sie anfänglich als grenzenlos zugewandt und erwünscht erlebt (Idealisierung), um dann unvermittelt maximal feindselig und unerwünscht zu erscheinen (Entwertung).

Wenn sich Menschen in Gruppen organisieren und Organisationsstrukturen errichten, um individuelle und kollektive Ziele zu erreichen, kommen charakteristische Gesetzmäßigkeiten zur Geltung. Gruppen haben »die naturgemäße Tendenz, in primitiven Modi zu funktionieren, die aber durch funktionale Strukturen wie z.B. Aufgaben, Grenzen, Rollen und eine funktionale Führung begrenzt werden können« (Lohmer, 2007, S. 230). Die Gruppenmitglieder entwickeln das Bedürfnis nach einem Führer, der als Projektionsfläche dient. Ihre Bereitschaft, aggressiv und destruktiv zu handeln, ist herabgesetzt. Sie sind einem Regressionsdruck ausgesetzt, unter dem die Reflexionsfähigkeit, Affektkontrolle und Kreativität verloren zu gehen drohen. Gruppendynamik setzt Angst frei, die ständig abgewehrt werden muss.

Das psychodynamische Verstehen des Funktionierens von Gruppen und Organisationen dreht sich wesentlich um das Auftreten und die Abwehr von Angst im Kontext (der systemischen Analyse) von Organisationsstruktur und -kultur:

- **Angst am Arbeitsplatz**, die aufgrund spezifischer (neuer) Aufgaben, Arbeitsthemen und Organisationsstrukturen entsteht.
- **Neurotische oder personelle Angst** einzelner Individuen, nach Maßgabe ihrer jeweiligen Persönlichkeitsstruktur und Entwicklungsgeschichte.

#### Angst im Kontext von Gruppen und Organisationen

- **Primitive Angst**, welche existenziell zum Menschsein gehört. Sie ist stets vorhanden, wird in unterschiedlichem Ausmaß erlebt und kontinuierlich verdrängt. Sie gilt als Motor der Entwicklung von Ritualen, Kunst, Kultur und auch Institutionen.

3

Die in Organisationen notwendigerweise abgewehrte Angst erzeugt Unbewusstheit. Je nach Qualität der kollektiv und/oder individuell eingesetzten Abwehrmechanismen können Individuen (gesundheitlich) beeinträchtigt werden und kann die Erfüllung der Arbeitsaufgaben, also die Produktivität, leiden. Insbesondere Führungskräfte sind gefordert, ein erhöhtes Maß an Angst auszuhalten: Je flexibler sie damit umgehen können, desto erfolgreicher werden sie sein. Aufgrund ihrer Exposition sind sie in besonderem Maß Anfeindungen, Verführungen, Projektionen und archaischen Gefühlsregungen ausgesetzt. Je mehr Macht und Einfluss sie haben, desto prägender für das Unternehmen ist ihre Persönlichkeitsstruktur mit ihren bewussten und unbewussten Verarbeitungs- und Beziehungsmuster. Auch Veränderungsprozesse gehen immer einher mit – und scheitern vorzugsweise an – Ängsten und den daraus hervorgehenden Widerständen, irrationalen Reaktionen, enttäuschten Hoffnungen und Ressentiments.

Unbewusste Gruppendynamiken, Konflikte und Organisationsstrukturen sind gefährliche blinde Flecken. Gleichzeitig sind sie aber auch wichtige Informationsquellen und die wertvollsten Ressourcen für kreative Lösungen.

### 3.1.2 Die Bedeutung zwischenmenschlicher Beziehungen

---

#### Beziehungsgestaltung

Im psychodynamischen Verständnis des Zusammenspiels von Person, Rolle und Organisation kommt der Person insofern eine Schlüsselposition zu als sie nicht nur die Rollen und Organisationen gestaltet und ausfüllt, sondern das Unbewusste auch von ihr ausgeht und durch sie in die Arbeits- und Kommunikationsabläufe eingeführt wird. Wie das geschieht, drückt sich in der individuellen **Beziehungsgestaltung** aus. Die Fähigkeit, angemessene, stabile und ausgeglichene Beziehungen einzugehen, gehört zu den wichtigsten Ressourcen von Führungskräften. Denn die Qualität der zwischenmenschlichen Beziehungen in einem Unternehmen ist bestimmend für Kommunikation, Kooperation und das psychische Wohlbefinden aller Beteiligten (Lohmer, Sprenger u. von Wahlert, 2012).

Als charakteristische Erlebens- und Gestaltungs-Muster sind die frühesten **Beziehungserfahrungen** eines Individuums bestimmd für das spätere Erwachsenenalter. Ein Säugling braucht zwingend eine Bezugsperson als Gegenüber, die seine Bedürfnisse adäquat befriedigt und die damit verbundenen Affekte auf sein Erregungsniveau abstimmt und spiegelnd erwidert (Stern 2010). Diese Affektabstimmung

ist eine intensive Kommunikation zwischen Bezugsperson und Kind. Indem sie am Körper ansetzt, über alle Sinnesorgane läuft und zunehmend auch Verbalisierungen umfasst, differenziert sie das innere Erleben aus, erhöht sie die Erregungstoleranz und ermöglicht sie eine flexible und kreative Nutzung von (Handlungs-)Spielräumen. Unterstützende, wohlwollende und ermutigende Beziehungserfahrungen werden im Laufe der Entwicklung internalisiert und ermöglichen die Ausbildung von realistischen und stabilen inneren Bildern von Anderen und sich selbst.

Die verinnerlichten Beziehungsmuster sind jedoch niemals konfliktfrei strukturiert und immer mehr oder minder prekär, weil der zwischenmenschlich bedingte Prozess ihrer Entwicklung notwendigerweise von inneren Krisen und äußeren Störungen begleitet ist. Sobald sich eine Person einer Stresssituation ausgesetzt fühlt, werden im Rahmen einer Regression die bereits erlebten und für die Ausbildung der Persönlichkeit ebenso konstitutiven Zustände von Angst, Hilflosigkeit, Ausgeliefert-Sein und Alleingelassen-Werden, aber auch die damit verbundenen Abwehrmechanismen und fantasierten Wunscherfüllungsszenarien (re-)aktiviert. Diese grundsätzlich unbewussten psychischen Abläufe bestimmen das Erleben, die Wahrnehmung und Reaktionsweisen eines Menschen maßgeblich. Konzeptuell werden sie im Phänomen der **Übertragung** gefasst, welches die Aktualisierung unbewusster Beziehungsmuster in der psychoanalytischen Therapie bezeichnet.

Auch wenn in Coaching-Prozessen ein Durcharbeiten und Verändern von Übertragungen nicht möglich ist, kann ein psychodynamisch geschulter Coach aufgrund der Beobachtung von Indizien, die auf seine – ebenfalls unbewusste – **Gegenübertragung** hindeuten, wichtige Aufschlüsse über unbewusste Beziehungsmuster und emotionale Vorgänge gewinnen. Im Rahmen eines wohlwollenden und wertschätzenden Arbeitsklimas kann er durch das Ansprechen und Verbalisieren konfliktbeladener und belastender Emotionen ein Anknüpfen an positive verinnerlichte Beziehungserfahrungen ermöglichen und damit die Fähigkeiten des Selbstmanagements entscheidend befördern.

## Übertragung und Gegenübertragung

### Fallbeispiel

#### Führungscoaching mit Herr W.

Der knapp 30-jährige Herr W. sah sich von einem Tag auf den anderen nicht mehr in der Lage, seinen Aufgaben als Leiter einer Finanzabteilung eines global operierenden Unternehmens nachzugehen. Sein Vorgesetzter schickte ihn für unbestimmte Zeit nach Hause mit der Auflage, zu einem psychologisch geschulten Coach zu gehen. Die Sitzungen würden vom Unternehmen bezahlt; seine wiedererlangte Arbeitsfähigkeit solle der Coach schriftlich bestätigen.

Im Erstgespräch berichtet Herr W. über die Umstände, die zu seiner Arbeitsunfähigkeit führten. Aufgrund seiner guten Leistungen und herausragenden sozialen Kompetenzen wurde er kürzlich zum Leiter einer Finanzabteilung befördert. Diese Abteilung sollte nach Ablauf eines halben Jahres nahtlos in ein anderes Land transferiert werden. Weil jedoch eine Reihe wichtiger Mitarbeiter kündigte und ihm am alten Ort keine Neueinstellung qualifizierter Mitarbeiter erlaubt wurde, geriet Herr W. zunehmend in Bedrängnis. Auch mit oftmals bis zu 17-stündigen Arbeitstagen konnte er einen Leistungseinbruch nicht kompensieren. Auf seine Hilferufe wurde ihm zu verstehen gegeben, dass die Schwierigkeiten auf mangelnde Erfahrung zurück zu führen seien und er sich nur mehr anstrengen müsse.

Vor und nach dem Erstgespräch fragt Herr W. mehrmals nach, wie er sich vorzubereiten habe und welche Hausaufgaben zu erledigen wären. Sein ungläubiges, nachgerade misstrauisches Staunen darüber, dass er einfach erzählen und keinem vorgefassten und strukturierten Plan folgen solle, setzt den Coach unter Druck. Er fühlt sich unbehaglich herausgefordert, sich sowohl gegenüber dem Coachee als auch dem Unternehmen beweisen zu müssen. Zusammen mit den geschilderten Vorbedingungen fügen sich diese Beobachtungen zu einer charakteristischen Szene, in der zahlreiche Elemente von Herrn W.'s Situation verdichtet sind: Auf Seiten des Unternehmens zeigt sich, wie dieses zugunsten monetärer Profite ein System von Leistungsforderung und -förderung bei gleichzeitig radikaler Ausgrenzung aller störenden Emotionen aufgebaut hat. Die im Unternehmen herrschende Angst vor dem Versagen führte zu einem ausgesprochen kompetitiven, unerbittlichen und auch ungesunden Arbeitsklima. In diesem Kontext stehen Herrn W.'s Unbehagen darüber, zu einem Psychologen geschickt worden zu sein, und seine Angst, womöglich krank zu sein und als Versager angesehen zu werden. Diese Einsichten führen zu einer Konfrontation mit seiner Neigung, sich aufgrund seines enormen beruflichen Ehrgeizes ohne Rücksicht auf emotionale Kosten zu engagieren und auch ausnutzen zu lassen.

Als Herr W. nach gut 6-wöchiger Absenz seine Arbeit wieder aufnimmt, hat er einen neuen Blick auf sich selbst und das Unternehmen gewonnen. Er hat sich Gedanken gemacht zu seinem biografischen Hintergrund, zum Umgang mit Konflikten und Emotionen, zu den Werten und Umgangsformen im Unternehmen, zu seiner Verantwortung als Führungsperson und zur Frage, wie er seine beruflichen und persönlichen Ziele in ein ausgewogenes Verhältnis bringen kann. Am Arbeitsplatz beobachtet er alle Vorgänge und Interaktionen ganz genau und verbindet sie mit den Themen, die in den Coaching-Sitzungen besprochen wurden. Er weiß, wie wichtig es ist, besser auf sein Erleben, seine Gefühle und auch seine Grenzen zu achten.

Allgemein gilt eine gut funktionierende Arbeitsbeziehung als wichtige **Voraussetzung** für einen gelingenden Coachingprozess (► Abschn. 2.1). Die psychodynamische Arbeitsweise geht noch einen Schritt weiter: In ihr ist die Beziehung das entscheidende **Medium**, in dem das Coaching stattfindet (Neukom, Schnell u. Boothe, 2011).

### 3.1.3 Das psychodynamisch orientierte Gespräch

Um die unbewusste Dimension von Arbeitsprozessen und Organisationsstrukturen erkennen und mit ihr arbeiten zu können, muss ein psychodynamisch-systemischer Coach zwischen offenen und strukturierten Arbeitsphasen oszillieren. Er gibt dem Coachee insbesondere viel Raum, damit er sich der **freien Assoziation** überlassen und seine Einfälle, Phantasien und Gedanken ohne Zensur, wie wir sie im Alltag automatisch vornehmen, erzählen kann.

Das freie Sprechen des Coachees erlaubt die Gewinnung von **objektiven, subjektiven und szenischen Informationen** (Argelander, 1992). Die objektiven Informationen sind überprüfbare Tatsachen, Fakten und biographische Angaben. Subjektive Informationen sind Bedeutungen und Bewertungen, die oft erst im Laufe eines Verständigungsprozesses deutlich werden. Szenische Informationen schließlich entstehen durch ein Teilhaben an der Situation des Gegenübers. In ihnen dominiert das Erlebnis der Situation mit allen dazugehörigen Gefühlsregungen und Vorstellungsbildern. Das sogenannte **szenische Verstehen** gibt Aufschluss über unbewusste Motive, Wiederholungen, Widerstände, Abwehrreaktionen sowie unbewusste Interaktions- und Beziehungsmuster. Es liefert prognostische Hinweise in Bezug auf die Veränderungspotenziale eines Coachees oder einer Organisationsstruktur. Komplikationen, Störungen, Ausnahmen, Unpassendes, Fehlleistungen, Traumerinnerungen und (scheinbar) sinnlose Einfälle oder Regungen sind dabei nichts Unerwünschtes, sondern wertvolle Informationen und Zugänge.

Als Instrument des Erkennens szenischer Informationen setzt der psychodynamisch ausgebildete Coach seine Persönlichkeit und Subjektivität ein. Er begibt sich in die Rolle eines wohlwollenden Zuhörers, der mit **gleichschwebender Aufmerksamkeit** bei sich selbst beobachtet, welche Eindrücke, Fantasien und emotionale Reaktionen die Rede des Coachees auslöst. Gleichzeitig nimmt er an der Sprechsituation teil, reagiert und macht mit. Seine Erkenntnisse bringt er mit Hilfe folgender Interventionsstrategien ein:

- **Klären:** Nachfragen in Bezug auf unverständliche, nicht nachvollziehbare Wahrnehmungen und Gedankengänge des Coachees.
- **Konfrontieren:** Hinweise auf vermutete Widersprüche oder Zusammenhänge, die der Coachee scheinbar nicht wahrnimmt oder wahrnehmen will.

### Interventionsstrategien

- **Deuten:** Mitteilungen, die den Aussagen des Coachees eine Bedeutung zumessen, die über dessen bisheriges bewusstes Selbstverständnis herausgeht und einen Zugang zu unbewussten Motiven und Emotionen in seinen Verhaltensweisen und Worten schaffen.
- **Holding und Containing:** Die Vermittlung von positiven Beziehungserfahrungen mittels Halten, Aushalten und Verbalisieren, aber auch Verarbeiten und Zurückgeben von belastenden Gefühlen. Letztere sind Teil der Erzählungen des Coachees, die der Coach empathisch miterlebt. Enttäuschung, Wut, Angst, Unsicherheit, Versagensgefühle oder auch starke positive Gefühle entstehen jedoch ebenso innerhalb der aktuellen Arbeitsbeziehung. Das Ansprechen dieser Emotionen im Hier und Jetzt, zwischen Coachee und Coach, ist ein wichtiger Teil eines psychodynamisch orientierten Coachings. Es setzt profunde Erfahrung mit dieser Gesprächsform und der Macht unbewusster Prozesse in der Regulation von Beziehungen voraus.

Ein psychodynamisch geschulter Coach wähnt sich niemals im Besitz einer Wahrheit, von der er den Coachee überzeugen muss. Vielmehr stehen seine Interventionen im Kontext eines Gesprächs, das ein **Verstehensprozess** ist, an dem Coachee und Coach gleichermaßen beteiligt sind. Die Interventionen des Coachs sind erfolgreich, wenn sie den Prozess befördern, zu neuen Einfällen und Einsichten seitens des Coachees führen und dieser nach und nach beginnt, von sich aus Zusammenhänge zu erkennen, zu explorieren und darauf aufbauend Lösungswege zu entwickeln. Sie scheitern, wenn der Coachee nichts damit anfangen kann und sich anhaltend unverstanden fühlt.

### Balint-Gruppen

#### Die Exploration unbewusster Prozesse mit Hilfe von Balint-Gruppen

In Balint-Gruppen lernen die Teilnehmer, unbewusste Prozesse vor dem Hintergrund psychoanalytischer Theorien besser wahrzunehmen: Ein Teilnehmer schildert im Rahmen eines freien Berichtes eine bestimmte Arbeits-, Beziehungs- oder Konfliktsituation. Die Gruppe diskutiert und untersucht in der Folge in kollegialem Gespräch unter Einbezug von Assoziationen, persönlichen Eindrücken und spontanen Einfällen die dargestellte Szene und die Beziehungsstrukturen. Der psychodynamisch geschulte Leiter der Gruppe achtet einerseits auf die besprochenen Inhalte, anderseits aber auch auf den Verlauf der Gruppendiskussion, weil sie selbst Aufschlüsse über verdeckte Motive und Gefühle geben kann. Er bündelt die Ergebnisse in Hypothesen zu unbewussten Beziehungsmustern, Emotionen und Verarbeitungsprozessen. Balint-Gruppen eignen sich gut als eine Form von (Lehr-)Supervision von Coachees.

Für Coachees mag die das Unbewusste einbeziehende assoziative Gesprächsform anfänglich irritierend sein, weil die Arbeitswelt in der Regel ganz anders funktioniert. Die positive, insbesondere angstlösende Wirkung kann oft erst nach einigen Sitzungen erlebt werden, wenn zwischen Coachee und Coach eine Vertrauensbeziehung entstanden ist und Sprechen, Denken und Fühlen ins Fließen gekommen sind. Indem Coachees lernen, ihr Erleben im Schutz der Arbeitsbeziehung zu verbalisieren und zu reflektieren, erhalten sie die Möglichkeit, es auch im zukünftigen Handeln am Arbeitsplatz besser zu berücksichtigen und damit auch Entscheidungen sicherer zu treffen.

## 3.2 Gestalttherapeutische Prinzipien im Coaching

---

*Volker Kiel*

Die Gestalttherapie wurde in den 1950er Jahren bis Ende der 1960er Jahre von Fritz und Laura Perls sowie von Paul Goodman in den wesentlichen Grundzügen in Abgrenzung und Kritik zur psychoanalytischen Tradition entwickelt. Einflussreiche Quellen der Gestalttherapie waren zur damaligen Zeit vor allem die Gestaltpsychologie, die Feldtheorie und die Phänomenologie. Später in den 1980er Jahren wurde der Einfluss von dem Existenzialphilosophen Martin Buber sichtbarer herausgestellt.

Bis heute wird gestaltorientiertes Coaching durch diese Grundlagen getragen und lässt sich nur auf diesem Hintergrund umfassend und tiefgreifend nachvollziehen. Daher ist es wesentlich, einen Blick auf die theoretischen Wurzeln der Gestalttherapie zu werfen und ausgehend davon, deren Implikationen für die heutige Beratungspraxis aufzuzeigen.

Eine einheitliche gestaltorientierte Beratungspraxis existiert nicht. Die Praxis ist immer vermittelt und daher verkörpert durch die ausübende Person mit ihrer Geschichte, Erfahrung, Ausbildung und Entwicklung. Es ist immer nur möglich, eine besondere und nicht die allgemeine Praxis darzulegen. Im Folgenden werden grundlegende Prinzipien gestaltorientierter Praxis erläutert, nach denen nur selten ausschließlich praktiziert wird. Je nach Hintergrund des Beraters werden diese Prinzipien durch weitere Ansätze angereichert. Der kundige Leser wird jedoch die offensichtlichen Parallelen zu aktuellen Strömungen wie konstruktivistischer Erkenntnistheorie und systemtheoretischen Ansätzen leicht erkennen.

### 3.2.1 Gestaltpsychologische Prinzipien – Die Selbstregulation des Klienten achten und stärken

»Gestalt! Wie kann ich klarmachen, dass es sich dabei nicht auch bloß um ein weiteres, von Menschen ersonnenes Konzept handelt? Wie kann ich verdeutlichen, dass Gestalt – nicht nur in der Psychologie – etwas der Natur Innewohnendes ist? (Perls, 1981, S. 64). «

Die grundlegenden gestaltpsychologischen Prinzipien wurden Anfang des 20. Jahrhunderts unter anderem von Max Wertheimer, Wolfgang Köhler und Kurt Koffka ausgearbeitet, die zum Kern der damaligen Berliner Schule gehörten. Als weitere einflussreiche Vertreter gelten Kurt Lewin und Wolfgang Metzger. Die Gestaltpsychologen stellen eine objektive Wahrnehmung der äußeren Welt in Frage und machen deutlich, dass **Menschen aufgrund ihrer inneren Struktur und allgemeiner Ordnungsprinzipien die äußere Welt individuell rekonstruieren**. Wahrnehmung ist ein aktiver Prozess geprägt durch biographische Erfahrungen, Erwartungen, aktuelle Bedürfnisse und das Ersuchen und Erkennen von Sinn. Wahrnehmung und Erleben resultiert aus dem fortlaufenden Verarbeitungsprozess der dynamischen Wechselbeziehung zwischen dem Menschen und seiner Umwelt (vgl. Hartmann-Kottek, 2008, S. 54ff; Portele, 1999 S. 263ff.).

#### Grundlegende gestaltpsychologische Prinzipien

Das **Figur-Grund-Prinzip** besagt, dass Gestalten sich als abgesonderte, umgrenzte, gegliederte, möglichst einheitliche und geschlossene Bereiche (Figuren) jeweils von einem unstrukturierten Grund abheben, wobei ein Wechsel und Verschieben von Figur und Grund jederzeit möglich ist. Auf das Erleben übertragen, treten je nach aktuell dringlichstem Bedürfnis des Menschen bestimmte Aspekte als Figur in den Vordergrund der Wahrnehmung bzw. Bewusstheit, wobei andere im Hintergrund verborgen bleiben.

Die Erlebnisverarbeitung hat die **Tendenz zur Bildung »guter Gestalten«**. Es besteht die Tendenz zur Einfachheit und Klarheit der Form sowie zur Schließung offener Gestalten. Gemeint ist die Tendenz, unerledigte Situationen zu erledigen oder offene Sachverhalte zu klären. Die Gestalt, die sich erfahrbar vor dem Hintergrund herausbildet, ist zeitlich relativ konstant und erhält auch gegenüber Störungen und Veränderungen eine gewisse Stabilität (**Konstanzprinzip**). Durch die Erfüllung des mit ihr verbundenen Bedürfnisses verliert sie an Bedeutung, Interesse und Energie, so dass selbstregulierend andere gegenwärtige Bedürfnisse aus dem Hintergrund eine neue Figur hervorholen, um das Gleichgewicht des Organismus, die **Homöostase**, wiederherzustellen.

Situationen, die nicht abgeschlossen und gleichzeitig für den betreffenden Menschen sehr bedeutsam sind, binden Energie und blockieren den **selbstregulierenden Fluss der Bildung neuer relevanter Gestalten**. Zum Beispiel ein ungelöster Konflikt mit einem Kollegen, die fehlende Wertschätzung des Vorgesetzten, die Nichtbeachtung

bei einer Beförderung oder das abschätzige Verhalten eines Kunden. Häufig sind wir dann auf das Ereignis fixiert, fühlen uns unzufrieden, frustriert, gekränkt, bedrückt oder verärgert. Wir können uns weniger auf das Gegenwärtige konzentrieren, wirken nervös, weil wir innerlich mit der offenen Situation beschäftigt und belastet sind: »Ich hatte eine sehr wichtige Vertragsverhandlung mit einem Kunden. Währenddessen tauchte innerlich immer wieder die belastende Szene mit meinem Chef auf.« Oder: »Ich war in den Ferien mit meiner Familie, wollte mich endlich entspannen und mir Zeit für uns nehmen. Doch mir gingen immer wieder diese Worte eines Mitarbeiters durch den Kopf.« Aber auch Ereignisse, die schon längere Zeit zurückliegen, können belastend wirken und Energie binden: »Ich habe letztes Jahr im Zuge einer Reorganisation unerwartet meine Führungsfunktion verloren. Bis heute ist diese Wunde offen.«

» Jede Erfahrung bleibt unvollständig, bis man mit ihr fertig ist.

Die meisten Menschen verfügen über eine große Belastbarkeit hinsichtlich unerledigter Situationen. ... Obwohl man eine beachtliche Menge unerledigter Erfahrung vertragen kann, so suchen doch diese unvollständigen Entwicklungen ihre Vervollständigung; und wenn sie stark genug werden, wird der Betreffende von Zerstreutheit, zwanghaftem Verhalten, übermäßiger Vorsicht, bedrückender Energie und einer sinnlosen Geschäftigkeit befallen. (Polster 1983, S.46) «

Im gestaltorientierten Coaching betrachte ich mit den Klienten diese »unerledigten« Situationen und lade ihn experimentell dazu ein, diese »zum Guten« zu beenden.

Zum Beispiel könnte der Klient in der Beratung einen Dialog mit seinem Mitarbeiter in Szene bringen, in welchem er nacheinander beide Perspektiven einnimmt und aus der jeweiligen Anschauung, das äußert, was bisher unausgesprochen zwischen beiden vorliegt.

Durch das **Schließen von belastenden offenen Situationen** erfährt der Klient die Gegenwart wieder vollständiger, empfindet sich befreiter, lebendiger und wendet sich den vorhandenen Aufgaben und Möglichkeiten seines Umfeldes wieder zu.

Die Gestaltpsychologie geht von Prinzipien aus, die den Organismus von innen heraus selbst regulieren. Diese Prinzipien streben eine eigene Ordnung, eine eigene Ganzheit an und können diese an verändernde Umweltbedingungen anpassen, ohne die Integrität des Organismus zu gefährden. Diese Selbstregulation wird als »**Grundsatz der natürlichen Ordnung**« beschrieben. Köhler sprach in diesem Zusammenhang von spontaner Selbstregulierung, Wertheimer setzte Gestalt mit »von innen her bestimmt« gleich. Perls verwendete den Begriff »**organismische Selbstregulation**« (vgl. Portele, 1999, S. 265 ff.).

Menschen besitzen die natürliche Fähigkeit, durch Selbstregulation sich dem jeweiligen Umfeld kreativ anzupassen. In einem erfolgreichen Prozess der **kreativen Anpassung** sind wir uns unserer Bedürfnisse und der äußeren Erwartungen gewahr, erkennen

die eigenen Fähigkeiten und Ressourcen sowie die Potenziale und Möglichkeiten in der gegebenen Situation und nutzen diese, um ein Gleichgewicht zwischen Innen- und Außenwelt zu finden.

Gestaltorientiertes Coaching vertraut auf die Selbstregulation der Klienten und versucht diese zu stärken. Voraussetzung dafür ist die ganzheitliche Wahrnehmung der inneren und äußeren Wirklichkeit.

» Organismische Selbstregulation erfordert die Fähigkeit, die äußere Wirklichkeit mit ihren Erfordernissen ebenso wie die inneren Erfordernisse, Gefühle und Überzeugungen zu erspüren und ganzheitlich wahrzunehmen, was zu der eigenen Person in der jeweiligen Umgebung passt. Damit etwas „passt“, ist eine Verbindung zwischen dem wahren inneren Selbst und den äußeren Dingen in dem Individuum/Umwelt-Feld erforderlich. Die gestalttherapeutische Arbeit zielt auf eine integrierte Regulation auf der Basis einer dialektischen Synthese widerstreitender Anforderungen ... und diese Synthese wird organische Selbst-Regulation genannt. (Yontef, 1999, S. 32) «

Häufig beschreiben Klienten im Coaching, dass sie **sich innerlich getrieben fühlen**, ohne dafür eine äußere Notwendigkeit zu erkennen: »Ich versuche immer alles perfekt zu machen und sitze dafür bis spät abends im Büro. Selbst mein Chef sagt schon, dass ich nicht so hohe Ansprüche an mich stellen müsste. Das ist aber leichter gesagt als getan.«

Nicht selten treiben wir uns durch innere Sätze an wie z.B.: »Sei stark!«, »Streng dich an!«, »Sei perfekt!«, »Beeil dich!«, »Mach es mir recht!« oder »Sei vorsichtig!« (vgl. Goulding, 1981, S. 56ff.). Diese **Antreiber** sind häufig gutgemeinte Botschaften, die wir in unserer frühen Sozialisation von unseren Bezugspersonen ohne erwägen übernommen haben, um reale oder phantasierte Anforderungen bewältigen zu können. Sicher erfüllen diese Botschaften in bestimmten Situationen ihren Zweck und wir werden durch erwünschte Wirkungen auch immer wieder bestätigt. Die Selbstregulation ist dann gestört, wenn diese Antreiber generell als Figur im Vordergrund das Denken, Fühlen und Handeln des Menschen bestimmen und dabei wesentliche Bedürfnisse in dessen Schatten nicht mehr spürbar sind und vorhandenes Potential sich nicht entfalten kann. Die inneren Sätze sind dann restriktiv und einschränkend und können Flexibilität und persönliches Wachstum verhindern.

» Die Kluft zwischen den potentiellen Fähigkeiten und ihrer Verwirklichung einerseits und der Verzerrung dieser Authentizität andererseits wird hier deutlich. Das Ungeheuer ‚Man sollte‘ hebt sein hässliches Haupt. Wir ‚sollten‘ viele Züge und Quellen unserer Ursprünglichkeit eliminieren, verleugnen, unterdrücken, negieren, und dafür Rollen annehmen, vortäuschen, entwickeln, spielen, die von unserem elan vital nicht getragen sind und zu verschiedenen unechten Verhaltensweisen führen. Anstelle von Ganzheit einer realen

Person finden wir Zersplitterung, die Konflikte und die nicht gefühlte Verzweiflung der Papier-Menschen. (Perls, 1981, S.9) «

Die Selbstregulation des Menschen kann auch dann gestört sein, wenn verschiedene Bedürfnisse parallel als Figur in unserem Bewusstsein gleichrangig auftauchen und auf dem ersten Blick diese **Polaritäten** nicht vereinbar zu sein scheinen. Wir haben dann das Gefühl, weder dem einen noch dem anderen entsprechen zu können. Wir fühlen uns dann häufig hin- und hergerissen, energielos, müde oder konfus und in der Folge handlungsunfähig, die Situation zu lösen.

» Das Figur/Grund-Prinzip diktiert, dass immer nur ein Ereignis im Vordergrund stehen kann und die Situation bestimmt. Andernfalls gibt es einen Konflikt und Konfusion. ... Wenn mehr als eine Gestalt in den Vordergrund tritt, kann eine Spaltung oder Dichotomie, ein innerer Konflikt entstehen, der die Energie schwächt, die nötig ist, um die unvollendete Situation zu schließen. (Perls, 1981, S. 91) «

In diesen Fällen lade ich den Klienten ein, die jeweiligen parallel wahrnehmbaren Bedürfnisse zu separieren und diese sequenziell als Gestalt ganzheitlich bewusster und erlebbarer werden zu lassen:

»Für mich klingt das so, als ob du zwei Seelen in deiner Brust hastest, die gleichzeitig auf dich einwirken und *noch nicht* miteinander vereinbar zu sein scheinen. *Einerseits* das Bedürfnis, mehr Zeit für deine Familie zu haben, und *andererseits* das Bedürfnis, eine führende Rolle in diesem Projekt zu übernehmen. Ich würde gern mit dir diese beiden Seiten nacheinander betrachten. Bist du damit einverstanden?«

Folgende Fragen können dabei hilfreich sein, um diese beiden Seiten herauszuarbeiten und für einen Moment als Gestalt im Vordergrund voll erscheinen zu lassen:

- Durch welche Körperhaltung, Gestik, Mimik wird diese Seite am ehesten zum Ausdruck gebracht?
- Wie ist die Atmung?
- Wie groß erscheint sie dir?
- Wie alt scheint sie zu sein?
- Was fühlt diese Seite?
- Was sagt sie dir?
- Welche inneren Bilder tauchen bei ihr auf?
- Was möchte sie für dich erreichen?
- Was befürchtet sie?
- Welchen Namen hat diese Seite? Oder: Durch welche Figur aus einem Roman, Märchen oder Film wird sie am ehesten sinnbildlich dargestellt?

Anschließend können die beiden Seiten miteinander in einen Dialog geführt werden, wodurch eine Integration der jeweils dahinter liegenden Bedürfnisse auf den Weg gebracht wird.

Praxisbeispiel
Ich habe über mehrere Jahre in größeren zeitlichen Abständen eine Klientin zu privaten und beruflichen Fragen beraten. Sie war als Führungskraft im IT-Bereich eines international agierenden Pharmakonzerns tätig. Nennen wir sie hier Martina. Eines Tages erhielt ich von ihr die Anfrage, ob ich sie bei einer Entscheidung unterstützen könnte: Ihr Abteilungsleiter habe sie gefragt, ob sie bereit wäre, eine Nachfolge in den USA zu übernehmen.
Martina: »Nun stehe ich aber womöglich bald vor der Situation, mich entscheiden zu müssen. Und dies fällt mir nicht leicht. Ich denke ständig darüber nach, wäge andauernd die Vor- und Nachteile ab, fühle mich hin- und hergerissen. Und genau diese Sache würde ich gern mit dir anschauen. Könnte mein Partner dabei sein? Ich denke, die Entscheidung betrifft ja auch ihn.« Ich stimmte zu und vereinbarte einen Termin mit beiden.
Im Coaching fragte ich sie zunächst: »Was beschäftigt dich genau, während du dabei bist, dich zu entscheiden? Welche Bilder gehen dir durch den Kopf? Welche Stimmen? Welche Gefühle fühlst du dabei?«
Wir bildeten zwei Seiten der Entscheidung heraus:
Martina: »Einerseits sehe ich die Abenteurerin, die neugierig aufgeregt ist, sich frei fühlt, eher kurzatmig und sich sagt: „Jetzt ist meine Zeit“. Andererseits sehe ich die Genießerin, die ruhig und gelassen ist, sich ausgeglichen fühlt, durchatmet und sich sagt: „Das Leben ist angenehm“.
Im nächsten Schritt bat ich Martina, für die jeweiligen Seiten einen Stuhl zu wählen und diese in Beziehung zueinander sowie zu ihrem jetzigen Platz zu positionieren. Ich forderte sie auf, sich sinnbildlich die jeweiligen Seiten als Gestalt vorzustellen und zu beschreiben.
Danach setzte sich Martina nacheinander auf die jeweiligen Stühle und verkörperte einerseits die »Abenteurerin« und andererseits die »Genießerin«. Sie versetzte sich jeweils in die entsprechende Körperhaltung, Gestik, Mimik und Atmung, äußerte Gedanken, Wünsche und Gefühle. Ich brachte beide Seiten miteinander in Dialog, wodurch gegenseitige Geringschätzung zum Ausdruck gebracht wurde:
Abenteuerin zu Genießerin: »Du bist langweilig, bürgerlich und spießig!«
Genießerin zu Abenteuerin: »Du bist leichtsinnig, egozentrisch und planlos!«
Indem ich die Seiten aufforderte, sich gegenseitig zu sagen, was sie an dem anderen schätzen, was sie durch die andere Seite befürchten und wie sie künftig besser miteinander kooperieren könnten, wurde eine Integration möglich.

Am Ende der Sitzung bat ich Martina auf ihrem ursprünglichen Stuhl wieder Platz zu nehmen. Sie schaute sich beide Seiten auf den Stühlen nochmal genau an und positionierte diese neu zu sich in Beziehung. Ihr Partner beobachtete schweigend den Prozess aus der Distanz und war innerlich sehr beteiligt.

Martina: »Danke, ich habe jetzt ein stimmiges Gefühl, dass ich mich zum Guten entscheiden werde.«

Zwei Monate später erhielt ich einen Anruf von Martina: »Ich erwarte ein Kind. Ich bin sehr aufgereggt und glücklich!«

### 3.2.2 Feldtheoretische Anschauungen – Den Klienten mit seinem Umfeld verwoben betrachten

» Das menschliche Organismus/Umwelt-Feld ist natürlich nicht nur ein physikalisches, sondern auch ein soziales Feld. Also müssen wir in jeder Humanwissenschaft ... von einem Feld sprechen, in dem zu- mindest soziokulturelle, sinnliche und physische Fakten interagieren. (Perls et al., 2000, S. 10) «

Kurt Lewin (1890-1947) begründete die Feldtheorie und wird als einziger Kollege von Wertheimer und Köhler als Mitglied der gestalt-psychologischen Schule zugeordnet (vgl. Parlett, 1999, S. 280). Die Grundüberlegung der Feldtheorie ist, dass lebendige Phänomene sich immer in **Wechselbeziehung** zu anderen Phänomenen befinden und nur aus diesen Wechselbeziehungen heraus zu verstehen sind. Dabei sind nur einige Aspekte dieser Wechselwirkungen und Kräfte unserem Bewusstsein zugänglich, andere können erahnt werden oder sind ganz unserem Wissen entzogen (vgl. Gremmller-Fuhr 1999, S. 356). Phänomene können nicht isoliert betrachtet werden, sondern sie bilden nur eine sinnvolle Gestalt, wenn man sie in ihrem Umfeld eingebettet begreift. Menschen existieren immer als Teil von einem Umfeld und sind in dessen Wirkungsgefüge eingebunden. Der menschliche Organismus ist mit seiner Umwelt verwoben und kann nur in dieser Relation gedacht werden. Das Umfeld hat Auswirkungen auf das Wahrnehmen, Denken, Fühlen und Handeln des Menschen und umgekehrt wirkt der Mensch auf sein Umfeld ein. Wir verändern uns, je nach dem in welchem Umfeld wir uns befinden und wie wir dieses erleben. Für das Erleben ist nicht die **physische Umwelt** entscheidend, sondern die phänomenale oder anschauliche: Die individuelle Bedeutung der Umwelt für den Menschen ist das Erleben bestimmende und handlungsleitende Moment. Je nach Anschauung bildet sich aus dem Umfeld eine Gestalt, die das Verhalten bestimmt. Die **anschauliche Umwelt** verändert sich, auch wenn sie physisch die gleiche bleibt (vgl. Portele S. 268f).

#### Feldtheorie

### Annäherung an das situative Erleben des Klienten

Eine Landschaft hat für den Wanderer eine andere Bedeutung als für den pflügenden Bauer. Für den einen bedeutet dieselbe Landschaft eher eine friedliche, erholsame Umgebung für den anderen eher eine mit Arbeit verbundene Anstrengung. Die unterschiedlichen Bedeutungen der aus derselben physikalischen Umwelt herausgebildeten Figuren haben unmittelbare Auswirkungen auf das jeweilige Erleben und Handeln.

Im gestaltorientierten Coaching exploriere ich mit dem Klienten sein Anliegen immer eingebettet in dem jeweils besonderen Kontext. Zum Beispiel können folgende Fragen als erste Annäherung an das situativen Erleben des Klienten dienen:

- Wie fühlst du dich in der Situation?
- Wie viel Energie spürst du?
- Was denkst du? Was sagst du dir?
- Was wünschst du dir? Was ist dir wichtig? Woran hinderst du dich?
- Wie verhältst du dich? Wie wirkt sich dein Verhalten aus?
- Welche Figur stellst du sinnbildlich am ehesten in dieser Situation dar?
- (zum Beispiel Romanfigur/Märchenfigur/Filmfigur)

Wir arbeiten gemeinsam heraus, welche Bedürfnisse und Fähigkeiten sich entfalten können, welche inneren Konflikte und Hemmnisse wahrgenommen werden, was unausgesprochen und nicht abgeschlossen ist, welche weiteren Ressourcen und Möglichkeiten vorhanden sind, um Entwicklung zu ermöglichen.

Das Feld im »**Dort und Dann**«, in welchem der Klient sein Anliegen verortet, wird in der Beratung im »**Hier und Jetzt**« als Gestalt und in dieser Form als gemeinsamer Bezugsrahmen vergegenwärtigt. Um den Prozess zu verstärken, lade ich den Klienten immer wieder ein, seine Beschreibungen und Erläuterungen so zu formulieren, als ob die Ereignisse gerade jetzt geschehen würden. In diesem Sinne wird die Gestalt zwischen uns sichtbarer, lebendiger und greifbarer.

### Arbeit mit dem »leeren Stuhl«

Ich lade die Klienten ein, sich in die verschiedenen Perspektiven der Beteiligten experimentell einzudenken und einzufühlen, um die jeweiligen **Anschauungen** sichtbarer, das Erleben spürbarer und die Wechselwirkungen deutlicher werden zu lassen.

An dieser Stelle scheint zum Beispiel die **Arbeit mit dem »leeren Stuhl«** (vgl. Staemmler, 1995, Hartmann-Kottek, 2008, S. 198 ff.) besonders wirksam zu sein: Der Klient wählt für jeden relevanten Beteiligten, einschließlich seiner eigenen Person, einen leeren Stuhl und positioniert diese Stühle so in Beziehung zueinander, dass diese äußere Struktur am ehesten sein inneres Erleben der Beziehungen im Feld offenlegt. Im nächsten Schritt nimmt der Klient für jeden Beteiligten abwechselnd den Stuhl ein und äußert aus dieser Position die entsprechende Sichtweise, das Empfinden sowie mögliche Wünsche und Gedanken. Es ist besonders erhellend, wenn der Klient aus der jeweiligen Perspektive der Beteiligten beschreibt, welches Bild diese

von ihm haben, was sie über ihn denken und fühlen, was für sie ihm gegenüber unausgesprochen ist. Dabei ist es wichtig, dass der Klient aus der Perspektive des anderen sich selbst auf einem leeren Stuhl sinnbildlich vorstellt und in dieser Form zu »ihm« direkt spricht. Durch diese direkte Ansprache erfährt der Klient, welche Vorstellungen und Bilder die anderen über ihn haben könnten. Das Bild, von dem wir glauben, dass die anderen es von uns haben, ist für unser Erleben und im weiteren Verlauf für die Entwicklung unseres Selbstbildes sehr machtvoll (vgl. Laing, 1971).

Durch das Vergegenwärtigen des Feldes erhält der Klient ein klares Bild von seiner Situation, ein tieferes Verständnis für das Erleben der anderen Beteiligten und über mögliche Wechselbeziehungen.

Eine umfassende Bewusstheit der Situation verändert die Anschauung und damit verbunden das Erleben des Klienten. Das zu Beginn der Beratung formulierte Anliegen kann sich dabei verschieben oder sogar in den Hintergrund geraten. Der Klient erkennt weitere Handlungsmöglichkeiten, die den (neu) bewusstgewordenen Erfordernissen der Situation eher entsprechen.

Jetzt bitte nicht fragen, welche Maßnahmen und konkrete Schritte der Klient umsetzen will, sondern darauf vertrauen, dass die Selbstregulation des Klienten sich im Feld vollzieht.

### 3.2.3 Phänomenologische Einstellung – Dem Offensichtlichen gewahr werden und integrieren

» Ich habe das Bewusstsein zum Angelpunkt meines Ansatzes gemacht, weil mir klar wurde, dass die Phänomenologie der wichtigste und unabdingbare Schritt ist, den wir machen müssen, um zu wissen, was zu wissen ist. (Perls, 1981, S. 72) «

Die Phänomenologie wurde von Edmund Husserl Anfang des 20. Jahrhunderts begründet und ist im engeren Sinne die Wissenschaft von den sich im Bewusstsein offenbarenden Phänomenen. Die »Wesensschau« steht im Mittelpunkt der phänomenologischen Methode: ein innerliches, geistiges Aussprechen des Gegenstandes, wie er in der geistigen Schau gegeben ist. Die Welt so wahrnehmen, wie sie sich im Rahmen des Einzelnen in seiner Erfahrung darstellt (vgl. Quitmann, 1996, S. 64ff.).

Phänomenologie ist das Nachzeichnen, intuitive Erfassen und Verstehen, ausgehend von dem, was offensichtlich ist, was sich in der Situation und insofern in dem **Feld von Individuum/Umwelt** zeigt. Der Phänomenologe betrachtet das Offensichtliche als »gegeben« und versucht erlebnismäßig in die Situation einzutreten, um durch seine **Sinnesbewusstheit** zu entdecken, was offensichtlich vorliegt. Die phänomenologische Einstellung besteht darin, vorhandenes Wissen, vorgefasste Meinungen über das Wahrzunehmende zu erkennen und

Phänomenologie

auszuklammern und in dem Sinne »zu den Sachen selbst« zurückzukehren. Eine phänomenale Exploration erstrebt eine zunehmend klare und detaillierte Beschreibung dessen, was ist (vgl. Yontef, 1999, S. 26 ff.).

Im gestaltorientierten Coaching lade ich die Klienten immer wieder ein, sich experimentell dessen umfassender gewahr zu werden, was offensichtlich ist. Gewahrsein oder Bewusstheit (»awareness«) umfasst dabei drei Bereiche: bewusstes Wahrnehmen des Selbst, bewusstes Wahrnehmen der Welt und bewusstes Wahrnehmen, was dazwischen ist – der Zwischenbereich der Phantasie (vgl. Perls, 1979, S.57).

Ich achte darauf, dass die Klienten sich nicht in Phantasien, Täuschungen, Bewertungen oder Interpretationen verlieren. Durch Gewahrsein seiner selbst, der Ereignisse im Umfeld, aber auch seiner Phantasien oder Bewertungen geschieht Integration und damit häufig verbunden eine Verschiebung des bisherigen Problems in den Hintergrund.

» Awareness ist eine Form des Erfahrens. Es ist der Prozess, in wachem, aufmerksamem Kontakt zu stehen mit den wichtigen Vorgängen im Feld von Individuum/Umwelt bei voller sensomotorischer, emotionaler, kognitiver und energetischer Unterstützung. Ein fortlaufendes und nicht unterbrochenes Kontinuum der Awareness führt zu einem Evidenzerlebnis, zu einem unmittelbaren Begreifen der offensichtlichen Einheit von disparaten Elementen in dem Feld. Neue sinnhafte Ganzheiten werden durch bewussten Kontakt geschaffen. Somit ist die Awareness in sich bereits die Integration und Lösung eines Problems. (Yontef, 1999, S.26) «

Ebenso wichtig ist es für mich als Berater, immer wieder eine **phänomenologische Haltung** zum Klienten und seiner Umwelt einzunehmen. Meiner inneren Bilder, Vorstellungen, Wertungen, Absichten und Gefühle bewusst sein und zumindest zeitweise ausklammern, um mit dem in Berührung zu bleiben, was offensichtlich ist. Nur durch umfassende Bewusstheit wird begreifen und in dessen Folge Veränderung möglich. Die Pforte für wahre zwischenmenschliche Begegnung sei geöffnet.

### 3.2.4 Existenzielle Begegnung – Die Kraft des Zwischenmenschlichen entfalten

» Der Mensch soll nicht durchschaut, sondern in seiner Offenbarkeit und seiner Heimlichkeit, in dem Verhältnis beider zueinander immer vollständiger geschaut werden. (Buber, 1953, S. 323) «

Gestaltorientierte Praxis wird wesentlich durch den existentialphilosophischen Ansatz von Martin Buber (1878–1965) beeinflusst.

## Existenzialphilosophischer Ansatz

Nach Buber kann Beziehung zwischen Menschen eine heilende aber auch eine destruktive, ja sogar eine zerstörerische Kraft ausüben. Die heilende Kraft geht aus einer **Ich-Du Beziehung** hervor, zum Gegenpol einer **Ich-Es Beziehung**. Ich-Du-Beziehung ist eine direkte, gegenseitige Beziehung, eine grenzenlose Beziehung zum anderen. Sie ist Begegnung mit einer unmittelbaren Gegenwart. »Ich und Du« ist **wahre Begegnung**. »Ich und Es« ist »**Vergegnung**«, Begegnung mit einem Gegenstand, mit einem Objekt. Ein analysierendes, messendes und beurteilendes Ich in Verbindung mit dem Es. Diagnostizierende Augen und Ohren, die den anderen durchleuchten wollen (vgl. Buber, 1962, S. 7ff.).

Gestaltorientiertes Coaching schafft einen Rahmen, um wahrhafte Beziehungen eher möglich werden zu lassen. Die Möglichkeit zu eröffnen, sich zu geben und hinter dem Schein des Charakters, das wahre Wesen sein zu dürfen. Das Risiko eingehen, sich zu zeigen, durch die Maske zu erblicken. Die Gestalt, die im »Du« für das »Ich« sichtbar wird, ist nicht greifbar, beschreibbar oder erfahrbar; sie ist gegenwärtig.

» Die Gestalt, die mir entgegentritt, kann ich nicht erfahren und nicht beschreiben; nur verwirklichen kann ich sie. Und doch schaue ich sie, im Glanz des Gegenüber strahlend, klarer als alle Klarheit der erfahrenen Welt. Nicht als ein Ding unter den ‚inneren‘ Dingen, nicht als ein Gebild der ‚Einbildung‘, sondern als das Gegenwärtige. Auf die Gegenständlichkeit geprüft, ist die Gestalt nicht ‚da‘; aber was wäre gegenwärtiger als sie? (Buber, 1962, S. 14) «

Vor allem durch Präsenz sowie durch eine offene und wertschätzende Haltung wird eine Atmosphäre gefördert, die für kurze Momente **Ich-Du im Hier und Jetzt** ermöglicht. Diese Begegnung ist unmittelbar bezogen auf die Einzigartigkeit und nicht durch eigene Absichten, Wertungen oder Phantasien verzerrt.

» Die ‚Ich-Du‘-Einstellung bedeutet, so präsent wie möglich zu sein, anderen Menschen mit Offenheit und ohne eigennützige Absichten oder Ziele zu begegnen, eine Haltung der Wertschätzung gegenüber ihrer Andersartigkeit, Ganzheitlichkeit und Einzigartigkeit einzunehmen so wie das In-Beziehung-Sein mit ihnen zu würdigen. Im Kontrast dazu ist die ‚Ich-Es‘-Haltung durch und durch absichtsvoll. Es existiert ein Ziel, dem die andere Person untergeordnet wird. (Hycner, 1999, S. 61) «

Wahrhafte Begegnung zwischen Menschen entsteht **absichtslos** und kann nicht absichtlich erzeugt werden. Die Ich-Du-Beziehung lässt sich nicht einseitig aus einem Zielhorizont entwickeln. Es ist ein Phänomen, welches unerwartet zwischen Menschen beidseitig heraus hervorgeht und erfahrbar wird: »Das Du begegnet mir. Aber ich trete in die unmittelbare Beziehung zu ihm. So ist die Beziehung Erwählt-

werden und Erwählen, Passion und Aktion in einem« (Buber 1962, S. 15).

Die Gefahr besteht gerade dann, wenn paradoixerweise der Berater beabsichtigt, anderen Menschen in einer Ich-Du-Beziehung zu begegnen. Die Absicht führt zur Vergegenständlichung des anderen und schon zur Vergegnung. Sie artet nicht selten aus in künstlichem Getue und verhindert echt in Beziehung zu sein und unmittelbaren Kontakt. Das Gegenüber wird zu einem Objekt meines Vorhabens. »Das Du begegnet mir von Gnaden – durch Suchen wird es nicht gefunden« (Buber 1962, S. 15).

### 3.3 Coaching mit dem Zürcher Ressourcen Modell – ZRM

---

*René Meier und Maja Storch*

Das Zürcher Ressourcen Modell wurde ursprünglich als Selbstmanagement-Gruppentraining entwickelt, um individuelle Wünsche und Entwicklungsanliegen verwirklichen zu können. Es eignet sich jedoch auch sehr gut als Coachingmodell für die Einzelberatung. Der Beitrag beschreibt zuerst das Gesamtmodell, zeigt einzelne Prozessschritte für das Einzelcoaching und illustriert die Darstellung anhand eines Fallbeispiels.

#### 3.3.1 Einleitung

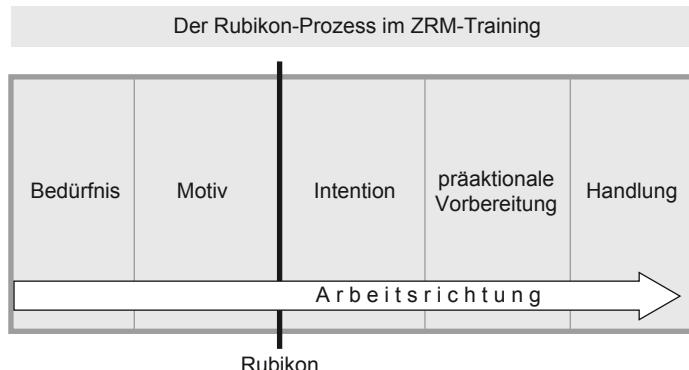
---

Das Zürcher Ressourcen Modell (ZRM) ist ursprünglich als Gruppentraining für Selbstmanagement konzipiert. Es wurde von Dr. Maja Storch und Dr. Frank Krause an der Universität Zürich mit dem Anliegen entwickelt, Menschen dabei zu unterstützen, ihre Wünsche erfolgreich in Handlung umzusetzen. Es basiert auf neuen wissenschaftlichen Erkenntnissen der Motivationspsychologie und der Hirnforschung und nutzt in allen Phasen des Trainings die Ideen und Assoziationen »fremder Gehirne«, sprich anderer Trainingsteilnehmenden. Mittlerweile liegen viele Erfahrungen vor, dass auch Coaching- und Beratungsprozesse sehr gut mit Elementen aus dem ZRM bearbeitet und begleitet werden können.

#### Erkenntnisse und Grundannahmen des ZRM

ZRM basiert auf folgenden Erkenntnissen und Grundannahmen:

- »Unbewusste Bedürfnisse steuern unser Denken, Wollen und Handeln mehr als die bewussten Motive – und oftmals auch mehr als uns bewusst und lieb ist.« Selbst- oder fremdbestimmte Veränderungsanliegen sind dahingehend zu überprüfen, inwieweit sie den unbewussten Bedürfnissen entsprechen. Die Selbstmotivation für die Umsetzung von Veränderungsabsichten



■ Abb. 3.1 Der Rubikon-Prozess im ZRM-Training

ist dann am größten, wenn Letztere unbewussten persönlichen Bedürfnissen entsprechen und diese befriedigen.

- »Wer sich die ‚richtigen‘ Ziele setzt, wird sie auch erreichen, bzw. die Chancen sind sehr groß, dass sie umgesetzt und erreicht werden«. Menschen, die Ziele erreichen, erleben sich als entwicklungs- und handlungsfähig und somit als selbstwirksam. Dies wiederum bildet eine wichtige Voraussetzung für die physische und psychische Gesundheit. In ► Abschn. 3.3.2 werden die Kriterien für »richtige« Zielsetzungen ausgeführt.
- »Jeder Mensch trägt diejenigen Ressourcen in sich, die er zur Erreichung seiner Ziele benötigt.« Als Ressource gilt dabei alles, was gesundheitsfördernde neuronale Netze aktiviert und entsprechende Ziele verwirklichen hilft (Storch u. Krause, 2007). ZRM zeichnet sich dadurch aus, dass Ressourcen aus verschiedensten Quellen entwickelt werden. Alle Ressourcen für zielrealisierendes Handeln bilden den persönlichen und zielspezifischen Ressourcenpool. Dieser gewährleistet, dass das zielgemäße, neue neuronale Netz für Veränderungsanliegen auf verschiedenen Wahrnehmungskanälen (sog. multicodiert) beeinflusst und gestärkt wird.
- »Der Schritt vom ‚echten‘ Wollen zum Handeln kann und muss trainiert werden.« Neues zielrealisierendes Handeln basiert aus neurowissenschaftlicher Sicht auf der permanenten bewussten und unbewussten Bahnung eines neuen neuronalen Netzes und unterliegt einem biologischen Anpassungsprozess von Nervenzellen und Nervenverbindungen. Durch das angepasste Setzen von Realisierungsreizen (Lernschritten) wird das neue Handeln unter ständiger Nutzung ausgewählter und zielspezifischer Ressourcen trainiert und mit zunehmender Trainingsdauer automatisiert.

### 3.3.2 ZRM als Gesamtprozess für Gruppen

#### Rubikon-Prozess

Der ZRM-Gesamtprozess folgt entlang dem abgebildeten Rubikon-Prozess (► Abb. 3.1). Dieser wurde auf der erweiterten Grundlage des Rubikon-Modells von Heckhausen und Gollwitzer entwickelt. Es beschreibt die zentralen Stadien, die ein Veränderungsanliegen bzw. ein persönliches Ziel erfüllen und durchlaufen muss, damit es realisiert bzw. in neues Handeln umgesetzt werden kann. Die Reise durch den Rubikon-Prozess verläuft in 5 Schritten, die im Folgenden kurz beschrieben werden. Ausführlichere Beschreibungen und prozessunterstützende Handlungsanweisungen werden in ► Abschn. 3.3.3 ausgeführt und sind bei Storch und Krause (2007) zu finden.

#### Erkennen und Versprachlichen von Bedürfnissen

##### ■ 1. Vom Bedürfnis zum Motiv

Ein persönlich bedeutsames Anliegen wird generiert und auf seinen Bedürfnisgehalt und seinen Bedürfniskern hin überprüft. Dabei geht es im Wesentlichen darum, unbewusste Bedürfnisse zu erkennen und in ein bewusstes Motiv zu versprachlichen. Ausgehend von einem diffusen (sprich unklaren) oder einem konkreten Veränderungsanliegen wird mit Hilfe einer ressourcenaktivierenden Bildkartei (Krause u. Storch, 2010) ein Bild ausgewählt, welches die Ausarbeitung einer konkreten Motivformulierung positiv unterstützt. Die Bildauswahl erfolgt mit somatischen Markern (Damasio, 1994), das sind Bewertungssignale des Unbewussten, die als Körpergefühle bewusst wahrgenommen werden können (Storch u. Kuhl, 2012). Die Exploration der Bedeutung des Bildes erfolgt mit einer für das ZRM neu entwickelten Abwandlung des Brainstorming, dem Ideenkorbf-Verfahren. Bei diesem Verfahren werden von »fremden Gehirnen« Assoziationen zu einem Bild gesammelt und mittels somatischer Marker von der Bildbesitzerin bzw. vom Bildbesitzer ausgewählt. Das Ressourcenbild und die ausgewählten Lieblingsassoziationen hierzu stellen den Ausgangspunkt für eine Motivformulierung dar, die bewusste Absichten und (vorher) unbewusste Bedürfnisse gleichermaßen einbezieht.

#### Entwickeln eines handlungswirksamen Ziels

##### ■ 2. Vom Motiv zur Intention

Im Schritt 2 wird aus dem Motiv ein handlungswirksames Ziel mit hohem Selbstmotivationsgrad und hoher Realisierungschance entwickelt. Mit dem Prozessschritt 2 wird der innerpsychische Rubikon vom Abwägen zum Wollen überschritten, was einen wesentlichen Schritt im Rubikon-Prozess darstellt. Dieser Schritt geschieht im ZRM mit einem neu entwickelten Zieltyp, den sog. Motto-Zielen (Storch, 2010). Motto-Ziele beschreiben eine innere Haltung in metaphorischer Sprache und beinhalten *keine* konkrete Verhaltensbeschreibung. Dadurch erreichen die Motto-Ziele die Ebene des unbewussten Selbst (Storch u. Kuhl, 2012) und damit eine starke motivierende Kraft. Konkrete Verhaltensplanung erfolgt im ZRM auch, jedoch erst in Prozessschritt 4. Außer der Tatsache, dass sie auf der

Haltungsebene formuliert sein müssen, müssen Motto-Ziele noch folgende drei Kernkriterien erfüllen:

- Sie werden als Annäherungsziele und nicht als Vermeidungsziele formuliert. Annäherungsziele zeichnen sich durch positive Formulierungen aus, welche den gewünschten Endzustand beschreiben.
- Die Realisierbarkeit dieses Annäherungsziels steht vollständig unter der Kontrolle des Zielakteurs bzw. der Zielakteurin. Eine Formulierung erfüllt dieses Kriterium, wenn die Zielrealisierung keinerlei Abhängigkeiten von externen Personen oder Faktoren enthält.
- Das Annäherungsziel löst ausschließlich positive Affekte aus, welche durch deutlich beobachtbare positive somatische Marker gekennzeichnet sind.

#### ■ 3. Von der Intention zur präaktionalen Vorbereitung

Nachdem der Rubikon mit einem Motto-Ziel, welches auf der Haltungsebene eine Annäherungsbeschreibung vornimmt, die unter eigener Kontrolle steht und ausschließlich positive somatische Marker auslöst, überschritten ist, geht es im Prozessschritt 3, darum, möglichst viele Ressourcen für die Vorbereitung und die Realisierung des zielgemäßen neuen Handelns und Verhaltens zu generieren. Ein Motto-Ziel kann in einigen Fällen sofort automatisch zu neuem Handeln und Verhalten führen. Wenn jedoch alte, unerwünschte Automatismen vorliegen, die Verhalten hervorbringen, das nicht im Sinne des Motto-Ziels ist, muss präaktional noch einiges vorbereitet werden. Aus der Sicht der Hirnforschung muss ein altes neuronales Netz verlernt oder umgangen und ein neues neuronales Netz effizient aufgebaut werden. Es braucht hierzu zielspezifische Ressourcen, welche die Zielrealisierung und das neue neuronale Netz für zielrealisierendes Handeln bewusst und unbewusst stärken. Die Gesamtheit aller dieser Ressourcen wird im sog. Ressourcenpool erfasst. Die Erfahrung zeigt, dass sich verschiedene Ressourcenbereiche zur Stärkung des neuen neuronalen Netzes für zielrealisierendes Handeln eignen. Ressourcen in diesem Sinne können sein:

- das Ressourcenbild oder Elemente daraus,
- das Motto-Ziel oder Elemente/Worte daraus,
- stationäre oder mobile Erinnerungshilfen,
- Körperempfindungen oder -ereignisse, die mit dem Motto-Ziel in Verbindung stehen – Embodiment in der Makro- und in der Mikroversion,
- soziale Ressourcen, d.h. andere Personen, die über das Motto-Ziel informiert sind.

#### Generieren von Ressourcen

#### ■ 4. Von der präaktionalen Vorbereitung zur Handlung

Nachdem im Schritt 3 Ressourcen für eine erfolgreiche Zielrealisierung im Alltag bereit gestellt wurde, geht es nun darum, die Handlungen in Alltagssituationen wohldosiert zu planen. Im ZRM passiert

#### Planung der Handlungen in Alltagssituationen

das nicht nach dem »Alles-ist-sofort-möglich-Prinzip«, sondern es gilt, die Umsetzung des Motto-Ziels in wohlüberlegten Situationen und wohldosierten Portionen zu realisieren. Der Transfer von der Haltungs- in die Handlungsebene muss gut überlegt sein, analog einer guten Lernplanung, »step by step«. Für die »Step-Gestaltung« erfolgreichen Lernens bzw. erfolgreichen zielrealisierenden Handelns hat sich im ZRM folgende »Step-Struktur« bewährt:

- Step 1 bzw. Situationstyp A (einfache Situationen): Der Zielakteur bzw. die Zielakteurin reflektiert Situationen im Alltag, in welchen er/sie das Ziel schon erfolgreich umgesetzt hat oder aller Voraussicht nach erfolgreich umsetzen wird. Erfolgsbewusstsein stärkt das neue neuronale Netz des zielrealisierenden Handelns.
- Step 2 bzw. Situationstyp B (schwierig und planbar): Der Zielakteur bzw. die Zielakteurin bereitet sich konkret auf zielrealisierendes Handeln in planbaren, Alltagssituationen vor, indem er bzw. sie die Situationen im Hinblick auf ein realistisches Anspruchsniveau auswählt bzw. eingrenzt, sowie die Ressourcenaktivierung und die Zielrealisierung in diesen Situationen strategisch vorbereitet.
- Step 3 bzw. Situationstyp C (schwierig und überraschend): Überraschend eintretende, schwierige Situationen kann der Coachee mit einem neu gebildeten neuronalen Netz noch nicht erfolgreich bewältigen. Hier geht es darum, schon von Beginn an das mögliche Scheitern in C-Situationen mitzuteilen, damit die Wirkung eines wahrscheinlichen Misserfolgs zu Beginn des zielrealisierenden Handelns in diesen Situationen als Lern- und EntwicklungsChance genutzt werden kann. Durch die Reflexion, die Analyse und die Protokollierung von Misserfolgen in C-Situationen können mit der Zeit – und ggf. mit Begleitung durch professionelles ZRM-Coaching – gemeinsame Vorläufersignale von kritischen C-Situationen erkannt werden. Mit der Zeit – und mit zunehmender Stärkung des neuen neuronalen Netzes – kann mit geeigneten Wenn-Dann-Plänen (Faude-Koivisto u. Gollwitzer, 2010) oder mit in B-Situationen erfolgreich eingebürgten Handlungen und Verhalten auf diese Vorläufersignale erfolgreich und zielrealisierend reagiert werden.

#### **Umsetzen zielrealisierenden Handelns im Alltag**

#### **■ 5. Von der Handlung zum Transfer und zur Integration**

Nachdem ein bedürfnisgerechtes Motto-Ziel gebildet (Schritt 1 und 2) und der zielspezifische persönliche Ressourcenpool generiert wurde (Schritt 3) sowie die Realisierung in drei Situationsschwierigkeiten beschrieben sind (Schritt 4), geht es darum, zielrealisierendes Handeln im Alltag umzusetzen und zu automatisieren. Die Begleitung und Reflexion der Zielumsetzung nach dem ZRM-Seminar können eine zentrale Aufgabe von Einzelcoachings sein, welche die Implementierung des neuen Handelns und Verhaltens im Alltag unterstützen und sicherstellen.

### 3.3.3 ZRM-Coaching

Unter Coaching werden an dieser Stelle professionelle Beratungs-, Unterstützungs- und Begleitmaßnahmen verstanden, welche Individuen befähigen, selbstbestimmte Wünsche und Ziele in selbstbestimmten Situationen ihres beruflichen und privaten Alltags nachhaltig umzusetzen. ZRM-Coaching ist »Hilfe zur Selbsthilfe«. Es basiert auf der Idee, dass sich jeder Mensch grundsätzlich aus sich selber heraus entwickeln kann, wenn er dort abgeholt wird, wo er im Moment ist, und zu den »richtigen« Schritten auf seiner Reise von Veränderungsabsichten und Wünschen zum Handeln begleitet wird.

Coaching nach dem ZRM-Rubikon-Prozess, oder kurz ZRM-Coaching, zeichnet sich durch fünf Kernelemente aus, die den Prozessschritten des Seminarsettings (► Abschn. 3.3.2) folgen und nachstehend kurz beschrieben werden (ausführlichere Beschreibung siehe Krause u. Storch, 2006).

- **Es ist bedürfnisorientiert** Veränderungsabsichten können und sollen mit Hilfe von Bildkarteien oder sog. Wunschelementen auf ihre Bedürfnisannteile abgecheckt werden. Bilder und Wunschelemente sind Treppenstufen ins Vorbewusste und ins Unbewusste. Durch den professionellen Einsatz von Ressourcenbildern und Wunschelementen können Veränderungsabsichten bestätigt, erweitert oder ganz neu generiert werden. Wie das konkret ablaufen kann, wird in ► Abschn. 3.3.4 anhand eines Fallbeispiels beschrieben.
- **Es ist zielorientiert** Durch die Bildung von Motto-Zielen nach den oben beschriebenen Kriterien ist gewährleistet, dass Veränderungsabsichten und Wünsche in vielen Situationen große Realisierungschancen haben. Erfolgserlebnisse bei Veränderungsprozessen stärken die Fähigkeit zu lebenslangem Lernen und Entwickeln, eine wichtige Eigenschaft für das allgemeine Wohlbefinden.
- **Es ist ressourcenorientiert** Die Ressourcen zum zielrealisierenden Handeln werden aus der Person heraus generiert. Jede Person wählt aus dem Ressourcenpool diejenigen Elemente aus, welche ihr am besten gefallen. Je mehr Ressourcen zur Verfügung stehen, umso vielfältiger und nachhaltiger können Motto-Ziele im Alltag umgesetzt werden.
- **Es ist handlungsorientiert** Die Umsetzung der Motto-Ziele im Alltag gilt es zu planen. Konkrete Situationen im persönlichen Alltag werden nach dem Grad ihrer Herausforderung analysiert und »step by step« – von leichten zu schwierigen B-Situationen – mit neuem zielgerechtem Handeln bewältigt. Reflektiertes Scheitern in sog. C-Situationen hilft, zielhinderliches Verhalten zu erkennen und über die Schlaufe »Vorläufersignale erkennen – Stoppsignale installieren – Ressourcen aktivieren« immer mehr zu vermeiden.

#### Kernelemente des ZRM-Coachings

- **Es ist nachhaltig** Die Bildung eines bedürfnisgerechten Motto-Ziels, der Aufbau eines reichhaltigen Ressourcenpools sowie die vielfältige Umsetzung des Ziels im Alltag bildet ein starkes neuronales Netz, welches neues Handeln je länger je mehr automatisiert. Die Erfahrung bestätigt, dass Veränderungsprozesse nach ungefähr einem halben Jahr in dem Sinne abgeschlossen sind, dass sich zielrealisierendes Handeln in den meisten Fällen von selbst, automatisiert, einstellt.

### 3.3.4 ZRM-Coaching – ein Beispiel in 5 Prozessschritten

---

Das folgende Beispiel beschreibt ein Führungscoaching, welches sich am Rubikon-Prozess orientiert. Es zeigt, wie durch die Erarbeitung eines Motto-Ziels Veränderungen auf verschiedenen Ebenen eines systemisch komplexen Anliegens realisiert werden können.

#### Beispiel für ein Führungscoaching im Pflegebereich

Eine Teamleiterin – nennen wir sie Evelyne – möchte eine berufliche Situation klären. Sie leitet seit 2 Jahren ein Pflegeteam eines Behindertenheims mit 10 Pflege- und Betreuungspersonen. Von der Heimleitung erhält sie den Auftrag, eine Umstrukturierung im Team vorzunehmen. Die Mitarbeitenden sollen vielseitiger einsetzbar sein und als Team effizienter zusammenarbeiten. Das Team bewegt sich in alten und bequemen, aber nicht sehr effizienten Routinen. Sie möchte die Arbeit ihres Teams im Sinne der Heimleitung verändern. Aus dem Team kommt Widerstand. Evelyne ist unsicher, wieweit sie die aktuelle Zufriedenheit ihrer Mitarbeitenden durch die geforderten Veränderungen aufs Spiel setzen will. Es geht gemäß ihren Worten um ein Dilemma zwischen Solidarität mit ihren Mitarbeitenden und Loyalität zu ihrer Vorgesetzten. Sie beurteilt ihre Beziehungen zu beiden Seiten als sehr angenehm. Ihre Arbeit als Teamleiterin wird sowohl von den Mitarbeitenden als auch von ihrer Vorgesetzten geschätzt.

Als Coach schlage ich Evelyne einen Erkundungsprozess nach dem Rubikon-Modell vor. Sie ist einverstanden, dass in mehreren Sitzungen über fünf Monate eine Lösung für ihr Anliegen und ein Weg aus dem Dilemma gesucht werden.

#### ■ 1. Vom Bedürfnis zum Motiv

In der ersten Coachingsitzung wird die Bedürfnislage von Evelyne erkundet und als Motiv in Sprache gefasst. Nach einer kurzen, angeleiteten Entspannung lässt sich Evelyne von einem Ressourcenbild aus einer Bildkartei mit positiven somatischen Markern ansprechen.

Ihre gefühlsmäßig gesteuerte Wahl fällt auf ein Foto, welche ruhiges tiefblaues Wasser mit kleinen konzentrischen Wellen darstellt, wie sie kurz nach dem Eintauchen eines Steins ins Wasser beobachtbar sind. Nach der anschließenden Exploration der Bedeutung des Bildes mit dem Ideenkorb-Verfahren entwickelt Evelyne folgendes bewusste Motiv: »Ich möchte die Wellen meiner beruflichen Her-

**ausforderungen aushalten und warten können, bis die Wellen sich beruhigen.«**

#### ■ 2. Vom Motiv zur Intention

Im nächsten Schritt geht es darum, den Ruikon zu überqueren und eine Intention zu bilden. Dies gelingt mit einem Motto-Ziel. Auch hierzu gibt es wieder einen Ideenkorb. Vier Assoziationen sind von besonders positiven somatischen Markern begleitet:

- Wasser ist ein großer Energiespeicher.
- Energienutzung aus Wasser braucht Zeit.
- Warten heißt Sich-Zeit-Nehmen und Sich-Zeit-Geben.
- Warten erfordert Gelassenheit.

Evelyne ist im Moment mit dem **Motto-Ziel »Ich nutze meine Energie und vervielfache deren Wirkung mit meiner Gelassenheit«** hoch zufrieden.

Mit der Aufforderung, sie solle dieses Motto-Ziel mit in den Alltag nehmen, und beobachten, welche Auswirkungen es hat, wenn sie ihr Motto-Ziel im Alltag lebendig werden lässt, endet die erste Coatingsitzung nach 90 Minuten. Als Hausaufgabe biete ich Evelyne an, dass sie das Wasser-Wellen-Bild verschiedenen Personen zeigt und spontane Bildassoziationen der Beobachtenden aufschreibt. Diese könne man in der nächsten Sitzung als Ideenkorb für Erinnerungshilfen nutzen.

#### ■ 3a. Von der Intention zur präaktionalen Vorbereitung

Der Prozessschritt 3 wird in zwei Teilschritte unterteilt. Zunächst wird mit Evelyne der Einsatz von Erinnerungshilfen geläuft, die das neue neuronale Motto-Ziel-Netz möglichst oft im Alltag aktivieren.

Unter Einbezug des Ideenkorbs aus der Hausaufgabe von der letzten Sitzung entwickelt Evelyne folgende Erinnerungshilfen und installiert diese in ihrem privaten und beruflichen Umfeld:

- In der Küche klebt sie fünf blaue Punkte an verschiedene Schranktüren.
- Das Ressourcenbild hängt sie zu Hause an die Pinnwand im Hausflur.
- Sie klebt eine Miniaturversion des Ressourcenbilds an ihren Schminkspiegel.
- In ihre Kugelvase im Wohnzimmer legt sie eine künstliche blaue Rose.
- Sie sucht sich in der Natur einen »Energiestein« und einen »Gelassenheitsstein«. Beide legt sie in ihre Handtasche.
- Sie malt sich ein Bild aus Kreisen.
- Sie kauft sich ein blaues Trinkglas und stellt es auf ihr Pult.
- Sie bastelt sich aus Abfallmaterial eine Energiefigur und stellt diese auf ihren Nachttisch neben den Wecker.
- Sie kauft ein blaues Seiden-Foulard.
- Sie kauft eine Billiguhr mit blauem Uhrband.

Diese Erinnerungshilfen bilden zusammen mit dem Ressourcenbild und mit dem Motto-Ziel den momentanen Ressourcenpool für zielrealisierendes Handeln von Evelyne. Nach einer Stunde endet die zweite Coachingsitzung mit der Aufforderung, die Erinnerungshilfen in ihrer Umgebung einzurichten und das nächste Mal zu berichten, was sie dabei erlebt hat und welche Wirkungen die Erinnerungshilfen erzielt haben.

#### ■ 3b. Von der Intention zur präaktionalen Vorbereitung

Die nächste Coaching-Sitzung befasst sich mit der 2. Stufe von Prozessschritt 3. Sie dient der Konsolidierung der Erinnerungshilfen und dem Entdecken eines Ziel-Embodiments. Die Erinnerungshilfen werden nach ihrer Bedeutung und ihrer Wirkung priorisiert.

Für die Verkörperung des Motto-Ziels im Embodiment unterteilt Evelyne ihren Zielsatz in drei Teile:

1. »Ich nutze meine Energie ...«
2. »... und vervielfache deren Wirkung ...«
3. »... mit meiner Gelassenheit.«

Sie entwickelt unter professioneller Anleitung und Ideenlieferung durch den Coach folgendes Ziel-Embodiment (Makro-Version):

- Teil 1: Oberkörper spannt sich bei gleichzeitiger Ballung der Fäuste an.
- Teil 2: Arme machen vor dem Körper einen lockeren Kreis.
- Teil 3: Arme senken sich entspannt neben den Körper.

Im Laufe des Embodiments zeigt sich, dass Evelyne den Motto-Zielsatz kürzen möchte. **Das neue Motto-Ziel heißt: »Ich nutze meine Energie und warte gelassen.«** Der Mittelteil des ursprünglichen Motto-Ziels wird unwichtig und fällt weg.

Als Mikroversion des Embodiments, die auch im öffentlichen Kontext ausgeführt werden kann, wählt Evelyne das Zusammenpressen von Daumen und Ringfinger mit gleichzeitigem tiefem Einatmen und anschließendem Lockern der Daumen-Ringfinger-Spannung mit gleichzeitigem bewusstem Ausatmen.

Als Hausaufgabe nach der dritten Sitzung nimmt Evelyne die verbesserte Einrichtung von Primes in ihrem Büro und die täglich mehrmalige Anwendung der »Embodiment-Gymnastik« in der Makro- und in der Mikroversion mit.

#### ■ 4. Von der präaktionalen Vorbereitung zur Handlung

Im Einstieg zur nächsten Sitzung werden die Erfahrungen mit den Erinnerungshilfen und dem Embodiment ausgetauscht. Evelyne ist sehr zufrieden mit ihrem Ressourcenpool und bereit für die Planung des zielrealisierenden Handelns im Alltag.

Anschließend werden vorhersehbare und mittelschwierige Trainingssituationen, sog. B-Situationen im Alltag festgelegt, in denen unter Einbezug der Ressourcen erfolgreich zielrealisierend gehandelt

werden kann. Evelyne wählt aus einem Ideenkorb von B-Situationen die folgenden beiden Trainingsgelegenheiten im Alltag aus:

- a. Zweimal pro Woche legt sie in einem Kaffeehaus zwischen Busstation und Pflegeheim eine fünfzehnminütige Teepause ein, bevor sie ins Büro geht.
- b. In den täglichen Rapportsitzungen mit dem Team ist sie nicht wie bis dahin genau pünktlich, sondern mindestens 5 Minuten vor Sitzungsbeginn im Zimmer.

Mit diesen beiden Maßnahmen möchte sie einen besseren Wirkungsgrad ihrer Energie im beruflichen Alltag und mehr Gelassenheit beim Warten üben.

Zwei Wochen später werden die Erfahrungen mit den B-Situationen reflektiert und durch zwei zusätzliche, etwas schwierigere B-Situationen erweitert.

- a. Ein bevorstehendes Gespräch mit der Hausleitung zum Thema Standortbestimmung der Teamzusammenarbeit wird unter dem Aspekt zielrealisierendes Handeln geplant. Evelyne will ihre Meinung mit »Wasserenergie« einbringen.
- b. In der nächsten Teamsitzung wird Evelyne eine halbtägige Jobrotation einführen und die Teammitglieder mitbestimmen lassen, wann und mit welcher Rotation dies geschehen soll. Allfälligen Widerständen wird sie mit »gelassenem und energievoll Warten« begegnen.

Für beide Situationen werden gezielte Ressourceneinsätze geplant. Vor dem Gespräch mit der Hausleitung trinkt sie ein Glas »Energiewasser« und zeichnet ein »E« – als Erinnerungshilfe für Energie – in die linke obere Ecke ihres Notizblocks. Vor der Teamsitzung macht sie in den fünf Minuten, die sie früher im Sitzungsraum ist, zweimal die Makro-Zielgymnastik und während der Sitzung mehrmals die Mikro-Zielgymnastik. Auf ihren Notizblock kritzelt sie mehrere »G« – als Erinnerungshilfe für Gelassenheit – in die rechte untere Ecke.

#### ■ 5. Von der Handlung zum Transfer und zur Integration

Im Verlaufe von weiteren Coachingtreffen werden die B-Situationen evaluiert und erweitert. Misserfolgservenisse in sog. C-Situationen werden analysiert und im Hinblick auf erfolgversprechende Handlungsoptionen hin verändert. Evelyne trainiert ihr neuronales »Energie-Gelassenheits-Netz«.

Evelyne schildert zwei C-Situationen, in denen sie mit alten Handlungsmustern reagiert hat und mit denen sie unzufrieden ist:

1. Während eines Mitarbeitergesprächs mit einer besonders kritischen Mitarbeiterin reagiert Evelyne ungehalten. Sie ist unzufrieden mit ihrer destruktiven Gesprächsführung.
2. Nach einer Strategiesitzung des Stiftungsrats des Behindertenheims bedauert Evelyne ihre resignative Reaktion, in der sie ihre aktive und innovative Haltung innerhalb einer

Visionsentwicklung nicht eingebracht hat, sondern in einer passiven und energielosen Rolle verharrt ist.

Für beide C-Situationen werden in der Folge alternative, mottozielspezifische Handlungsoptionen entwickelt. Als zentrale Elemente für das Scheitern werden das Nichtwahrnehmen der Vorläufersignale für ziellinderliches Verhalten und das fehlende Aktivieren von Ressourcen ausgemacht. Für die verbesserte Integration zielrealisierenden Handelns im Alltag – und somit für mehr Zufriedenheit im beruflichen Alltag – wird ein Wenn-Dann-Plan erarbeitet:

- **Wenn** ich in Mitarbeitergesprächen mit kritischen Bemerkungen herausgefordert werde, **dann** mache ich mein Mikro-Embodiment, bevor ich reagiere.

Im weiteren Verlauf des Coachings wird Evelyne zielrealisierendes Handeln in B- und in C-Situationen reflektiert und durch weitere Wenn-Dann-Pläne ergänzt.

Nach einem halben Jahr erhält Evelyne von der Hausleitung das Feedback, dass ihr Team effizienter zusammenarbeitet. Die Beziehung zwischen Evelyne und ihrem Team ist weiterhin gut. Die Mitglieder übernehmen verschiedene Funktionen in wechselnder Zusammensetzung. Entwicklung hat stattgefunden, der Auftrag ist erfüllt, das ZRM-Coaching ist erfolgreich abgeschlossen.

## Literatur

---

- Arglander, H. (1992). *Das Erstinterview in der Psychotherapie*. Darmstadt: Wissenschaftliche Buchgesellschaft.
- Buber, M. (1953). *Hinweise – Gesammelte Werke*. Zürich: Manesse.
- Buber, M. (1962). *Das dialogische Prinzip*. Heidelberg: Lambert Schneider.
- Damasio A. (1994). *Descartes' Irrtum. Fühlen, Denken und das menschliche Gehirn*. München: List.
- Eisenbach-Stangl, I. u. Ertl, M. (Hrsg.). (1997). *Unbewusstes in Organisationen. Zur Psychoanalyse von sozialen Systemen*. Wien: Facultas.
- Erdheim, M. (1992). *Die gesellschaftliche Produktion von Unbewusstheit. Eine Einführung in den ethnopsychanalytischen Prozess*. Frankfurt/M.: Suhrkamp.
- Faude-Koivistö, F. u. Gollwitzer, P. (2010). Wenn-Dann Pläne: eine effektive Planungsstrategie aus der Motivationspsychologie. In B. Birgmeier (Hrsg.), *Coachingwissen* (S. 207–225). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Freud, S. (1900). Die Traumdeutung. In *Gesammelte Werke*, Band II/III. Frankfurt/M.: Fischer.
- Giernalczyk, T. u. Lohmer, M. (Hrsg.). (2012). *Das Unbewusste im Unternehmen. Psychodynamik von Führung, Beratung und Change Management*. Stuttgart: Schäffer-Poeschl.
- Goulding, M. u. Goulding, R.-L. (1981). *Neuentscheidung. Ein Modell der Psychotherapie*. Stuttgart: Klett-Cotta.
- Hartmann-Kottek, L. (2008). *Gestalttherapie* (2. Aufl.). Berlin: Springer.
- Hycner, R. (1999). Für eine dialogische Gestalttherapie. In: E. Doubrava u. F.-M. Staemmler (Hrsg.), *Heilende Beziehung. Dialogische Gestalttherapie* (S. 53–75). Wuppertal: Hammer.

- Krause, F. u. Storch, M. (2006). Ressourcenorientiert coachen mit dem Zürcher Ressourcen Modell – »ZRM®«. *Psychologie in Österreich*, 26/1, 32–43.
- Krause, F. u. Storch, M. (2010). *Ressourcen aktivieren mit dem Unbewussten. Manual für die Arbeit mit der ZRM-Bildkartei*. Bern: Huber.
- Kriz, J. (2007). *Grundkonzepte der Psychotherapie* (6., vollst. überarb. Aufl.). Weinheim: Beltz PVU.
- Laing, R.D., Phillipson, H. u. Lee, A.R. (1971). *Interpersonelle Wahrnehmung*. Frankfurt/M.: Suhrkamp.
- Lang, F. u. Sidler, A. (Hrsg.). (2007). *Psychodynamische Organisationsanalyse und Beratung. Einblicke in eine neue Disziplin*. Giessen: Psychosozial.
- Laplanche, J. u. Pontalis, J.-B. (2002). *Das Vokabular der Psychoanalyse* (18. Aufl.). Frankfurt/M.: Suhrkamp.
- Lohmer, M. (2007). Der psychoanalytische Ansatz in Coaching und Organisationsberatung. *Psychoanalyse im Dialog*, 7(3), 229–233.
- Lohmer, M. (Hrsg.). (2004). *Psychodynamische Organisationsberatung. Konflikte und Potentiale in Veränderungsprozessen* (2., verbesserte Aufl.). Stuttgart: Klett-Cotta.
- Lohmer, M., Sprenger, B. u. von Wahlert, J. (2012). *Gesundes Führen. Life-Balance versus Burnout im Unternehmen*. Stuttgart: Schattauer.
- Mertens, W. (2004). *Psychoanalyse. Geschichte und Methoden* (3., akt. Aufl.). München: C.H. Beck.
- Mertens, W. u. Waldvogel, B. (Hrsg.). (2008). *Handbuch psychoanalytischer Grundbegriffe* (3., überarb. u. erw. Aufl.). Stuttgart: Kohlhammer.
- Müller-Pozzi, H. (2002). *Psychoanalytisches Denken. Eine Einführung* (3., erw. Aufl.). Bern: Huber.
- Neukom, M., Grimmer, B. u. Merk, A. (2011). Ansatzpunkt Therapeut-Patient-Beziehung: Psychoanalytisch orientierte Psychotherapie. In M. Perrez u. U. Baumann (Hrsg.), *Lehrbuch Klinische Psychologie – Psychotherapie* (4., akt. Aufl., S. 456–475). Bern: Huber.
- Neukom, M., Schnell, K. u. Boothe, B. (2011). Die Arbeitsbeziehung im Coaching – ein Stiefkind der Forschung. *Organisationsberatung, Supervision, Coaching*, 18(3), 317–332.
- Parlett, M. (1999): Feldtheoretische Grundlagen gestalttherapeutischer Praxis. In: R. Fuhr, M. Srecković u. M. Gremmeler-Fuhr (Hrsg.), *Handbuch der Gestalttherapie* (S. 279–293). Göttingen: Hogrefe.
- Perls, F. (1976). *Grundlagen der Gestalttherapie. Einführung und Sitzungsprotokolle*. München: Pfeiffer.
- Perls, F. (1979). *Gestalt-Therapie in Aktion*. Stuttgart: Klett-Cotta.
- Perls, F. (1981). *Gestaltwahrnehmung. Verworfenes und Wiedergefundenes aus meiner Mülltonne*. Fulda: Verlag für Humanistische Psychologie.
- Perls, F., Hefferline, R. u. Goodmann, P. (2000). *Gestalttherapie. Grundlagen* (5. Aufl.). München: dtv
- Polster, E. u. Polster, M. (1983). *Gestalttherapie. Theorie und Praxis der integrativen Gestalttherapie*. Frankfurt/M.: Fischer.
- Portele, H. (1999): Gestaltpsychologische Wurzeln der Gestalttherapie. In: R. Fuhr, M. Sreckovic u. M. Gremmeler-Fuhr (Hrsg.), *Handbuch der Gestalttherapie* (S. 263–278). Göttingen: Hogrefe.
- Quitmann, H. (1996). *Humanistische Psychologie. Philosophie. Psychologie. Organisationsentwicklung* (3. überarb. und erw. Aufl.). Göttingen: Hogrefe.
- Staemmler, F.-M. (1995). *Der »leere Stuhl«. Ein Beitrag zur Technik der Gestalttherapie*. München: Pfeiffer.
- Stern, D. (2010). *Die Lebenserfahrung eines Säuglings* (10. Aufl.). Stuttgart: Klett-Cotta.
- Storch, M. (2010). Motto-Ziele, S.M.A.R.T.-Ziele und Motivation. In B. Birgmeier (Hrsg.), *Coachingwissen* (S. 183–206). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

- Storch, M. u. Krause, F. (2007). *Selbstmanagement – ressourcenorientiert*. Bern: Huber.
- Storch, M. u. Kuhl, J. (2012). *Die Kraft aus dem Selbst. Sieben PsychoGyms für das Unbewusste*. Bern: Huber.
- West-Leuer, B. u. Sies, C. (Hrsg.). (2003). *Coaching – ein Kursbuch für die Psychodynamische Beratung*. Stuttgart: Pfeiffer.
- Yontef, G.-M. (1999). Gestalttherapie als dialogische Methode. In: E. Doubrava u. F.-M. Staemmler (Hrsg.), *Heilende Beziehung. Dialogische Gestalttherapie* (S. 24–52). Wuppertal: Hammer.

# Settings

*Eric Lippmann*

- 4.1 Einzelcoaching – 88**
  - 4.2 Gruppencoaching – 89**
  - 4.3 Teamcoaching – 91**
  - 4.4 Kollegiales Coaching – 94**
  - 4.5 Coaching durch externe oder interne Personen – 96**
    - 4.5.1 Coaching durch externe Fachpersonen – 97
    - 4.5.2 Coaching durch interne Fachpersonen – 99
    - 4.5.3 »Coaching« durch die Führungskraft – 101
  - 4.6 Selbstcoaching – 104**
  - 4.7 E-Coaching – 106**
- Literatur – 106**

Dieses Kapitel behandelt die Unterschiede verschiedener Settings im Coaching. Da der Schwerpunkt des gesamten Buchs beim Einzelcoaching liegt, werden diesem das Gruppencoaching, Teamcoaching und die kollegiale Beratung in relativ knapper Ausführung gegenübergestellt. Der Unterscheidung zwischen externer und interner professioneller Beratung folgen Ausführungen über »semiprofessionelle« Beratung durch interne HR-Fachleute, Mentoren und Führungskräfte sowie über das »Selbstcoaching« und E-Coaching.

## Einzelcoaching

### 4.1 Einzelcoaching

Das Setting »Coach–Coachee« stellt die klassische Anordnung dar und bildet auch die Grundlage für die Ausführungen in diesem Buch. Wenn von »Coaching« die Rede ist, dann ist damit meistens diese Form der Beratung gemeint. So geht beispielsweise Looss davon aus, »dass im eigentlichen Sinne unter einem ‚Coach‘ ein – vorzugsweise externer – Einzelberater für die personenzentrierte Arbeit mit Führungskräften zu verstehen ist« (1997, S. 14).

Anfänglich waren es vorwiegend Führungskräfte aus dem ober(st)en Management, die ein externes Coaching in Anspruch nahmen. Gernade für diese Personen bietet das Einzelsetting die höchste Gewähr einer vertraulichen und diskreten Auseinandersetzung mit eigenen Anliegen. Der Nachteil relativ hoher Kosten spielt in diesem Segment zudem wohl eine untergeordnete Rolle. Unterdessen gehören auch Angehörige des mittleren und unteren Managements zum Kundenkreis. Das Einzelsetting eignet sich sehr gut zur intensiven Auseinandersetzung mit der Führungsrolle wie auch mit anderen Rollen im Rahmen der beruflichen Tätigkeit. Entsprechend dem Rollenkonzept (► Abschn. 2.1) spielen bei der Gestaltung einer Rolle immer auch persönliche Aspekte mit hinein. Da berufliche und private Themen häufig miteinander verzahnt sind, bietet das Einzelsetting bei entsprechender Qualifikation des Coachs den Vorteil, dass die persönlichen Themen intensiver und in einem intimeren Rahmen bearbeitet werden können, als dies in einem anderen Setting der Fall wäre. Gernade deshalb ist aber der Coach besonders gefordert, sich der Abgrenzung zu anderen Formen der Beratung (vor allem der Therapie; ► Abschn. 2.1) bewusst zu sein.

Bei der Beratung »unter vier Augen« (ebd.) kommt der Gleichwertigkeit der Position von Coach und Kunde eine zentrale Bedeutung zu, besonders natürlich bei hochrangigen Führungskräften: Es sollte zwischen beiden möglichst kein Beziehungsgefälle geben, da dies die gegenseitige Akzeptanz erschwert.

Einer der Nachteile des Einzelsettings ist sicher die Beschränkung auf die Wahrnehmungen, Perspektiven und Handlungsmuster der beiden Interaktionspartner. Selbst wenn der Horizont des Coachs sehr breit ist, so können in einem Gruppensetting unter Umständen

**Tab. 4.1 Einzelcoaching**

Stärken	Schwächen
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Höhere Diskretion und Vertraulichkeit als in einer Gruppe; kann auch ohne Wissen anderer Personen stattfinden und muss somit weniger Rücksicht nehmen auf die vorherrschende Meinung in der Organisation hinsichtlich Inanspruchnahme von Beratung</li> <li>- Fördert schneller die Offenheit des Gecoachten</li> <li>- Niederschwelliges »Just-in-time«-Angebot, die Anliegen bestimmt allein die gecoachte Person (außer bei »verordneten« Coachings)</li> <li>- Spezialisierung auf ganz bestimmte Themen möglich</li> <li>- Berufliche und persönliche Themen können sanktionsfreier bearbeitet werden als in anderen Settings</li> <li>- Kann relativ gut »on the job« angeboten werden und braucht weniger Zeit als ein Gruppencoaching</li> <li>- Dauer, Terminfindung und Häufigkeit richtet sich primär nach den Bedürfnissen der gecoachten Person und braucht keine Absprachen mit anderen wie im Gruppencoaching</li> <li>- Kann sowohl als kurzfristige Maßnahme bei akuten Problemstellungen wie auch nur periodisch nach Bedarf in Anspruch genommen werden</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Honorarkosten pro Person höher als im Gruppencoaching</li> <li>- Coach als einziger Gesprächspartner kann eine Einschränkung der Sichtweisen, Perspektiven und Lösungsideen bedeuten</li> <li>- Gefahr der einseitigen Zielverfolgung des Kunden bei zu geringer Beachtung des Kontexts; Coach erfährt Situationen ausschließlich aus den Schilderungen des Gecoachten</li> <li>- Geringere Möglichkeit von anderen zu lernen und Feedback zu erhalten als dies in Gruppensettings möglich ist</li> </ul>

kreativere Lösungsideen entwickelt werden, weil mehrere Sichtweisen zum Tragen kommen.

Die **Tab. 4.1** zeigt deutlich, dass die Stärken des Einzelcoachings deutlich überwiegen. Dies dürfte mit ein Grund sein, dass das Einzelcoaching weiterhin die klassische Form des Coachings repräsentiert.

Wie bei jedem Beratungssetting spielen auch beim Einzelcoaching die Auftrags- und Kontextklärung eine wichtige Rolle. Damit lässt sich einerseits besser abschätzen, ob diese Form der Beratung für die vorgebrachten Anliegen richtig indiziert ist; andererseits kann bei der Zielformulierung durch Berücksichtigung des Kundenumfelds und der Rahmenbedingungen die genannte Gefahr einseitiger Zielverfolgungen eher minimiert werden.

– Stärke  
– Schwächen

## 4.2 Gruppencoaching

Gruppencoaching beinhaltet alle Settings, bei denen mehrere Personen gleichzeitig beraten werden. Spezialfälle davon sind die Beratung von Personen, die zusammen eine Arbeitseinheit bilden z.B. in einem (Projekt-)Team (Teamcoaching ► Abschn. 4.3). Auch der Begriff des kollegialen Coachings wird in der Regel für ein Gruppencoaching verwendet, allerdings findet dort die Beratung ohne Leitung einer Fachperson statt (► Abschn. 4.4).

Die Begriffe »Gruppensupervision« und »Gruppencoaching« werden mittlerweile fast identisch verwendet. Für Personen mit einem ähnlichen beruflichen Hintergrund (gleiche Rolle bzw. gleicher Beruf) kann das Gruppencoaching eine sinnvolle und ökonomische Alternative zum Einzelcoaching sein. Notwendig sind ähnliche

## Gruppencoaching



■ Abb. 4.1 (Mit freundlicher Genehmigung von Petra Kaster)

berufliche Problem- und Fragestellungen innerhalb der Gruppe. So können z.B. Führungskräfte im Gruppensetting unterschiedliche Fragen im Zusammenhang mit ihrer Führungsrolle unabhängig davon bearbeiten, ob sie in gleichen oder unterschiedlichen Fachgebieten, Branchen oder Betrieben tätig sind. Im Bereich Wirtschaft ist dann gern von »Coachingteams« die Rede (vgl. Doppler u. Lauterburg, 1994; Lauterburg 2001).

Gruppencoaching bedeutet immer ein höheres Maß an Öffentlichkeit als das Einzelsetting. Dies beeinträchtigt die Bereitschaft zur persönlichen Öffnung und setzt der »Beratungstiefe« klare Grenzen. Dafür profitieren die Teilnehmer eines Gruppencoachings von den unterschiedlichen Sichtweisen und Erfahrungen aller Mitglieder. Im Gruppencoaching kann eine größere Methodenvielfalt zum Tragen kommen und ein breiteres Spektrum an Lösungsideen als im Einzelcoaching entwickelt werden. Wichtig ist auf jeden Fall, dass es dem Coach gelingt, zusammen mit der Gruppe eine Arbeits- und Lernatmosphäre zu schaffen, in der sich die einzelnen Mitglieder getrauen, ihre Anliegen offen einzubringen (■ Abb. 4.1).

Gelingt dies nicht in genügendem Ausmaß, dann reduzieren sich die Lernmöglichkeiten, und es entsteht die »Trainingsgruppe für

### 4.3 • Teamcoaching

ungefährlich zu lernende Verhaltensweisen« bekannten Zuschnitts (Looss, 1997, S. 157). Der Unterschied zu anderen Formen des Beratens und Lernens in Gruppen (Seminar, Gruppentraining usw.) wird damit aufgehoben, weshalb etwa Looss dieser Form des Coachings sehr kritisch gegenübersteht.

Eine der besonderen Kennzeichen der Einzelberatung ist die Qualität der Beziehung zwischen Klient und Coach. Sie ermöglicht es dem Klienten, auch ganz persönliche Themen zu bearbeiten. Es kann eine speziell für die Zielgruppe aus dem Management sonst ungewohnte Form der Nähe, Intimität und emotionaler Intensität entstehen. Diese besondere Beziehung erleichtert eine Beratungsarbeit, die dann auch Spannungsfelder zwischen Person-Rolle-Organisation angstreduzierender angehen kann, als dies in einer Gruppe mit anderen Personen (speziell aus dem Management) möglich wäre. Bis eine solch »hochverdichtetes« Lernklima in einer Gruppe sichergestellt ist, braucht es eine intensive und lang dauernde Aufbauarbeit. Mit diesem Aufwand wäre aber wiederum eine der wichtigsten Eigenschaften des Coachings untergraben, nämlich die niederschwellige Verfügbarkeit einer prozessorientierten Beratung maßgeschneidert auf die Anliegen des Klienten.

Dort wo unter Führungskräften vereinzelt solche intensive Beratungen etwa in Form von Fallbesprechungsgruppen entstanden sind, entwickelten sich gemäß Looss die Mitglieder »sehr rasch aus dem Kontext von Management heraus und gingen andere Lebens- und Karrierewege« (ebd., S. 159). Dies mag wohl für Personen aus dem Topmanagement zutreffen, für Angehörige aus dem unteren und mittleren Kader können gerade solche Fallberatungsgruppen (erst recht wenn sie aus einem Weiterbildungskontext heraus entstanden sind) durchaus eine Ergänzung und sogar Alternative zum Einzelcoaching sein.

Die Gegenüberstellung von Vor- und Nachteilen des Gruppencoachings in □ Tab. 4.2 zeigen deutlich, weshalb das Einzelsestting wohl nach wie vor das am weitesten verbreitete sein dürfte.

- Stärken
- Schwächen

### 4.3 Teamcoaching

Teamcoaching richtet sich an Arbeitsgruppen bzw. Teams, die als institutionalisiertes Subsystem einer Organisation dauerhaft oder für eine bestimmte Zeit (Projektteams) gemeinsame Aufgaben und Ziele verfolgen. Diese Form der Organisationsberatung meint nichts anderes als das mit herkömmlichen Begriffen wie »Teamsupervision« oder »Teamentwicklung« schon lange beschriebene Setting (vgl. Schreyögg, 1995, S. 209ff., Looss, 1997, S. 155).

Ein Team ist dann sinnvoll, wenn es etwas ermöglicht, was von den einzelnen Mitgliedern nicht allein oder nur mit viel größerem Aufwand erreichbar ist. Das Zusammenwirken des Teams dient ge-

### Teamcoaching

**Tab. 4.2** Gruppencoaching

Stärken	Schwächen
<ul style="list-style-type: none"> <li>– Es kommen mehr und unterschiedlichere Perspektiven und Erfahrungen zum Tragen als im Einzelsetting</li> <li>– Die Teilnehmenden profitieren gegenseitig von ihren Lernerfahrungen</li> <li>– Es kann auch eine Form des Modellernens stattfinden (Wie verhalten sich andere in komplexen Situationen?)</li> <li>– Klient bzw. Fallbringer bekommt Feedback von mehreren Seiten</li> <li>– Erweitertes Methodenrepertoire möglich</li> <li>– Honorarkosten verteilen sich auf mehrere Personen</li> <li>– Pflege eines Netzwerks, auf dessen Ressourcen auch zwischen den Treffen zurückgegriffen werden kann</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Setting mit einer gewissen Öffentlichkeit erschwert vertrauliche Arbeit an persönlichen Themen</li> <li>– Hemmschwellen möglicherweise größer, dadurch Gefahr geringerer Offenheit</li> <li>– Findet immer mit Wissen anderer Personen statt</li> <li>– Vertraulichkeit des Settings ist schwerer zu gewährleisten</li> <li>– Gefahr aufgrund der Beratung sein Ansehen aufs Spiel zu setzen, vor allem wenn die Diskretion nach außen nicht gewahrt wird (Gesichtsverlust)</li> <li>– Nur bei hoher Kompetenz der Coachs kann ein »Einzelcoaching unter Zeugen« (Looss, 1997) verhindert werden</li> <li>– Je nach Dynamik in der Gruppe können Lernprozesse behindert werden</li> <li>– Etablieren eines optimalen Lernklimas in der Gruppe erfordert Zeit</li> <li>– Der zeitliche und koordinatorische Aufwand für den Einzelnen ist größer als im Einzelcoaching</li> <li>– Geringere Intensität der Beratungsbeziehung zu den einzelnen Gruppenmitgliedern</li> <li>– Der Coach muss allenfalls mit unterschiedlichen Wünschen aus der Gruppe rechnen. Dies ist vor allem dann anspruchsvoll, wenn pro Sitzung nicht alle mit ihren Fragestellungen zum Zug kommen</li> <li>– Die persönliche Entwicklung des Einzelnen kann nicht vertieft oder genügend konsequent gefördert werden, vor allem bei größeren Gruppen</li> </ul>

wissen Zielen, für welche das Team geschaffen wurde; deshalb richtet sich ein Teamcoaching auch nach diesen Zielen aus.

#### - Anlässe

Der Grund für ein Teamcoaching liegt häufig darin, dass diese Ziele nicht mehr oder noch nicht genügend klar sind oder aus anderen Gründen in ungenügendem Maß erreicht werden. Konkrete **Anlässe für Teamentwicklungen** sind beispielsweise:

- Starthilfe: Ausrichtung auf gemeinsame Ziele und Bildung entsprechender Strukturen im Team,
- Aufgaben- und Rollenteilung bzw. Rollenklärungen im Team,
- (Weiter-)Entwicklung einer guten Zusammenarbeit und Kommunikation,
- Unterstützung im konstruktiven Umgang mit Problemen und Konflikten,
- Unterstützung bei Veränderungsprozessen, die sich als Konsequenzen von veränderten Umweltbedingungen (innerhalb wie außerhalb der Organisation) ergeben können,
- Qualitätsverbesserung und -sicherung im Team,
- Verbesserung der Zusammenarbeit mit anderen Systemen in der Organisation.

Die meisten Teamprobleme erweisen sich als eine »Reaktion auf einen Mangel an klarer Zielorientierung und entsprechenden Regeln im Hinblick darauf, wer was für die Ziele tun sollte« (Schmidt, 2004, S. 394).

#### 4.3 • Teamcoaching

Deshalb plädiert Schmidt dafür, bei Teamentwicklungen den Fokus auf die Entwicklung von Zielen und auf eine klare Definition der praktischen Schritte für die Zielverwirklichung zu richten: »Der Sinn des Teams, aber auch der Teamentwicklung entsteht aus den Zielen« (ebd.).

Folgende Kriterien sind zu beachten, damit Zielbeschreibungen wirksam werden können (ebd.):

- Sie sollten von den Beteiligten selbst definiert sein. Werden Ziele von hierarchisch höheren Beteiligten vorgegeben, ist die Frage, ob sie die Zustimmung der anderen finden. Wenn nicht, so muss geprüft werden, was für das Team die passendste Lösungsidee im Umgang damit darstellt.
- Sie sollten in ihren sozialen, interaktionalen Aspekten definiert werden (wer macht dabei was, wie, wann, mit wem etc.).
- Sie sollten in kurz-, mittel- und langfristige Aspekte zerlegt werden.
- Sie sollten definiert werden als: was dann »beginnt«, nicht als was dann »aufhört«; wer dann etwas tut anstatt nicht mehr tut usw.
- Sie sollten klare Vereinbarungen über Zeitpunkte der Zielumsetzung und über Zwischenbilanzmaßnahmen enthalten.

- Ziele

Wie beim Einzelcoaching steht der Erhalt der Selbststeuerungsfähigkeit des Teams im Zentrum. Der Coach hilft in der Rolle als Prozessberater dem System, Probleme selbst angehen und lösen zu können.

Spezielle Formen des Teamcoachings sind die Beratung von Projektteams (vgl. Eck, 1990, S. 327ff.) oder die Fallberatung in Teams unter der Leitung eines Supervisors bzw. Coachs (vgl. Rappe-Giesecke, 1990).

Vorteile des Teamcoachings ergeben sich aus der Möglichkeit, in der Beratung direkt in das System einzuwirken, wo die »Arbeit« geleistet wird und die damit zusammenhängenden Probleme auftauchen. Dabei können die Sichtweisen aller Beteiligten direkt berücksichtigt werden. Dadurch lässt sich meist differenzierter als im Einzelcoaching herausarbeiten, welche Faktoren (z.B. auf den Ebenen Person-Rolle-Organisation) bei der Entwicklung von Lösungen relevant sein können. Im Aushandeln von Lösungen ist zudem eine optimale Vor-Ort-Begleitung möglich, als dies in einem Einzelcoaching der Fall ist.

- Vorteile

Wie beim Gruppencoaching ergeben sich ähnliche, allenfalls noch akzentuierte Nachteile: Der Schwerpunkt liegt klar bei der Zusammenarbeit im Team bzw. mit anderen Organisationseinheiten. Persönliche Anliegen einzelner Mitglieder, insbesondere auch der Führung, können nur indirekt angegangen werden, und die Gefahr des Gesichtsverlusts einzelner Mitglieder ist höher. Der Aufbau einer vertrauensvollen Beziehung zu den einzelnen Personen ist viel schwieriger als beim Einzelcoaching. Häufig werden an den Berater widersprüchliche Anforderungen bzw. »Zwickmühle«-Aufträge gestellt

- Nachteile

(Schmidt, 2004, S. 401). Zum Beispiel soll ein Teil des Teams zu Veränderungen gebracht werden. Dieser sieht aber gerade den anderen Teil als »Problem«, erwartet also, dass die anderen sich ändern sollen. Besonders heikel ist die Situation dann, wenn die Führungsperson selbst im Schussfeld der Kritik steht. Generell kann gesagt werden, dass das Verhalten der Führungskraft im Team entscheidende Bedeutung dafür hat, ob eine Teamentwicklung gelingt. Oft erweist es sich als hilfreich, den Führungskräften parallel Zusatzgespräche anzubieten. Diese sollten aber gerade nicht als Einzelcoaching deklariert werden, weil sonst der Eindruck entsteht, dass die Führungsperson für defizitär gehalten wird. Deshalb ist konstruktiver, die Gespräche mit der Führungskraft als hilfreiche Situation für den Berater zu definieren, um die Teamberatung in Kooperation mit den Führungskräften besser abstimmen zu können (was ja auch stimmt). Gleichzeitig muss bei dieser Konstellation der Berater besonders darauf achten, dass er nicht (verdeckte) Führungsaufgaben übernimmt.

Beratungstätigkeit auf Teamebene fordert somit vom Coach hohe methodische und soziale Kompetenzen. Gelingt es trotz der erhöhten Komplexität und den damit verbundenen Widersprüchen den Fokus vor allem darauf zu richten, wie die Teammitglieder optimal zielen- dienlich bei bleibender Unterschiedlichkeit kooperieren können, so kann Teamentwicklung zu einer äußerst wertvollen Unterstützung bei »mehr Erfolg im Team« (Francis u. Young, 1992) werden.

Auf weitere Aspekte der Teamentwicklung soll in diesem Rahmen nicht eingegangen werden, da es sich tatsächlich nicht um ein »klassisches« Coachingthema handelt. Hilfreiche Anregungen zu dieser Thematik finden sich neben der bisher erwähnten Literatur z.B. noch bei Kauffeld (2001) und Moran et al. (1997).

## 4.4 Kollegiales Coaching

### Kollegiales Coaching (Intervision)

Das kollegiale Coaching ist eine spezielle Form des Gruppencoaching, in der sich Gruppen ohne externe Fachperson treffen, um ihre berufliche Arbeit zu reflektieren. Im Gegensatz zu Gruppensupervision wird dafür der Begriff der Intervision verwendet (Lippmann, 2004). Ursprünglich waren das vor allem Gruppen von ausgebildeten Supervisions- oder Beratungsfachleuten, die sich zum Zweck der eigenen beruflichen Reflexion und damit auch zur Qualitätssicherung trafen. Andere Begriffe für Intervision sind z.B. kollegiale Praxisberatung, kollegiale Fallbesprechung oder Erfa-Gruppen.

#### – Merkmale

##### Die wichtigsten Merkmale der Intervision

- **Gruppe von Gleichrangigen.** Dies ist mit dem Begriff der Intervision angedeutet: Jede Person hat die Möglichkeit, eine Frage-/Problemstellung einzubringen (während im Gegensatz dazu ein Supervisor selbst nie einen eigenen »Fall« einbringt).

- **Gemeinsamer beruflicher Fokus.** Normalerweise fokussiert sich eine Intervisionsgruppe auf gemeinsame berufliche Interessen ihrer Mitglieder. Dies können ähnliche Tätigkeits- und Erfahrungshintergründe sein, die sich entweder sehr um fachliche Fragen oder eher um Belange rund um Management- bzw. Führungstätigkeiten drehen. Ein weiterer Hauptunterschied kann sich daraus ergeben, ob eine Intervision innerhalb derselben Organisation oder zwischen Mitgliedern aus unterschiedlichen Systemen stattfindet.
- **Zielgerichteter Prozess zur Lösungsfindung bzw. für den Informationsaustausch.** Neben dem gemeinsamen Interessenhintergrund ist die Erwartung und Bereitschaft jeder Person, auf konkrete Frage- und Problemstellungen gezielte Lösungen zu erarbeiten, ein wesentliches Erfolgskriterium für eine Intervisionsgruppe.
- **Freiwilligkeit, Verbindlichkeit.** Für die Supervision empfohlen, aber nicht immer einlösbar, für die Intervision ein unabdingbarer Grundsatz: Die Teilnahme ist zwar freiwillig, aber mindestens für einen vereinbarten Zeitraum verbindlich.
- **Lernen im Lehren, lehren im Lernen.** Dieser Aspekt der Gegenseitigkeit und Gleichrangigkeit bedeutet, u.a. die Idee des Gebens und Nehmens zu verwirklichen: Nicht nur die den Fall präsentierende Person erfährt z.B. neue Einsichten und Verhaltensmöglichkeiten, sondern auch die übrigen Gruppenmitglieder sollten gegenseitig voneinander lernen können.
- **Beratung ohne Honorar.** Da alle Gruppenmitglieder gleichrangig in beiden Rollen sein können, gibt es keinen Anlass für eine Honorarzahlung. Jede Person ist mitverantwortlich dafür, dass das Verhältnis zwischen Geben und Empfangen unter den Mitgliedern stimmt und dass die Gruppe die in sie gesetzten Erwartungen erfüllt.

Analog zum Gruppencoaching lässt sich für das Individuum der hauptsächliche Nutzen der Intervision unter drei Gesichtspunkten zusammenfassen (vgl. ausführlicher dazu Lippmann 2004):

- Erhöhung der Professionalität,
- Psychohygiene, Entlastungsfunktion,
- Klären von Fragen, Informationsaustausch.

Die Vorteile der Intervision zeigen sich u.a. im Nutzen dieses Beratungssettings für die Organisation:

#### - Vorteile

- Relativ kostengünstige Weiterbildungs-, Förderungs- und Unterstützungs möglichkeit für Mitarbeiter aller Fach- und Führungsstufen, gut kombinierbar und integrierbar mit anderen Aktivitäten im Rahmen einer »lernenden Organisation«;
- Evaluations-, Transfer- und Nachhaltigkeitsunterstützung besonders parallel zu bzw. nach Aus- und Weiterbildungsveranstaltungen;

- relativ kurze Abwesenheit vom beruflichen Alltag bei gleichzeitiger Möglichkeit, aktuelle Fragestellungen schrittweise zu bearbeiten und nicht auf Vorrat, wie dies oft bei Seminaren der Fall ist;
- geringer Organisations- und Koordinationsaufwand, da sich die Gruppen weitgehend selbst organisieren;
- Förderung des »Empowerment«, indem die Gruppenmitglieder selbst über Ziele, Inhalte und Methoden entscheiden und vielleicht sogar die Möglichkeiten nutzen, sich bei Bedarf Ressourcen (z.B. Spezialisten für ein bestimmtes Anliegen, punktuelle Supervision) zu organisieren;
- Verbesserung der Zusammenarbeit innerhalb der Organisation, z.B. innerhalb oder zwischen Teams;
- erhöhte Chance zum Lernen von anderen Organisationen durch Förderung von Netzwerken außerhalb der eigenen Institution, wenn die Mitglieder der Gruppe aus verschiedenen Systemen kommen.

#### – Nachteile

Die Nachteile gegenüber dem Einzelcoaching sind analog zu den im Gruppencoaching genannten Punkten (► Abschn. 4.2). Viele der dort aufgeführten Schwächen können sich in der Intervision sogar noch akzentuieren, weil keine professionelle Leitung vorhanden ist. Intervision eignet sich daher nur für Leute, die bereits über Erfahrung in der Moderation/Leitung von Gruppen verfügen. Für andere Personen empfiehlt sich ein Konzept zum Erwerb der dazu notwendigen Kompetenzen, wobei sich eine Kombination von Supervision und Intervision als sinnvoll erweisen kann (vgl. Lippmann, 2004, S. 207ff.).

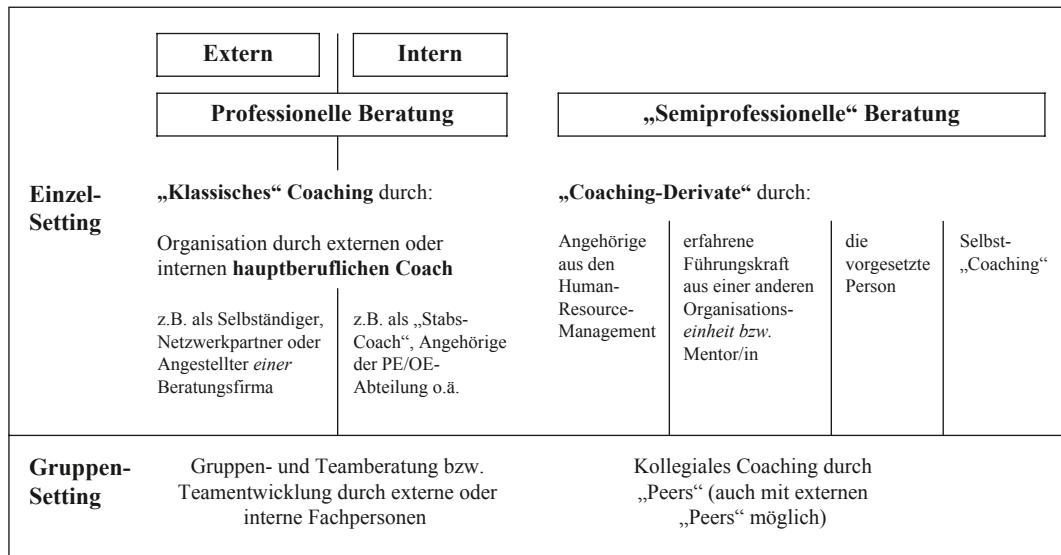
## 4.5 Coaching durch externe oder interne Personen

Die Art und Herkunft des Coachs hat auch Einfluss auf das Beratungssetting. Es lassen sich zwei Hauptkategorien unterscheiden:

- die Rollen des externen Coachs gegenüber den Rollen des internen Coachs;
- professionell und »hauptberuflich« tätige Coachs gegenüber »semiprofessioneller« Beratung durch andere Rollenträger (vor allem Führungskräfte, Mentoren).

Daraus ergeben sich folgende Arten der Beratung (► Abb. 4.2).

Während in der Rolle des externen Beraters die gesamte Spannbreite der beratungsrelevanten Themen abgedeckt werden kann, gibt es für interne Berater Einschränkungen. Selbst wenn es sich um professionelle Berater handelt, liegen bestimmte Themen und Arbeitsformen aus strukturellen Gründen außerhalb der Möglichkeiten, da es zu Rollenkonfusionen und Beziehungsunklarheiten kommen kann. Dies gilt noch in stärkerem Maß für »semiprofessionelle« interne Berater wie etwa Mentoren; denn eine ihrer wichtigen Aufgaben ist auch



■ Abb. 4.2 Art des Coachings und mögliche Settings

die Unterstützung ihrer Schützlinge bei der Netzwerkbildung in der Organisation, wobei immer auch eigene Interessen ins Spiel kommen. Noch ausgeprägter gilt dies für Führungskräfte. Für sie ist wegen der hierarchischen Beziehung und den damit verbundenen Interessen die Gefahr der Beziehungskonfusion bei der Beratung ihrer Mitarbeiter am größten.

Im Folgenden sollen Vor- und Nachteile externer gegenüber interner Berater erörtert und speziell auch auf die Problematik der Führungskraft als »Coach« eingegangen werden.

#### 4.5.1 Coaching durch externe Fachpersonen

Externe Fachpersonen sind selbstständige oder in Beratungsfirmen tätige Coachs. Sie können entweder direkt durch den Coachee oder durch die Organisation engagiert werden. Da sie als Außenstehende in keine interne Hierarchie eingebunden und somit relativ unabhängig und unparteiisch sind, wird diese Form der Unvoreingenommenheit besonders geschätzt. Diese Vorteile dürften einer der wesentlichen Gründe sein, weshalb besonders hochrangige Führungskräfte ganz klar diese Form bevorzugen.

Generell – nicht nur für diese Zielgruppe – ist das Coaching durch externe Fachpersonen besonders sinnvoll, wenn:

- die Interessen des Coachee mit denen der Organisation (teilweise) im Widerspruch stehen und daher eine neutrale Beratung ganz zentral wird;
- es sich um organisationsinterne Konflikte oder Krisen handelt, bei denen die Unabhängigkeit des Coachs ein wichtiger Faktor ist;

#### Coaching durch externe Fachpersonen

**4**

<b>Tab. 4.3</b> Coaching durch externe Fachpersonen	
Stärken	Schwächen
<ul style="list-style-type: none"> <li>– Unabhängigkeit und somit höhere Objektivität, Neutralität und Möglichkeit zu kritischem Feedback</li> <li>– Unbefangenheit hinsichtlich interner Informationen und »Mikropolitik«</li> <li>– Keine Betriebsblindheit in Bezug auf die Organisation des Coachee</li> <li>– Geringe Rollenvorbelastung des Coachs und damit kein Beziehungsgefälle zum Coachee</li> <li>– Keine Rollenkonfusion mit möglichen anderen Rollen</li> <li>– Größere Chancen zum Aufbau einer tragfähigen, vertrauensvollen Beratungsbeziehung, besonders zu ranghohen Führungskräften</li> <li>– Vertrauensbonus für den Coach, vor allem wenn dem Coachee Diskretion wichtig ist</li> <li>– Coaching kann ohne Wissen anderer Personen stattfinden</li> <li>– Geringere Gefahr aufgrund der Beratung stigmatisiert zu werden</li> <li>– Know-how-Transfer aus anderen Organisationen kann miteinfließen</li> <li>– Kann zu Lösungen und Ergebnissen führen, die organisationsintern neu sind oder aufgrund von Tabus nicht hätten angesprochen werden können</li> <li>– Spezialisierung des Coachs auf ganz bestimmte Themen können »eingekauft« werden</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Kenntnisse über organisationsspezifische Gegebenheiten und Abläufe müssen erst erworben werden</li> <li>– Stärkere Abhängigkeit von den Schilderungen und Sichtweisen des Coachees über die Organisation</li> <li>– Bei längerem und umfangreicheren Engagement für die gleiche Organisation fallen die Vorteile der größeren Unabhängigkeit, Unbefangenheit und Neutralität unter Umständen weg</li> <li>– Fehlende Fach- und Feldkompetenz kann Akzeptanz erschweren</li> <li>– Überprüfung der Qualifikation ist beim externen Coach schwieriger als beim internen</li> <li>– Hoch qualifizierte und für bestimmte Anliegen spezialisierte Coachs sind teilweise schwer zu finden und in der Regel teuer</li> <li>– Terminfindung und Wegzeiten können aufwändiger sein als bei internen Coachs</li> </ul>

- Beratung als Schwäche ausgelegt wird und aufgrund dieser Organisationskultur Diskretion höchste Priorität hat;
- insbesondere ranghohe Führungskräfte »hierarchieunabhängige« Coachs suchen und interne Coachs in der Regel rangniedriger sind;
- im Vorfeld klar ist, dass berufliche und private Aspekte thematisiert werden sollen bzw. eine Karriereplanung außerhalb der Organisation im Vordergrund steht;
- Motivationsprobleme in Richtung »innere Kündigung« bearbeitet werden sollen;
- keine internen Coachs zur Verfügung stehen oder Coachs noch andere Funktionen haben, die aus der Sicht des Coachees die Unabhängigkeit beeinträchtigen könnte;
- explizit die Sicht einer außenstehenden Person gewünscht wird mit der Chance, auf Lösungen zu stoßen, die organisationsintern bisher nicht gefunden worden sind;
- organisationsinterne Personalentwicklungsmaßnahmen durch externes Know-how unterstützt werden sollen;
- im Rahmen einer Fusion oder einer Übernahme verschiedene Kulturen aufeinander stoßen und deshalb auf die (Kultur-)Neutralität des Coachs sehr viel Wert gelegt wird.

**– Stärken**

**– Schwächen**

Aus dieser Auflistung ergeben sich entsprechende Stärken des Coachings durch eine externe Fachperson, die in **Tab. 4.3** den möglichen Schwächen gegenübergestellt werden.

### 4.5.2 Coaching durch interne Fachpersonen

Die Frage, ob ein interner Coach einem externen zu bevorzugen ist, stellt sich für viele Kunden nicht: Für selbstständig Erwerbende oder Angehörige von Klein- und Mittelbetrieben gibt es ein solches Angebot in der eigenen Organisation nicht. In größeren Unternehmen oder Verwaltungen, in denen spezialisierte Fachpersonen intern zur Verfügung stehen, ist die Frage nach der richtigen Wahl hingegen von Belang. Sie lässt sich sehr gut »nach der Funktion, die Coaching wem gegenüber in welchem Kontext übernehmen soll, beantworten« (Schreyögg, 1995, S. 190). Von entscheidender Bedeutung für den Stellenwert einer internen Fachperson ist ihre formale Platzierung innerhalb der Organisation. Bei der Zuordnung zur Personalabteilung besteht z.B. die Gefahr, dass die Mitarbeiter »den Coach als personalisiertes Assessment Center missverstehen und eine verdeckte Personalauswahl und -beurteilung befürchten« (Rauen, 2003, S. 27). Diese Problematik wird in ▶ Abschn. 5.5 näher beleuchtet.

Coaching durch eine interne Fachperson ist dann besonders sinnvoll, wenn:

- es um die Unterstützung einzelner Personen (vor allem untere und mittlere Führungskräfte) im Sinn einer besseren Integration in die Organisation( skultur) geht;
- es von Vorteil ist, wenn der Coach über Kenntnisse der formalen und informellen Beziehungen, Normen, Tabus usw. verfügt;
- die Organisationskultur Beratung als positiv bewertet und nicht als »Nachhilfe« und als Zeichen von Schwäche;
- Unterstützung im »prospektiven Sinn« beim Aufbau von Führungskompetenz, sozialer Kompetenz und anderen zusätzlichen Qualifikationen gesucht wird;
- eine enge Verknüpfung mit anderen internen Personalentwicklungsprogrammen (z.B. Weiterbildungen) sinnvoll ist;
- eher ein längerfristiger Beziehungsaufbau und eine Begleitung von Lern- und Arbeitsprozessen sowie Transferunterstützung angestrebt wird, so dass der Coachee auch punktuell, niederschwellig und rasch auf den Coach zurückgreifen kann;
- es um konkrete Unterstützung vor allem bei Führungsaufgaben geht, bei denen ein einheitliches Vorgehen in der Organisation gefordert wird (z.B. Begleitung von neuen Mitarbeitern oder von Personen vor dem Ruhestand durch die Führungskraft);
- die (Kultur-)Neutralität des Coachs kein wichtiges Kriterium darstellt;
- die Interessen des Coachees mehrheitlich mit denen der Organisation übereinstimmen;
- die Organisation eine interne Personalentwicklung professionell aufbauen und pflegen will und internes Coaching dem externen bevorzugt (auch: Optimierung der Auslastung und Kosten des Angebots);

— wann besonders sinnvoll

**4**

<b>Tab. 4.4</b> Coaching durch interne Fachpersonen	
Stärken	Schwächen
<ul style="list-style-type: none"> <li>– Verfügt über Kenntnisse der Organisation</li> <li>– Ist nicht nur von Sichtweisen und Schilderungen des Coachee abhängig</li> <li>– Organisation baut eigene Coachingkompetenz auf</li> <li>– Die Qualifikation des Coachs ist durch die Personalabteilung besser überprüfbar</li> <li>– Niederschwelliges Beanspruchen der Beratung möglich, wenn Coachingangebot richtig platziert und bekannt ist</li> <li>– Terminfindung und Wegzeiten sind weniger aufwändig als bei externem Coaching</li> <li>– Gute Kombination und Abstimmung mit anderen Personalentwicklungsangeboten möglich, da diese dem internen Coach besser als einem externen bekannt sein dürften</li> <li>– Bei Vorhandensein eines internen Beratungsangebots kann die Erwartungshaltung an die Vorgesetzten geringer sein, diese Funktion auch noch übernehmen zu müssen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Niedrige Akzeptanz vor allem bei hochrangigen Führungskräften, da interner Coach in der Regel hierarchisch tiefer positioniert ist</li> <li>– Befürchtung, dass Informationen doch in die Personalabteilung fließen bzw. Diskretion geringer als bei externem Coach ist</li> <li>– Zweifel an der Unabhängigkeit und Neutralität</li> <li>– Gefahr der Betriebsblindheit oder Voreingenommenheit hinsichtlich organisationsbedingter Faktoren</li> <li>– Rollenvorbelastung durch interne Verknüpfungen ist höher, dies kann vor allem bei Konfliktcoaching ein Nachteil sein</li> <li>– Know-how-Transfer aus anderen Organisationen ist geringer</li> <li>– Interner Coach kann nicht alle Anliegen abdecken, für spezifische Fragestellungen ist gegebenenfalls eine externe Beratung zu beanspruchen</li> <li>– Ermöglicht in geringerem Ausmaß Ergebnisse, die für die Organisation neu sind</li> <li>– Ist nur günstiger bei optimaler Auslastung und Beanspruchung der Dienstleistung</li> </ul>

- die Erfahrungen des internen Coachs auch genutzt werden, um (anonymisiert) organisationsbedingte Ursachen von Problemen zu erkennen und daraus Optimierungsmaßnahmen abzuleiten;
- eine Kombination mit organisationsexternen Coachs gewünscht wird, um die Stärken der unterschiedlichen Formen zu nutzen und die auf beiden Seiten möglichen Schwächen zu minimieren (z.B. externe Coachs als »Garanten neuer Ideen« und interne als »Kulturhüter«).

**– Stärken**

**– Schwächen**

Abgeleitet aus dieser Auflistung werden in **Tab. 4.4** ebenfalls die Stärken des organisationsinternen Coachings den Schwächen gegenübergestellt.

Wenn sich eine Organisation keine interne Beratungsabteilung leisten kann, so gibt es noch ein »Coaching«-Modell, in dem Führungskräfte auf Personen in der Organisation zurückgreifen können, die sich als nicht professionelle Berater (meist Führungskräfte mit viel Erfahrung) zur Verfügung stellen. Voraussetzung ist, dass der Coachee eine Person wählt, mit der sie im Arbeitsalltag nichts zu tun hat. Der »Coach« seinerseits verpflichtet sich, wenn er die Rolle annimmt, jederzeit (auf ein vereinbartes »Notsignal« hin) für den Coachee da zu sein. Auch in dieser Form ist absolute Vertraulichkeit eine zentrale Voraussetzung (vgl. Titscher, 1997, S. 43). Gegenüber dem kollegialen Coaching hat diese Form den Vorteil, dass es noch in höherem Maß »just in time« angefordert werden kann, als dies bei der Unterstützung durch eine Gruppe geschehen kann. Allerdings setzt auch dieses Modell voraus, dass sich die »Coachs« bezüglich der Beratungskom-

petenzen weiterbilden. Dieses Angebot einer »semiprofessionellen« Beratung ist meiner Meinung nach aber immer noch besser als das »Coaching durch den Vorgesetzten«, da eine geringere gegenseitige Abhängigkeit vorliegt. Dennoch soll auf die Thematik der »Führungs-kraft als Coach« etwas ausführlicher eingegangen werden, da dieses Setting im Zug des Coachingbooms immer wieder propagiert wird.

#### 4.5.3 »Coaching« durch die Führungskraft

Im angloamerikanischen Raum wird unter »Coaching« ein Führungsverständnis beschrieben, im dem die Führungskraft die Mitarbeiter anleitet, fördert, entwickelt, Probleme mit ihnen bespricht und sie berät. Auch wenn nach Looss (1997, S. 147) selbst in den USA Führungskräfte externe professionelle Berater in Anspruch nehmen, so scheint der Begriff »Coaching« immer noch stark mit der Führungsrolle verbunden zu sein. Seit etwa Mitte der 1980er Jahre wurde das US-amerikanische Verständnis von »Coaching« auch in Deutschland aufgegriffen. Allerdings ist es im deutschsprachigen Raum zu Recht umstritten, ob damit der Begriff »Coaching« nicht zu »unscharf« und inflationär gebraucht wird. So meint etwa Schreyögg (1995, S. 199), dass es sich beim »Vorgesetzten-Coaching« um eine besonders differenzierte Führungshaltung handelt, »die aber nicht als Coaching im eigentlichen Sinne zu bezeichnen ist.«

Wie anspruchsvoll allein schon die Führungshaltung ist, Menschen durch geeignete Unterstützung zur Selbstorganisation ihrer Kräfte und Kompetenzen und zum persönlichen Erfolg zu verhelfen, zeigen einige Überlegungen in Anlehnung an das Rollenkonzept, das im ► Kap. 2 ausgeführt wurde (vgl. dazu besonders auch Looss, 1997, S. 147ff. und Fischer-Epe, 2002, S. 225ff.):

Es ist fraglich, ob es einer Führungskraft gelingt, die verschiedenen und teilweise widersprüchlichen Rollenanforderungen unter einen Hut zu bringen. Die meisten Empfehlungen in der Ratgeberliteratur zum »Linien-Coach« beschreiben nichts anderes als »lediglich die üblichen kommunikativen Sozialtechnologien, die auch für die Durchführung von Mitarbeitergesprächen gelten« (Looss, 1997, S. 148) und in klassischen Führungstrainings eingeübt werden. Insofern bleibt für Looss nach wie vor nicht ganz klar, »wo die Differenz zwischen ‚Mitarbeiter-Coaching‘ und normaler guter Führungsarbeit wirklich liegen könnte« (ebd., S. 149). Fraglich ist zudem, ob Führungskräfte für die entsprechende Rollenklarheit und kommunikative Kompetenz genügend ausgebildet und begleitet werden. Denn zur professionellen Führungstätigkeit gehört die Unterscheidung in verschiedene Gesprächsanlässe (z.B. Entwicklungs- oder Beratungsgespräch, Kritikgespräch, Problemlösungs- oder Maßnahmengespräch, Beurteilungsgespräch, Konfliktgespräch oder Schlechte-Nachricht-Gespräch, vgl. Lippmann, 2008, S. 282ff.). Beratungsgespräche aus der Führungsrolle sind somit durchaus möglich, können aber nur vom

#### »Coaching« durch die Führungskraft

#### - Führungskraft ist nie »neutral«

Mitarbeiter selbst initiiert und angefordert werden, ganz im Gegensatz etwa zu Problemlösungs- oder Maßnahmengesprächen.

Hier werden auch sogleich die Grenzen zur professionellen Beratung deutlich: Die Führungskraft hat immer auch eigene Interessen bzw. diejenigen der Organisation zu vertreten, deshalb kann sie nie »neutral« sein. König u. Volmer (2002, S. 24f.) sehen »Coaching als Aufgabe der Führungskraft« nur in den Bereichen, in denen Mitarbeiter selbst Verantwortung tragen. Sie räumen aber ein, dass im konkreten Vorgehen »die Grenze zwischen dem Verantwortlichkeitsbereich der Führungskraft und dem des Mitarbeiters nicht scharf zu ziehen« ist (ebd., S. 25), und bringen die Begrenzung im nächsten Satz auf den Punkt:

» Es mag sein, dass im Coachingprozess ein Vorgehen angedacht wird, dem die Führungskraft aufgrund ihrer Gesamtverantwortung nicht zustimmen kann. Dann wäre es absurd, im Coachinggespräch diese Lösung zu bearbeiten, um sie anschließend als Führungskraft abzulehnen. «

Etwas weniger problematisch sieht Fischer-Epe diese Begrenzung: Das Dilemma zwischen Fordern und Fördern sei in der Führungsrolle strukturell angelegt und nicht neu (2002, S. 226). Sie räumt allerdings ein, dass sich das Dilemma in dem Maß verschärfe, indem von den Vorgesetzten immer mehr ein partnerschaftlicher Führungsstil bei gleichzeitiger Zunahme von Leistungs- und Ergebnisdruck verlangt werde. Deshalb müsse die Führungskraft eindeutig kommunizieren, wo sie klare Forderungen und Erwartungen an den Mitarbeiter richte und wo es um Anregungen oder Angebote zur persönlichen Entwicklung gehe (ebd., S. 229).

Fischer-Epe führt im Kapitel »Führungskraft als Coach« (ebd.) weiter aus, wie sich die vorgesetzte Person optimal verhalten könnte, wenn sie selbst in die Themen involviert oder aus Sicht des Mitarbeiters vielleicht Auslöser von Problemen sei. Doch hier ist die begriffliche Unschärfe, was unter »Coaching« noch möglich ist, mehr als ausgereizt. Spätestens wenn die Führungskraft (wenn auch nur aus der Sicht des Mitarbeiters) Teil des Problems zu sein scheint, ist nicht mehr von Beratung oder »Coaching« zu sprechen, sondern von Problem- oder gar Konfliktbearbeitung. Das gleiche gilt für den fragwürdigen Versuch, das »Mitarbeitergespräch« als »alljährliches Mitarbeiter-Coaching« zu bezeichnen, wie dies etwa bei Radatz geschieht (2000, S. 300).

#### - Problematik der Interessensgegensätze

An solchen Beispielen wird die Problematik der möglichen Interessensgegensätze zwischen Mitarbeiter und Organisation (vertreten durch die Führungskraft) offenkundig:

» Der Interessensgegensatz zwischen Mitarbeiter und Unternehmen kann vom Vorgesetzten durch gesteigerte Zuwendung und andere kommunikative Sozialtechnologie eben nicht verhaltensmäßig auf-

gelöst werden. Beratung, die den Namen verdient, kann immer nur soweit stattfinden, wie allein die Interessen des Beratenen im Spiel sind. In dem Moment, wo andere Interessen das Beratungsgeschehen beeinflussen oder wo jemand annimmt, dass dies geschieht, ist Beratung schlichtweg zu Ende, ganz gleich, ob sie vorab mit dem Begriff »Coaching« belegt wurde ... Aus dieser Sicht tun Unternehmen sicher gut daran, die mit »Coaching« gemeinte Tätigkeit des Vorgesetzten nicht mehr verschleiernd zu verwortern, sondern als das zu bezeichnen, was es ist: unternehmenszielorientierte Einflussnahme auf das Verhalten des Mitarbeiters. (Looss, 1997, S. 151) «

Damit drückt Looss wohl am pointiertesten die Kritik am Konzept »Führungskraft als Coach« aus. Er umschreibt die Problematik der Beziehungskonfusion oder Beziehungsfallen, die sich aus der Vermischung von Führungskraft und Coach ergeben kann, mit den Worten »leistungsbewertender Vorgesetzten-Wolf« im »partnerzentrierten Schafspelz des Beraters« (ebd., S. 149).

Selbst mit noch so guter Ausbildung der Führungskraft in Beratungsverhalten lässt sich die strukturell bedingte »Falle« nicht beheben, in der Hierarchie kann es keine herrschaftsfreie Kommunikation geben, die für »wirkliches Beratungsgeschehen« notwendig wäre. Wer sich beraten lässt, gibt viel von sich preis. Und da die Führungskraft die Rolle der Leistungsbewertung nie ganz ablegen kann, werden sich Mitarbeiter auch im Beratungsverlauf kontrolliert oder gar »taktisch« verhalten. »Damit aber hat Beratung als kommunikatives Geschehen oft bereits ihren Sinn und Nutzen für den Beratenen verloren« (ebd., S. 78).

## Fazit

Beratungsgespräche durch die Führungskraft sind durchaus möglich, sie unterscheiden sich jedoch ganz deutlich von einem professionellen Coaching. Die wichtigsten kritischen Unterschiede seien deshalb abschließend aufgeführt, um die Bedenken nochmals zu untermauern:

- Die Führungsrolle ist nie neutral, sie beinhaltet auch eine Kontroll- und Beurteilungsfunktion: Gefahr von Rollenkonflikten.
- Die Rollenvorbelastung und das Beziehungsgefälle zu den Mitarbeitern kann nie aufgehoben werden.
- In einem professionellen Coaching ist die eigene vorgesetzte Person (oder die darüber liegende Hierarchiestufe) fast immer auch ein Thema (»Führung von unten«). Gerade dieser zentrale Aspekt der Rollengestaltung kann nicht in Form einer Beratung im »Coaching durch die Führungskraft« angegangen werden, schon gar nicht, wenn die Beziehung durch Konflikte belastet ist.
- Generell besteht der Nachteil der Voreingenommenheit oder Betriebsblindheit bei Themen, die unmittelbar das eigene System betreffen, da die Führungskraft ja Teil davon ist.
- Die Gefahr, dass sich jemand im Beratungsgespräch mit der Führungskraft »taktisch« und bis zu einem gewissen Grad »bedeckt«

– Beratung durch die Führungskraft ist kein professionelles Coaching

- verhält, ist zu groß, als dass professionelles Coaching möglich wäre.
- Persönliche und »private« Anliegen können – häufig schon aus arbeitsrechtlichen Bestimmungen – nicht thematisiert werden.
  - Die vorgesetzte Person hat neben der Beratung aus der Führungsrolle noch viele andere Aufgaben; eine Spezialisierung auf Coaching ist gar nicht in dem Maß möglich und sinnvoll, wie dies ein professioneller Coach kann.
  - Die Qualifikation von Führungskräften zum professionellen Coach müsste über einen längeren Zeitraum aufgebaut (Zusatzausbildung) und dann auch durch Supervision unterstützt werden. Die strukturell bedingte »Beziehungsfalle« lässt sich aber durch die beste Zusatzqualifikation nicht aufheben.
  - Nur wenige Führungskräfte können die Coachrolle adäquat umsetzen; denn viele zeichnen sich z.B. gerade dadurch aus, dass sie entscheidungsfreudig sind – eine Qualität, die dann aber in der Beratung auch hinderlich werden könnte. Oder sie laufen Gefahr, in der Beratung viele Ratschläge zu erteilen und damit die Mitarbeiter eher noch abhängiger von sich zu machen.
  - Andererseits kann die Aufforderung »Sei selbstständig und eigenverantwortlich!« zu einer »Sei-spontan-Paradoxie« führen. Im Kontext eines »Coachings durch die Führung« versetzt diese Art der Aufforderung den Empfänger in eine unhaltbare Situation, da er, um ihr nachzukommen, spontan sein müsste »in einem Kontext von Gehorsam, von Befolgung, also von Nichtspontaneität« (Watzlawick et al., 1969, S. 184).
  - Eine ähnlich gelagerte Gefahr lauert in der Versuchung für Führungskräfte, ihre Mitarbeiter unter dem Deckmantel eines Coachings dazu zu bringen, (von sich aus) das zu tun, was die Organisation will. Die noch »listigere« Form davon lautet: »Ich weiß, was gut und richtig ist, aber ich sage es dir nicht, sondern du musst es selber herausfinden!« (Sprenger, 2000, S. 78).
  - Ein professioneller Coach lässt sich »im Gegensatz zu Vorgesetzten wieder leicht abschütteln«, wenn einem die Beratung genügt oder gar nicht zusagt (Schreyögg, 1995, S. 200).

## 4.6 Selbstcoaching

### »Selbstcoaching«

Unter dem Begriff »Selbstcoaching« werden Anleitungen verfasst, die dem Einzelnen die Möglichkeiten bieten sollen, bestimmte Ziele ohne Hilfe eines Coaches zu erreichen. Die dafür bevorzugten Techniken stammen vor allem aus den Themengebieten zur Entspannung, Selbstakzeptanz, Selbstreflexion, Zielformulierung und -erreicherung und dazugehörender Konstruktion von Lösungen. Dabei kommen hauptsächlich Methoden aus dem neurolinguistischen Programmieren (vgl. Schmidt-Tanger, 1999), der Transaktionsanalyse (vgl. Kälin et al., 1998), dem lösungsorientierten Ansatz (vgl. Radatz, 2000,

S. 323ff.), dem (hypno)systemischen Ansatz (Eichhorn, 2002; Mücke, 2004) oder aus verschiedenen psychologischen Richtungen (Fischer-Epe u. Epe, 2004) zur Anwendung.

Im Grunde genommen hat jedes professionelle Coaching den Anspruch einer »Hilfe zur Selbsthilfe«. Somit kann die Möglichkeit, sich selbst zu »coachen« auch ein Teilergebnis einer Beratung sein; denn normalerweise sind am Ende eines Coachingprozesses nicht alle Probleme gelöst. Hingegen sollte der Coachee über mehr Kompetenzen als vor der Beratung verfügen, Lösungen zu Problemen selbst zu entwickeln (vgl. z.B. Jäger, 2001, S. 160f.).

Darüber hinaus gibt es Autoren wie etwa Whitmore (1994, S. 11), sie betrachten das »Selbstcoaching« als »eine sichere Methode, Coaching zu erlernen und zu üben, um es dann bei anderen überzeugend anwenden zu können«. In seriösen Ausbildungen zum Coach wird allerdings mehr darauf geachtet, dass angehende Coachs auch Coachingsitzungen aus der Kundenseite erleben. Dies scheint mir – zumindest zu Beginn einer Laufbahn als Coach – die wirksamere Art zu sein, Methoden auf sich selbst anzuwenden und wirken zu lassen. Im Grunde widerspricht es allerdings der Idee des »Selbstcoachings«, sich hier von anderen Personen anleiten zu lassen. Die Frage nach sinnvollen »Coach-the-Coach«-Settings ist aber auf jeden Fall zentral für eine langfristige Qualitätssicherung der eigenen Tätigkeit als Coach (► Abschn. 6.8).

Die wesentliche Schwäche des »Selbstcoaching«-Ansatzes ist jedoch die Subjektivität der eigenen Wahrnehmungs- und Reflexionsmöglichkeiten. Deshalb würde es selbst für einen professionellen Coach nicht genügen, die Qualitätssicherung nur auf sich selbst abzustützen.

Wie bei der Führungskraft als »Coach« scheint es somit auch bei diesem Ansatz sinnvoller zu sein, andere Begriffe zu verwenden. Jäger verwendet z.B. den Begriff »Selbstmanagement« gerade auch für den Coach (2001, S. 65–72). Er beschreibt in diesem Kapitel hilfreiche Anregungen zur

- Achtsamkeit für eigene Gedanken und Gefühle,
- Reflexion von Gesprächen,
- Vorbereitung auf zukünftige Gespräche,
- Generalisierung eines ressourcenvollen Zustands

und betont am Schluss, dass diese Schritte sowohl auf den Kontext »Coaching« als auch auf jeden anderen übertragen werden könne. Nicht ganz nachvollziehbar unterscheidet er an späterer Stelle dennoch das »Selbstcoaching« von Selbstmanagement (ebd., S. 161). Selbstcoaching umschreibt er als die selbst geleitete Analyse und Optimierung der persönlichen Kompetenz für sich selbst und in Kontakt mit anderen auf der Beziehungs- und Verhaltensebene. Gerade darum geht es ja auch in seinen oben angeführten Anregungen zum Selbstmanagement. Selbstverständlich kann »sich selbst managen« auch noch mehr umfassen, etwa die Entwicklung des eigenen Lebens

– kann auch Teilergebnis eines Coachings sein

– Subjektivität der eigenen Reflexionsmöglichkeiten als Einschränkung

in die sich gewünschte, »erfolgreiche« Richtung; aber es werden darunter sehr wohl auch Anleitungen verstanden, um einen »laufenden Prozess der Selbstsozialisierung« bewusst zu pflegen (vgl. Schreyögg, 1995, S. 45; Kälin et. al., 1998; Fischer-Epe u. Epe, 2004).

## 4.7 E-Coaching

---

### 4 E-Coaching

Mit der Verbreitung des Internets sind Angebote zur Beratung per E-Mail (oder in anderer Form) aufgekommen. Analog zu »Ratgeberbriefkästen« in Zeitschriften ist die Idee dabei, sich anonym beraten zu lassen. Ein Vorteil (etwa im Gegensatz zur Beratung am Telefon) liegt darin, dass die Antworten oder Stellungnahmen zu den Fragen bzw. Anliegen nicht zeitgleich erfolgen müssen. Es entfällt also eine unter Umständen mühsame Suche nach einem gemeinsamen Termin. Gerade dadurch kann es möglich sein, sehr kurzfristig und situationsbezogen auf aktuelle Anliegen einzugehen.

Ob die Anonymität es erleichtert, Probleme offener zu schildern, bleibt eine unbeantwortete Frage. Für viele mag es gerade ein Nachteil sein, sich einer Person anzuvertrauen, zu der man keine vertrauensvolle Beziehung aufbauen konnte. Wenn es sich allerdings nur um relativ einfache Anliegen handelt, so mag zwar diese Form angemessen sein, es handelt sich aber dann kaum um ein Coaching. Komplexere Fragestellungen, auf die es nicht einfach »Muster-Antworten« gibt, können wohl kaum nur per E-Mail bearbeitet werden. So teile ich die Auffassung von Rauen (2003, S. 43f.), dass das E-»Coaching« den direkten Kontakt nicht ersetzen kann. Hingegen kann man Kontakte per Telefon oder E-Mail als eine sinnvolle Ergänzung zu einem Coaching verstehen, vor allem wenn es zwischen den Sitzungen aktuelle Anliegen gibt, die der Coachee »just in time« mit dem Coach erörtern möchte. Wieweit Formen des E-Coachings in Zukunft eine größere Rolle spielen dürften, ist im Moment noch schwer abzuschätzen (ausführlicher dazu ▶ Abschn. 7.3).

### Literatur

---

► Abschn. 9.2

# Zielgruppen für Einzelcoaching

*Moreno della Picca, Uwe Böning, Christof Baitsch, Robert Lippmann,  
Birgit Werkmann-Karcher, Christina von Passavant, Jean-Luc Guyer  
und Christoph Negri*

## **5.1 Coaching von Führungspersonen im unteren und mittleren Management – 109**

- 5.1.1 Allgemeine Beschreibung und Zuordnung der Rolle einer UMF – 109
- 5.1.2 Die Rolle der UMF im engeren Sinne – 111
- 5.1.3 Die Funktionen der UMF als Bindeglied zwischen strategischer Spitze und operativer Basis – die »Sandwichposition« – 113
- 5.1.4 Konfrontation mit widersprüchlichen Situationen – Führungsdilemmata – 114
- 5.1.5 Kompetenzen einer unteren und mittleren Führungsperson – 115
- 5.1.6 Typische Coachinganlässe mit UMF – 117
- 5.1.7 Auswahl von Erfolgskriterien im Coaching von UMF – 123

## **5.2 Topmanagement-Coaching: Formel-1-Coaching oder Business as usual? – 125**

- 5.2.1 Spieglein, Spieglein an der Wand: Wer ist ein Topmanager in diesem Land? – 126
- 5.2.2 Coaching als Containerbegriff: Was ist darunter zu verstehen? – 129
- 5.2.3 Coachingthemen auf Topmanagement- und Mittelmanagement-Level – 131
- 5.2.4 Anforderungen an Topmanagement-Coachs – 135
- 5.2.5 Von den Unterschieden zwischen »Topmanagement-Coaching« und »normalem« Coaching – 141
- 5.2.6 Schlussfolgerungen für das Coaching mit Topmanagern – 144

## **5.3 Coaching in Familienunternehmen – 147**

- 5.3.1 Eine problematisierende Annäherung an Familienunternehmen – 148
- 5.3.2 Was gilt in Unternehmen? – 148
- 5.3.3 Was ist in Familien anders? – 149
- 5.3.4 Familienunternehmen – 151
- 5.3.5 Coaching in Familienunternehmen – 153
- 5.3.6 Coaching von Familienmitgliedern – 154
- 5.3.7 Was kann dem Coach passieren? – 154

<b>5.4</b>	<b>Coaching für Projektleitende – 155</b>
5.4.1	Coachingrelevante Aspekte des Projektmanagements – 157
5.4.2	Arbeitsinhalte des Coachings – 162
<b>5.5</b>	<b>Coaching im Human Resource Management – 169</b>
5.5.1	Coaching als Instrument im HRM – 170
5.5.2	Das HRM als Zielgruppe von Coaching – 171
5.5.3	Das HRM als interner Coachinganbieter – 177
<b>5.6</b>	<b>»Man müsste sich Sisyphus als glücklichen Menschen vorstellen« – Coaching von Politikerinnen und Politikern – 180</b>
5.6.1	Coaching von Regierungsmitgliedern – 183
5.6.2	Coaching von Parlamentarierinnen und Parlamentariern – 185
5.6.3	Teamcoaching im politischen Umfeld – 185
5.6.4	Politikerinnen und Politiker coachen: Erlebnisse und Erfahrungen – 186
5.6.5	Herausforderungen und Fallen für Coachs – 188
5.6.6	Anforderungen an Coachs und Coaching im politischen Umfeld – 189
<b>5.7</b>	<b>Coaching für Schulleiter – ein Balanceakt in sechs Bildern – 190</b>
5.7.1	Ausgangslage – 190
5.7.2	Coaching für Schulleiter – eine systemisch-lösungsorientierte Beratungsform – 192
5.7.3	Arbeit mit Metaphern am Beispiel des Flusses – 194
<b>5.8</b>	<b>Coaching im Sport – 202</b>
5.8.1	Ausgangslage – 203
5.8.2	Beratungsverständnis, Beratungsprozess und sportspsychologische Vorgehensweise – 205
5.8.3	Rolle der Berater/innen im Sport – 209
5.8.4	Sportpsychologische Beratung auf verschiedenen Ebenen – Beispiele – 210
	<b>Literatur – 214</b>

## 5.1 Coaching von Führungspersonen im unteren und mittleren Management

*Moreno della Picca*

Der folgende Beitrag stellt die Spannungsfelder im Arbeitsalltag von Führungspersonen des unteren und mittleren Managements dar. Mit Hilfe des Rollenkonzepts werden zuerst die Aufgaben dieser »Sandwichrolle« beschrieben. Mit der Definition der Aufgaben werden gleichzeitig die Erwartungen an diese Rolle geschildert, aus denen Art und Weise der Aufgabenerfüllung abgeleitet wird. Daraus können vielschichtige und komplexe Führungssituationen entstehen, die untere und mittlere Führungspersonen in ihrem Arbeitsalltag herausfordern und die sie zu bewältigen haben. Zusätzlich tauchen im Führungsalltag dieser Personen Widersprüche auf, die Rollenkonflikte auslösen, aus denen nicht immer ein passender Weg gefunden werden kann. Mittels eines systemischen und kulturorientierten Organisationsverständnisses, das die Grundlage des Coachingansatzes bildet, werden den unteren und mittleren Führungspersonen erweiterte Lösungswege im Umgang mit widersprüchlichen Führungssituationen aufgezeigt, um daraus konkrete Handlungsziele ableiten zu können. Dabei wird neben klassischen Kompetenzen (fachliche, soziale, methodische und persönliche) eine systemisch und kulturorientierte Führungskompetenz entwickelt, in der weitere Handlungsperspektiven angeregt werden, um mit komplexen Führungssituationen effektiv umgehen zu können. Drei typische Coachinganlässe aus dieser Führungsstufe verdeutlichen diesen Prozess.

### 5.1.1 Allgemeine Beschreibung und Zuordnung der Rolle einer UMF

Der Mensch ist als Rollenträger nicht nur Teil einer, sondern vieler Organisationen oder Institutionen. Er nimmt darin unterschiedliche Rollen (Vorgesetzter, Ehemann, Vereinspräsident, Sohn usw.) wahr, an die unterschiedliche Erwartungen geknüpft sind (z.B. die Art und Weise, wie jemand seine Pflicht in der Rolle als Vorgesetzten zu erfüllen hat). Um gemeinsam Ziele in einer Organisation zu erreichen, wird allen Mitgliedern der Organisation ein Bündel von Rollen und damit Erwartungen zugesprochen. Alle Mitarbeitenden sind darauf angewiesen, dass jedes einzelne Mitglied die von ihm erwarteten Arbeitsleistungen erbringt. Ob der Mensch dies will oder nicht, er vollzieht zu einem ganz erheblichen Teil dasjenige, was in der Organisation schon angelegt ist und erwartet wird. Die Kultur der Organisation hat eine starke Wirkung auf alle Mitglieder. Der Mensch übernimmt automatisch die Regeln und Normen der Organisation, in die die Erwartungen einfließen, die an die Rolle »gesendet« werden (vorhandene Stellen- oder Funktionsbeschreibungen). Die Hauptfunktion der Führung in einer Organisation ist, dass sie ihre

**Mensch als Rollenträger**

Mitglieder so organisiert, dass sie gemeinsam effektiv und effizient ein Ziel erreichen.

## Gestaltung von Arbeitsbeziehungen

Diese Koordination ist eine Hauptaufgabe der Führung und erfolgt in der Gestaltung und Ausübung von Arbeitsbeziehungen. Die optimale Gestaltung dieser Beziehungen soll sinnstiftend sein, die Führung muss also Rahmenbedingungen schaffen, damit die Mitarbeitenden der Organisation ihre Aufgaben bzw. ihre Rolle wahr- und übernehmen, sich damit identifizieren und sich der Organisation einordnen. Dieser Prozess soll einen Mehrwert auf zwei Ebenen produzieren:

1. einen Mehrwert durch Leistung und daher einen Beitrag für die Entwicklung der Organisation (lernende Organisation),
2. sowie einen Mehrwert durch Personalentwicklung (individuelles Lernen ermöglichen).

Die hohe Bedeutung, die den unteren und mittleren Führungspersonen in Organisationen zukommt, steht in einem erstaunlichen Kontrast zur mangelnden Wertschätzung, die viele untere und mittlere Führungspersonen in ihren Unternehmen erfahren. Auch ihr Selbstbild und die Wahrnehmung, die diese Führungsebene in der organisationspsychologischen und allgemeinen Managementforschung genießt, entsprechen nicht ihrer tragenden Rolle im betrieblichen Alltag. Die allermeisten Führungspersonen gehören dieser Führungsebene an. Sie haben Fachaufgaben, Managementaufgaben und Führungsaufgaben wahrzunehmen, die gleichzeitig eine sehr hohe Anforderung entspricht.

## Sandwichposition

Untere und mittlere Führungspersonen (im Folgenden gekürzt »UMF« genannt) befinden sich in einer Sandwichposition zwischen »the vision at the top and the pain at the bottom« (Caye et al. 2010): Einer wachsenden Arbeitsbelastung und steigenden Führungsverantwortung steht eine geringe Wertschätzung innerhalb der Organisation gegenüber. Weil Führungspersonen in sog. »Sandwichpositionen« Bindeglieder zwischen strategischem Topmanagement und operativer Basis sind (in Anlehnung an die Definition von Henry Mintzberg, 1978), nehmen sie verschiedene Rollen ein, die zu widersprüchlichen Anforderungen und somit zu Rollenkonflikten führen können. Sie nehmen zahlreiche Aufgaben wahr: Sie übersetzen die Strategien des Topmanagements in operative Führungsentscheidungen und konkretes Arbeitshandeln. Als Abteilungs- und Teamleitungen führen und kommunizieren sie mit den Mitarbeitenden und sind oft auch die Ebene, über welche die wichtigsten Kundenbeziehungen der Organisation laufen. UMF nehmen die Hauptfunktion als Koordinations- und Kooperationsstelle wahr (weitere Funktionen ► Abschn. 5.1.3). Sie steuern die Informationen gewissermaßen in verschiedene Richtungen und organisieren die Arbeit in ihren Einheiten. Im Prinzip eine verantwortungsvolle Rolle – denn sie sind die Wissensträger und

Wissensvermittler in der Organisation und haben vielleicht sogar den umfassenderen Blick.

Auch wenn UMF verschiedene Rollen in einer Organisation einnehmen, sollten die Rollen und die wichtigsten Funktionen konkret und klar definiert sein. Dies um auch einer möglichen Überlastung entgegen zu wirken. Teamleitung, Gruppenleitung, Projektleitung und Abteilungsleitung üben eine Scharnierfunktion zwischen allen strategischen Aktivitäten und Zielen aus und dem, was jeden Tag in den einzelnen Abteilungen abläuft, was die Basis denkt und tut. Den Zusammenhang zwischen dem Leitbild und den davon abgeleiteten konkreten Zielen und Erwartungen sollte ersichtlich sowie ein Funktionsprofil mit Aufgaben/Kompetenzen/Verantwortungen sollte Grundlage jeder Funktion in einer Organisation sein. Das fördert die Identifikation mit dem Unternehmen und bietet klare Handlungsleitlinien. Für die Organisation heißt das, ein Bewusstsein zu schaffen, dass eine Position im unteren und mittleren Management durchaus eine Schlüsselposition ist. Und zwar eine, die über den Unternehmenserfolg entscheidet.

Eine Hierarchie wird oft nicht geliebt und doch braucht es sie, um Ordnung und Klarheit im Wertschöpfungsprozess einer Organisation zu gewährleisten. Diese Klarheit und Transparenz in der Struktur einer Organisation schafft Sicherheit, indem die Rollen klare Abgrenzungen definieren. So weiß jeder, wo er oder sie sich ein- und unterzuordnen hat. Sie kann aber auch ein Machtgefälle darstellen, wenn sich Führungspersonen durch zu strikte Regeln in ihrem Handlungsspielraum eingeengt fühlen.

### 5.1.2 Die Rolle der UMF im engeren Sinne

Nach wie vor wird in der Forschung wenig über die Rolle der UMF berichtet. In der betrieblichen Praxis scheint die Position hingegen viel wichtiger zu sein. Über die Führungsaufgaben von Führungspersonen (»Was genau machen denn Führungspersonen in ihrem Führungsalltag?«) gibt es eine ältere Untersuchung von Mahoney et al. (1965), die ca. 500 Führungspersonen aus unterschiedlichen Organisationen und Hierarchiestufen über ihre Tätigkeiten in ihrer Arbeitszeit befragt haben.

Die Ergebnisse lassen darauf schließen, dass sich die Aufgaben zwischen der unteren, mittleren und oberen Managementebene nicht sonderlich unterscheiden. Bei der Differenzierung der Managementebenen (untere, mittlere und höhere Managementstufe) wird deutlich, dass sich die Ebenen in einigen Funktionen, vor allem beim

#### Aufgaben des UMF

- **Planer:** Bestimmung von Zielen, Grundsätzen, Handlungsprogrammen, Arbeitseinteilung, Budgetierung, Setzen von Zielen oder Standards, Vorbereiten der Tagesordnung;

- **Führer:** Anleiten, Beraten, Trainieren, Führen und Fördern der Mitarbeitenden, Erklären der Arbeitsregeln, Zuteilung der Arbeit, Disziplinarmaßnahmen, Beschwerderegulierung;
- **Generalist:** Fördern der allgemeinen Interessen der Organisation durch Reden, Beratungen und Kontakte mit Leuten außerhalb der Organisation, öffentliche Ansprachen, Aktivitäten in der Gemeinde, Pressemitteilungen, Tagungsbesuche etc.

stark unterscheiden. Hingegen weisen sie in anderen Funktionen (Informationsverarbeiter, Koordinator, Beurteiler, Verhandler, Multispezialist) ähnliche Werte auf. Laut dieser Untersuchung scheinen UMF im Vergleich zum Topkader deutlicher die »Führer«-Rolle auszuüben und viel weniger die »Generalisten«-Rolle, die vor allem dem Topkader zugewiesen wird.

Eine neuere Studie schlägt die Unterteilung der Aufgaben einer UMF in Fach-, Management- und (Personale-) Führungsaufgaben wie folgt vor (vgl. Höllerhoff et. al., 2011):

- **Fachaufgaben** sind spezifische Aufgaben, die in den verschiedenen Fachbereichen (z.B. Verkauf, Marketing, Produktion, Forschung und Entwicklung) anfallen. Sie ergeben sich häufig aus den jeweiligen Tätigkeitsfeldern der Organisationen und sind somit stark branchenabhängig. So erfüllt beispielsweise eine UMF in der Chemiebranche andere Fachaufgaben als eine UMF in einem Dienstleistungsbereich. Zu den klassischen
- **Managementaufgaben** zählen Planungs-, Organisations-, Durchführungs- und Kontrollaufgaben. Auch die UMF nimmt diese Aufgaben wahr. Während das Topmanagement in erster Linie für die Entwicklung der Ziele und die Schaffung eines organisatorischen Rahmens zur Erfüllung dieser Ziele zuständig ist, sind die Verantwortungsbereiche und Entscheidungskompetenzen der UMF konkreter und operativer gefasst.
- **Führungsaufgaben**, im engeren Sinne Personalführung, sind als solche nicht gleichzusetzen mit Managementaufgaben. Die Führungsaufgaben ergeben sich aus der besonderen Ebene der UMF oberhalb der operativen Basis (der Mitarbeitendenebene bzw. der operativ tätigen Führungspersonen) eines Unternehmens. Nach unten hin übt die UMF die ganze Bandbreite an Führungsaufgaben aus. Darunter fallen z.B. Zielvereinbarungen, Delegation, Personalbeurteilung und Personalentwicklung.

Durch die Veränderungen in der Unternehmensumwelt, die steigende Internationalisierung und den demografischen Wandel verändern sich auch die Anforderungen, die an eine UMF als Führungskraft gestellt werden. Individuelle Wertvorstellungen und Motivationsfaktoren der Mitarbeitenden müssen berücksichtigt werden und erfordern ein personen- und bedingungsbezogenes Führungsverhalten.

### 5.1.3 Die Funktionen der UMF als Bindeglied zwischen strategischer Spitze und operativer Basis – die »Sandwichposition«

In der oben genannten Studie (Hölterhoff et al., 2011) werden nebst den Aufgaben vor allem die Funktionen hervorgehoben, die eine UMF als Bindeglied zwischen strategischer Spitze und operativer Basis erfüllen muss. Die UMF steht im Zentrum von horizontalen und vertikalen Informationsflüssen und gibt Informationen in alle Richtungen weiter. Die UMF übt daher hauptsächlich eine **Informationsvermittlungsfunktion** aus: Nach unten hat sie Ideen, Strategien und Pläne des Topmanagements weiterzugeben; nach oben Ideen, Vorschläge und Probleme von Mitarbeitenden oder Kunden zu übermitteln. Aufgrund dieser zentralen Funktion (Koordinationsfunktion) in der Organisation verfügt eine UMF in besonderem Maße über Wissen, dessen Erwerb, Erhalt und Weitergabe sie steuern muss.

Von der UMF wird darüber hinaus erwartet, dass sie die Unternehmensstrategie in funktionale Teilstrategien für den jeweiligen Unternehmensbereich übersetzt. Dies lässt sich als **Transformationsfunktion** bezeichnen. Teilziele werden aus der Unternehmensstrategie und den globalen Zielen abgeleitet und in operative Pläne zur Erreichung dieser Teilziele transformiert.

Aufgrund ihrer operativen Tätigkeiten und ihrer Nähe zu Mitarbeitenden und Kolleginnen und Kollegen wird der UMF eine **Beziehungsfunktion** zugesprochen, da sie Mittelpunkt vielfältiger horizontaler und vertikaler Beziehungen ist (Kooperationsfunktion). In vertikaler Richtung bildet sie die Schnittstelle zwischen Mitarbeitenden und Unternehmensführung; in horizontaler Richtung die Schnittstelle zu anderen Angehörigen UM-Führungsebene. Aber nicht nur nach innen hat die UMF eine Beziehungsfunktion. Als Schnittstelle zur Unternehmensumwelt kommt ihr vielmehr auch eine **Repräsentationsfunktion** zu. Diese Funktion beinhaltet den Kontakt zur Kundschaft, zu Zulieferern, zu Partnern und weiteren externen Stakeholdern. UMF sind damit auch in besonderer Weise für die externe Wahrnehmung des Unternehmens verantwortlich. Je nach Unternehmen kommt der UMF neben einer Transformations- bzw. Strategieumsetzungsfunktion auch eine **Strategieentwicklungsfunction** zu. Letztere allerdings häufig nur in einem geringen Umfang. Zum einen beeinflusst die Größe des Unternehmens die Einbindung der UMF in die Strategieentwicklung: In kleinen und mittleren Unternehmen sind UMF zumeist stärker involviert. Zum anderen sind die bestehende Unternehmenskultur und der Führungsstil des Topmanagements dafür entscheidend, in wieweit die UMF eingebunden wird.

Die »Community« der UMF hat sich in den letzten Jahren verändert. Sie galt lange Zeit als wichtiges Informationsmedium zwischen dem Topkader und der Basis. In dieser Sandwichposition musste sie dafür sorgen, Ziele und Erwartungen von oben so zu kommunizieren, dass die Basis sie auch verstehen und umsetzen konnte. Durch

Funktionen der UMF

Strategische Funktionen der UMF

Unternehmerisch denken

die wachsende Komplexität in Organisationen mit dem Druck zu stetem Wandel oder dem Anspruch nach größerer Kundenorientierung wird heute von der UMF verlangt, dass sie sich von gewohnten Denkmustern und Verhaltensweisen zu lösen hat. Sie muss vermehrt unternehmerisch denken und nicht nur Befehlsempfängerin sein. Positionen sind heute nicht mehr so sicher, wie sie vielleicht vor etwa 20 Jahren waren. Das Lockern starrer Hierarchien und die geänderten Machtverhältnisse führten eher zu Unübersichtlichkeit als zu klar abgegrenzten und vertrauten Verantwortlichkeitsbereichen. Durch das Schaffen flacherer Hierarchien, um schneller und effektiver Kundenbedürfnisse zu befriedigen (»Lean Management«), hat bei den UMF der Alltag an Komplexität zugenommen. Es wird ein ganzheitliches sowie kooperatives Denken und Handeln von ihnen erwartet, d.h., sie müssen die Fähigkeit haben, mit einer Fülle von Informationen auf allen möglichen Ebenen umgehen zu können.

### 5.1.4 Konfrontation mit widersprüchlichen Situationen – Führungs dilemmata

#### Paradoxa der Führung

Die Zunahme an Komplexität und die veränderte Wertorientierung in der Gesellschaft (vgl. von Rosenstiel, 1995, 1998; Inglehart, 1989, 1998) stellt die UMF vor große Herausforderungen. Das Führen mit Werten, die stark von einem betriebswirtschaftlich orientierten Wirtschaften geprägt sind und durch Merkmale wie »Dominanz des Wirtschaftlichkeitsprinzips«, »Kapitalrentabilität als oberster Bewertungsmaßstab«, »Formalisierung und Standardisierung«, »hierarchischer Aufbau« etc. (Neuberger, 2002) gekennzeichnet sind, ist eine schwierige Aufgabe. Die UMF sind in ihrem Führungsalltag immer wieder inkonsistenten, facettenreichen Situationen ausgesetzt, die zwar einer sozialen Unordnung entsprechen, die aber auch Chancen bieten, dem Druck der Verhältnisse eine persönliche Note zu geben.

Bereits die Beschreibung der Aufgaben und Funktionen der UMF verdeutlicht jedoch ihre Schlüsselrolle für den Erfolg eines Unternehmens. Bei der Erfüllung dieser Schlüsselfunktion werden an UMF von verschiedenen Seiten hohe und zugleich auch sehr unterschiedliche Anforderungen gestellt, was die UMF vor spezifische Probleme stellt. Diese Probleme können als ein Grund dafür angesehen werden, warum die Schlüsselrolle UMF in der Vergangenheit nicht genügend gewürdigt wurde. Erwartungen werden von verschiedenen Seiten (z.B. von Mitarbeitenden, Vorgesetzten, Kundschaft) an die UMF gestellt. UMF nehmen daher im Unternehmen regelmäßig verschiedene Rollen ein, die zu widersprüchlichen Anforderungen und Konflikten führen können. Stark verallgemeinernd lässt sich die Rolle der UMF als Bindeglied zwischen Organisation und Person sowie zwischen Management und Mitarbeitenden charakterisieren (Untermarzoner, 1998). Auch hier muss darauf hingewiesen werden, dass eine allgemeingültige Darstellung der Rolle schwierig und immer vom orga-

nisationskulturellen Kontext abhängig ist. Rollenkonflikte oder Führungs dilemmata sind auf dieser Hierarchieebene oft anzutreffen. In einem Führungs dilemma muss eine Führungsperson zwischen mindestens zwei gegebenen, gleichwertigen und gegensätzlichen Alternativen eine Entscheidung treffen (Neuberger, 2002). Ein erfolgreicher Umgang mit Führungs dilemmata ist eine wichtige Kompetenz einer UMF.

### 5.1.5 Kompetenzen einer unteren und mittleren Führungsperson

Führung ist ein kulturspezifisches Phänomen und kommt in jedem sozialen System zum Vorschein. Management und Führung ist als Beziehungsphänomen zu betrachten (von Rosenstiel et al., 2003). Die Führungsperson wird nicht nur mit ihren Eigenschaften, ihren Erfahrungen und ihrem Wissen betrachtet, sondern auch in der Gestaltung ihrer Beziehungen in der Organisation, z.B. in der Gestaltung der Beziehungen zu ihren Mitarbeitenden und ihrem Team. Kommunikative Prozesse sind die Alltagsrealität der UMF (vgl. Mahoney et al., 1965). In jeder Organisation hat sich ein gemeinsam geteiltes Verständnis von Führung entwickelt (Führungs kultur). Mit ihren direkten Rollenträgern (Vorgesetzte, Kollegen, das zu führende Team) bestimmt die Organisation, was Führung bedeutet und wie sie vorgelebt wird. Die Gestaltung und Lenkung von Organisationen und den in ihr wirkenden Prozessen hat mit »Einfluss haben« zu tun (von Rosenstiel et al., 2003). Die UMF muss über rollenspezifische Kompetenzen und Erfahrungen verfügen, um sich in einer Organisation einzufügen und anzupassen, auch wenn diese in anderen Funktionen ausgeübt werden können. Im Folgenden werden Schlüsselkompetenzen einer UMF erläutert, die maßgebend und entscheidend sind, um sich als UMF in einer Organisation orientieren und in ihr wirken zu können.

#### Führung als Beziehungsphänomen

### Die kulturelle Kompetenz als Schlüsselkompetenz einer UMF

In der Kultur einer Organisation spiegeln sich nicht bewusste (implizite), dominante Bilder vom Menschen und seinem Handeln und der Organisation wider. Es hat sich ein gemeinsames Verständnis etabliert, wie miteinander umgegangen wird. Soziale Systeme verfügen über systematisch geordnete Kenntnisse, die Grundlage und Gegenstand der Gruppenkommunikation bilden. Dabei lassen sich strukturelle und dynamische Aspekte aufzeigen. Diese Vorverständnisse werden als nicht bewusste Gedanken (übernommene, nicht kritisch hinterfragte Regeln und Normen) im Umgang mit Alltagssituationen oder -problemen erkennbar (Handlungsmuster). Katz u. Kahn (1978, S. 43) beschreiben »Normen« als die allgemeinen Erwartungen für alle Funktions- oder Rollenträger einer Organisation. Diese Normen oder Regeln werden meistens in Form von impliziten Erwartungen an

#### Normen und Regeln als implizite Erwartungen

die Führungsperson gesendet. Als Grundlage dienen ihnen zumeist nicht in Frage gestellte, bereits sozialisierte, übernommene Wertigkeiten und Verhaltensvorschriften, die stark mit den Grundannahmen der Organisation zusammenhängen, aber durch die einzelnen Rollensender einen persönlichen »Anstrich« erhalten können. Werte sind eher die verallgemeinerten ideologischen Rechtfertigungen und Zielsetzungen (ebd.).

#### **Person – Rolle – Organisation**

## 5

Eine wichtige Kompetenz für die UMF ist es, zu verstehen und sich damit abzufinden, dass Führungssituationen immer im Gefüge der Organisation und ihrer Kultur betrachtet werden müssen und selten eindeutig sind, sondern sich vielfältig interpretieren lassen. Dabei handelt es sich um die Fähigkeit, Bezüge zwischen **Person** (Disposition, Fähigkeiten, Erfahrungen, Motivation), **Rolle** (Aufgabe, Anforderungen, Verantwortung, Kompetenzen) und **Organisation** (Struktur, Kultur) herstellen zu können. Diese Bezüge finden immer im Austausch mit der Organisation statt, folglich durch kommunikative Prozesse, in denen die gegenseitigen Erwartungen explizit geklärt werden (vgl. Prozess der Rollenübernahme in ► Kap. 2). Dieser Schritt für den Aufbau der kulturellen Kompetenz ist von ausschlaggebender Bedeutung, weil Führungspersonen für die Gestaltung und Entwicklung der Organisationskultur bestimmend sind und entsprechende Maßstäbe (Werte und Normen) setzen.

#### **Kultur- und Integrationsprozess**

Wenn eine Führungsperson neu in eine Organisation eintritt, so wird sie relativ schnell in einen Kultur- und Integrationsprozess eingebunden. In der Rolle als UMF lernt sie rasch die »Gepflogenheiten und Selbstverständnisse« des Führungssystems kennen. Sie lernt sich im System zu bewegen. Es kommt vor, dass sie von »oben« und »unten« mit Widersprüchlichem konfrontiert wird (vgl. Neuberger, 2002) oder gar unterschiedliche Erwartungen an sie gestellt werden, die zu Rollenkonflikten führen (ebd.). In diesem Integrationsprozess ist herauszufinden, nach welchen Werten, Normen, Strategien und Zielen sich die Organisation orientiert, welche Regeln für eine gute oder schlechte Zusammenarbeit und für die Erbringung von Dienstleistungen (intern wie extern) bestimmend sind.

#### **Kommunikative Prozesse**

Da vor allem kommunikative Prozesse in der Ausübung der kulturellen Kompetenz entscheidend sind, bilden die klassischen Kompetenzen, die im Folgenden kurz erläutert werden, ihre wichtigste Grundlage:

- **Fachliche Kompetenz** Fachliche Kompetenz besitzt, wer durch Ausbildung und Erfahrung sein Fach beherrscht. Sie beruht auf Erfahrungen, die eine Person im Umgang mit ähnlichen Situationen gesammelt hat und auf die sie daher zurückgreifen kann. Diese Kompetenz verleiht hohe fachliche Selbstsicherheit und ein positives Selbstwertgefühl.
- **Methodische Kompetenz** Die methodische Kompetenz stellt die Fähigkeit und Fertigkeit dar, Probleme zu lösen. Es geht hier um die Analyse von Situationen auf einer Metaebene, die über dem

Fachlichen stehen und zu bewältigen sind. Methodische Prinzipien und allgemeine Verfahren im Umgang mit Problemen sind eine unabdingbare Kompetenz einer UMF. Diese Kompetenz ist für eine UMF wichtig, um in einer Organisation, vor allem in der »Sandwichposition« resp. Scharnierfunktion bestehen zu können.

- **Soziale Kompetenz** Diese Kompetenz beruht auf der Fähigkeit, durch eine Vielfalt kommunikativer Mittel eine Vielfalt sozialer Kontakte aufzubauen, weiterzuentwickeln und wenn nötig zu beenden. Dabei sind die drei wichtigsten Aspekte.
  - a. Einfühlungsvermögen (Empathie),
  - b. Förderung der Persönlichkeitsentwicklung des Mitarbeiters (Empowerment),
  - c. Aufbau einer längerfristigen Beziehung zum Mitarbeiter
- **Persönliche Kompetenz (Selbstkompetenz)** Sie beinhaltet die Fähigkeit, aus dem Führungsalltag herauszutreten und sich vergangenen Ereignissen zu widmen. Das heißt: Abstand nehmen können, um Ereignisse zu reflektieren, kritisch zu hinterfragen, nochmals zu bewerten und mögliche andere Handlungsalternativen daraus abzuleiten (Selbstreflexionen). Verschiedene Aspekte des Selbstmanagements (Stresskompetenz) sind von zentraler Bedeutung (vgl. Goleman et al., 2002).

### 5.1.6 Typische Coachinganlässe mit UMF

Das Rollencoaching ist eine individuelle berufsbezogene Beratung für Führungspersonen (in Anlehnung an die Definition von Schreyögg, 2003), in der die einzelne Führungsperson in ihrer Führungsrolle strategische Handlungs- und Lösungskompetenzen im komplexen Umfeldgefüge ihrer Organisation entwickeln kann. Dabei steht eine systemische, ganzheitliche Perspektive im Zentrum der Beratung. Die Führungsperson soll dabei eine Außenperspektive zu sich selbst entwickeln.

Laut der Studie, die im nachfolgenden Abschnitt präsentiert wird (Bachmann et al., 2003), suchen Führungspersonen ein Coaching vor allem deshalb auf, um sich persönlich und berufsbezogen weiterzuentwickeln. Näher betrachtet scheinen sie eine Unterstützung in der Entwicklung ihres Führungsverhaltens bei veränderten beruflichen Anforderungen, bei der Beratung in organisationalen Veränderungsprozessen sowie in ihrer Leistungsoptimierung und Potenzialentwicklung zu suchen. Insgesamt geht es um die Befähigung der Erreichung ihrer selbst gesteckten Ziele und die Steigerung der Leistung in ihrer Führungsrolle.

Die Kernelemente eines Rollencoachings bestehen aus vielfältigen Reflexionen, strategischen Simulationen, Motivationsarbeit und

Systemische Beratung

Persönliche und berufsbezogene  
Beratung

Kernelemente eines  
Rollencoachings

**Zielorientierung**

Empowerment sowie Hilfe zur Selbsthilfe, vor allem durch Lösung von Aufgaben, Probehandeln und dessen Auswertung durch Feedbacks des Coachs (Förderung der methodischen Kompetenz). In der Unterstützung soll das Hauptgewicht auf den Prozess gelegt werden, damit die Ressourcen des Selbstmanagements der Führungsperson (Entwicklung der Selbstkompetenz) adäquat genutzt werden können.

**Kompetenzförderung**

Die Führungsperson soll dabei lernen, ihre Ziele im Auge zu behalten, sich aber flexibel in unterschiedlichen sozialen Kontexten in der Führungsrolle zu bewegen und dabei günstige Strategien zu suchen und auszuprobieren (soziale Kompetenz). Eine wirksame Coachingtechnik ist hier die differenzierte Modellierung der Führungsrolle. Solche Rollenmodellierungen beginnen damit, dass der Coachee mit der Fähigkeit der »Rollendistanz« (Krappmann, 2005) die Erwartungen seines Umfelds analysiert und seine Reaktionen darauf reflektiert. Die Rolle wird mit der Zeit Teil der Persönlichkeit bzw. der Identität und somit des Selbst- und Führungsverständnisses (vgl. Mead, 1934; Katz u. Kahn, 1978). Im Coaching gilt es einerseits, dieses Rollenselbstverständnis durch Simulation der Erwartungen zu fördern, die aus dem sozialen Umfeld des Coachee in der Organisation stammen; andererseits sind »Spielräume« zu suchen, die mit persönlichen Vorlieben und Talenten ausgefüllt werden können.

**Berufliche Visionen**

Häufige Coachinganfragen der UMF betreffen Anliegen in der Förderung sozialer, methodischer und persönlicher Kompetenzen, damit sie die Anforderungen (Scharnierfunktion) ihres Führungsalltags erfüllen können. Leistungsbezogene Verhaltensroutinen sind zu trainieren; im Prozess der Rollenübernahme kann die Präzisierung des beruflichen und persönlichen Ziels der erste Schritt zum Erfolg der Rollenausübung sein.

**Externe Beratung**

Viele UMF wagen nicht, persönliche oder berufliche Visionen zu entwickeln, weil sie annehmen, dass die Organisation doch stärker ist als sie und sie sich der Vision und Strategie der Organisation unterzuordnen haben. Persönliche Visionen und Ziele mobilisieren jedoch die Betreffenden selbst und ihr Umfeld kognitiv, emotional und motivational (vgl. Bandura, 1981; Locke u. Latham, 1984). Im Rollencoaching bilden deshalb das Bewusstwerden von Wünschen und Interessen, die Entwicklung einer eigenen Vision und das Ableiten von Zielen den Ausgangspunkt. Jeder Mensch, der in einer Organisation eine Rolle wahrnimmt, bringt neben seiner Persönlichkeit u.a. auch Wünsche, Hoffnungen, Kompetenzen, Ängste und Werte mit, die ihn dazu befähigen oder hindern, diese Rolle erwartungsgemäß auszufüllen.

Die Förderung von Bewusstsein und Verantwortung kann durch die Entwicklung der Selbstreflexion initiiert werden. Diese Art der externen Beratung hilft einer UMF, ihre Führungsrolle professionell zu gestalten, sodass die Veränderungen anhand klarer Ziele, Prinzipien und Werte vorbereitet, eingeleitet, durchgeführt und verankert werden können. In vielen Organisationen ist das Angebot eines Coa-

chings als individuelle Personalentwicklungsmaßnahme für UMF bereits etabliert. Im Folgenden werden ergänzend zu ► Abschn. 2.1.2 drei typische Situationen einer UMF beschrieben, die Anlass für ein Coaching sein können:

### Die »neue« Vorgesetzte

Ein bestimmtes Verhalten einer UMF, die neu in eine Organisation eingetreten ist, kann in einer bestimmten Organisationskultur positiv bewertet werden und überaus erfolgreich sein, während es in einer anderen nur Verwunderung oder Irritationen hervorruft und sich als völlig ineffizient und ineffektiv oder gar befremdend erweist. Im Rollencoaching kann von besonderer Bedeutung sein, die UMF im Prozess der Akklimatisation zu unterstützen; denn es geht nicht nur um die Anpassung des Menschen an die Rolle und Strukturen, sondern auch um die Passung des Menschen die Kultur der Organisation.

### Prozess der Akklimatisation

#### Beispiel 1

Frau R., eine ambitionierte, sehr tüchtige und fachlich kompetente Sozialarbeiterin war lange Zeit stellvertretende Leiterin eines Sozialamts in einer Gemeinde. Nachdem sie lange Zeit die Führungsaufgaben ihres Vorgesetzten übernehmen musste und sich dabei ausgenutzt fühlte, entschloss sie sich, eine andere Stelle zu suchen und eine eigene Führungsfunktion wahrzunehmen. In einer anderen Gemeinde trat sie die Nachfolge einer Führungsperson an, die fachlich ihren Aufgaben nicht nachgekommen ist und ein »Chaos« hinterlassen hat. Es liegt die Vermutung nahe, dass diese Führungsperson ihre Position dank geschickter Mikropolitik halten konnte. Als praxiserprobte Führungsperson mit der Aufgabe betraut, das Sozialamt auf »Vordermann« zu bringen, wünschte sich Frau R. ein individuelles Coaching. Bei der Definition ihres Coachingziels lag das Augenmerk auf der Förderung ihrer Führungskompetenz. Dabei ging es um die Entwicklung ihrer kulturellen und persönlichen Kompetenz, um sie in das soziale Gefüge der Gemeindeverwaltung zu integrieren. Im Coaching wurde Sensibilisierungsarbeit geleistet und es wurden Ansätze mitgegeben, wie Frau R. die Gemeindekultur ergründen kann, um das Wesentliche vom Unwesentlichen zu unterscheiden. Die Dynamik bzw. der Prozess der Rollenübernahme (► Kap. 2) zwischen der »neuen« Vorgesetzten (Rollenempfängerin) und der Gemeindeverwaltung (Rollensenderin) sollte erkannt und bei der Führungsperson bewusst wahrgenommen werden. Daraus waren dann adäquate Verhaltensweisen abzuleiten und zu üben, damit sich Frau R. in der Organisation entsprechend bewegen konnte. Ein Hauptaugenmerk lag auf der Wahrnehmung und Ausübung der Beziehungsfunktion in der Gemeinde.

**Hilfreiche Fragen**

5

Folgende Fragen können beim Prozess der Rollenübernahme hilfreich sein:

- Welche Führungsselbstverständnisse gibt es in der Organisation? Wie werden neue Führungspersonen in ihre Position eingeführt, »installiert«? Was für Überzeugungen oder Glaubenssätze sind wahrnehmbar?
- Welches Image hat die Coachee vor Eintritt in die Organisation und wie passt sie in die Kultur der Organisation (Erwartungshaltungen)?
- Inwieweit stimmen die persönlichen Ziele, Motivation und Kompetenzen mit den Aufgaben und Zielen der Organisation/Rolle überein?
- Wie nimmt die Coachee die Rollenanforderungen (Funktionen) wahr, wie gestaltet und setzt sie ihre Führungsrolle durch? Welche strukturellen Unterstützungsleistungen bietet die Organisation an (z.B. Einführungsprogramm, Handlungsspielräume, Weiterbildung)?
- Welche Rollenanforderungen überfordern die persönlichen Kompetenzen der Coachee (Rollenkonflikt bezüglich persönlicher Werte, Stresskompetenz)? Welche persönlichen Ressourcen hat der Coachee und wie setzt sie diese bereits gekonnt ein?
- Wie flexibel ist die Coachee im Verändern ihrer persönlichen Ziele bzw. Einstellungen, Motive und Kompetenzen (Lernbereitschaft)?

Anlass für ein Coaching ist nicht nur der Prozess der Rollenübernahme beim Besetzen einer Funktion durch eine neu eintretende Person, sondern auch die Situation, wenn eine Mitarbeiterin zur Vorgesetzten befördert wird. Folgendes Beispiel soll dies kurz erläutern.

### **Von der Kollegin zur Vorgesetzten**

#### **Beispiel 2**

Frau M., die als kompetente Juristin seit neun Monaten im Team einer Versicherung tätig ist, wird nach der Zusammenlegung zweier Filialen gefragt, ob sie in der neuen Organisationsstruktur den Bereich »Schaden« übernehmen will. Ihr neues Team setzt sich hauptsächlich aus ihren ehemaligen Teammitgliedern, aber auch aus Mitgliedern der zweiten Filiale zusammen.

**Rollenwechsel**

Hier findet ein Rollenwechsel vor Publikum statt, der hohe Anforderungen an die Übernahme der neuen Rolle stellt. Die Ernennung bzw. Beförderung zur neuen Teamleitung und von nun an zum »erlauchten Kreis der Führungsgilde« zu gehören, könnte schmeicheln, aber auch Unbehagen und Fragen auslösen:

- Warum ich, die erst vor kurzem in die Organisation eingetreten ist?
- Schaffe ich das?
- Wie werden meine Kollegen reagieren?
- Habe ich jemand anderem den Platz weggenommen?

**Prozess: »neue« Rollenübernahme**

Es gibt UMF, die sich diese Gedanken zunächst nicht machen, die Position annehmen und ins kalte Wasser springen. Erst mit der Zeit fällt ihnen auf, dass die Zusammenarbeit im Team nicht reibungslos funktioniert, gewisse Teammitglieder sich abweisend verhalten oder nicht richtig mitziehen. In diese neue Rolle hineinzuschlüpfen bedingt, eine Synthese der Erwartungen von »oben« und »unten« vollziehen zu können. Zusätzlich zu den meist schon erfolgreich ausgeführten Fachaufgaben, kommen jetzt neu Management- und Führungsaufgaben hinzu. Die neue Rolle setzt voraus, diese Management- und Führungsaufgaben kompetent wahrzunehmen; folglich müssen bisherige Aufgaben delegiert werden. »Delegieren« muss gelernt werden und setzt soziale Kompetenz voraus (vgl. Boneberg, 2008). In einer Spannungs- oder Konfliktsituation kann dies eine herausfordernde und anspruchsvolle Aufgabe für die neue Führungsperson sein. Bei einem Neueintritt wie auch bei einem Aufstieg soll die UMF am Anfang in die Rolle einer Beobachterin schlüpfen und Informationen aufnehmen. Aus der meiner praktischen Erfahrung hat sich die Ausübung der Beobachterrolle über die ersten »80 Tage« bewährt. Oder sich in die Rolle eines »Schwamms« versetzen, der möglichst viel Informationen über Gespräche aufsaugt und verarbeitet. In dieser Zeit hat sie Gelegenheit, sich ein Bild über die »neue« Führungssituation zu machen und sich erste Schritte zu überlegen, wie sie ihr Team führen will und worauf sie dabei achten muss. Dazu sind im Coaching folgende Fragen hilfreich:

- Wo kann die UMF für ihre »neue« Führungsrolle und ihre Aufgaben Entsprechende Unterstützung holen und wie könnte diese konkret aussehen (Beziehungsnetz)?
- Wie passen die Werte der Führungskultur zu den Werten der UMF (persönliches Führungsverständnis)?
- Welche Vision, Ziele und Strategien gibt es in ihrem organisationalen Umfeld? Hat sie eine persönliche Vision, berufliches Ziel? Wie könnte diese aussehen?
- Passen die Strategie und die Ziele der Organisation zu den internen und externen Kontexten der UMF oder muss eine Zielmodifikation vorgenommen werden?
- Wie kann sie ihr Umfeld innerhalb (Team, Geschäftsleitung, andere Einheiten) und außerhalb (Kunden) der Organisation in Bezug auf ihre Vision, Ziele und Strategien günstig beeinflussen, um ein Gleichgewicht in den verschiedenen Beziehungsstrukturen zu halten oder herzustellen?
- Welche konkreten Aufgaben sind mit der Führungsrolle verbunden? Sind diese Aufgaben explizit formuliert oder soll davon ausgegangen werden, dass sie von ihr implizit erwartet werden? (Frage der Rollenerwartungen, Rollendistanz einnehmen)
- Welches Image hat die UMF in ihrem Umfeld? Entspricht dieses demjenigen, das sie selbst von sich hat? Wie kann sie die Wirkungen erzielen oder modifizieren, die sie sich wünscht?

In beiden Situationen – ob als »neue« Vorgesetzte in eine Organisation einzutreten oder »von der Kollegin zur Vorgesetzten« zu werden – sind hohe Anforderungen und Erwartungen an die betreffende Person gestellt. Neben der bewussten Rollenübernahme treten auch alltägliche, neue Führungsherausforderungen an sie heran. In neuen Kontexten Führungserfahrungen zu machen und ausüben zu können, bedingt nebst methodischen auch persönlichen Kompetenzen (Ressourcenregulierung). Die Anwendung des gesunden Menschenverstands hilft über die ersten, schwierigen Hindernisse hinweg.

## Führungsgespräche

5

Wenn jedoch formell von der UMF erwartet wird, dass sie Führungsgespräche führen muss, z.B.:

- Kritikgespräch mit einem Mitarbeiter, der sich nicht an die Regeln hält,
- Bewerbungsgespräch bei einer Neuanstellung,
- jährliches Mitarbeiter- oder Zielvereinbarungsgespräch, in dem sie ihre Mitarbeiter qualifizieren und fördern muss,
- Konfliktgespräch mit einem auffälligen Mitarbeiter, der das Klima im Team schlecht beeinflusst (vgl. Lippmann, 2008, S. 284),
- Führung und Moderation einer schwierigen Sitzung,

## Kulturorientierter Beratungsprozess

fehlen oft notwendige und wichtige Führungswerzeuge. Diese können das erste Überstehen und sich Behaupten erleichtern, was u.a. zu höherer Akzeptanz im Team führt kann. Dass dabei aber auch ein systemisch ganzheitlicher und kulturorientierter Beratungsprozess im Coaching zu verfolgen ist, zeigt ein nächstes Beispiel:

### Bericht in der Geschäftsleitung

Beispiel 3		
Herr O., ein promovierter Physiker, ist in einem mittleren High-tech-Unternehmen tätig und als Entwicklungschef für ein Millionenprojekt verantwortlich. Nach einem Jahr Projektverlauf muss er der Geschäftsleitung über den Stand der Dinge berichten. Vorab sei bemerkt, dass dies seine zweite Anstellung in diesem Unternehmen ist, d.h., er hat zwischendurch in einem anderen Unternehmen gearbeitet. In seiner ersten Anstellung führte er ein Entwicklungsprojekt durch, von dem die Firma heute noch lebt. Dieser Erfolg hat ihm viel positives Image und »Credits« im Betrieb gebracht. Der Projektleiter steht in der Gunst des CEO. Parallel laufen andere Entwicklungsprojekte, die ebenfalls vorangetrieben werden müssen. In der siebenköpfigen Geschäftsleitung sitzen nicht nur »Freunde« dieses Projektleiters. Ziel des Geschäftsleitungsmeetings ist, »grünes Licht« für die Fortsetzung des wichtigen strategischen Projekts zu erhalten und in Produktion zu gehen. Herr O. ist der festen Überzeugung, dass er mit einem fachlich und methodisch einwandfreien Bericht und einer entsprechenden Präsentation die Geschäftsleitung überzeugen könne.		

Neben den klassischen Techniken der Sitzungsleitung und Moderation (vgl. Hefti, 2002) ist auch hier die Förderung der kulturellen Kompetenz für den Erfolg der Zielerreichung entscheidend. Anhand des kulturorientierten, systemischen Ansatzes, in dem das Rollenkonzzept maßgebende Anhaltspunkte liefert, wurde im Coaching das Geschäftsleitungsmeeting antizipiert und simuliert.

Folgende Fragen dienten als Leitfaden:

- Was für eine Sitzungskultur haben sie in dieser Organisation?
- Typische Sitzordnung?
- Teilnahme und übliche Rolle der Mitglieder? Erwartungen an die Teilnehmer?
- Übliche Sitzungsdauer?
- Agenda mit Zielformulierung und Zeitraum?
- Verlauf des Entscheidungsprozesses? Wie entscheiden die Mitglieder der GL normalerweise?
- Falls andere Geschäfte besprochen werden: Liegt es strategisch und zeitlich günstig auf der Agenda?
- Was ist das Ziel der UMF in diesem Meeting (Entscheidung von der Geschäftsleitung)?
- Für wie wahrscheinlich hält die UMF die Zielerreichung?
- Geht es nur um eine Präsentation oder kann auch diskutiert werden?
- Umgang mit kritischen Einwänden? Wer ist eher »Freund«, wer eher »Feind« des Projekts?
- Braucht es noch »mikropolitische« Vorarbeit, damit das Geschäft weiter kommt?

Die gegenseitigen Erwartungen wurden hypothetisch mit allen Geschäftsleitungsmitgliedern durchgespielt und diskutiert, wohlwollende und eher feindlich gesinnte Mitglieder (Interessen für oder gegen das Projekt) festgemacht und mögliche Lösungsvarianten im Umgang mit diesen Mitgliedern gesucht und auf ihre Tauglichkeit geprüft.

### 5.1.7 Auswahl von Erfolgskriterien im Coaching von UMF

Ergänzend zum ► Abschn. 5.2, das die wichtigsten Unterschiede zwischen »Executive-Coaching« und »normalem« Coaching erwähnt, sei im Folgenden noch eine Auswahl an Kriterien aufgelistet, die für einen Erfolg des Coachings der UMF sprechen könnten (vgl. Jäger, 2001; Rückle, 2000; Schreyögg, 2003; Bayer, 2002; König u. Volmer, 2003). Wenn berufliche und zugleich persönliche Problemsituationen zu klären und zu bewältigen sind, wird deutlich, dass schwierige Problemfelder eine systemische Beratung durch einen externen Coach erfordern (► Abb. 5.1).

## Sitzungsleitung und Moderation

### Hilfreiche Fragen

„Ich träume immer, daß mein Chef mich anbrüllt. Und wenn ich dann aufwache, tut er's tatsächlich!“



Abb. 5.1 (Mit freundlicher Genehmigung)

#### Handlungsorientiertes Konzept

#### Kultur und Philosophie der Organisation

#### Anforderungen des Umfelds

#### Interesse an UMF

#### Passung

#### Erfolgskriterien im Coaching

Ein wichtiges Erfolgskriterium ist, dass der Coach über ein handlungsorientiertes Konzept verfügt, dem ein systemisches, vermittelbares Organisations- und Rollenverständnis zugrunde liegt. Durch das Überblicken des Ganzen und nicht nur des Speziellen vermag er der UMF sowohl fachlich (themenbezogen), beruflich (berufsbezogen), als auch persönlich (personenbezogen) Rat zu geben und insofern gesamtheitlich zu helfen (vgl. Rosenberger, 2002).

Aus systemischer Sicht ist es zwingend, dass sich der Coach mit der Kultur und der Philosophie der Organisation, innerhalb derer die UMF ihre Rollen gestalten will oder soll, und mit den Zielen, die sie erreichen will, auseinandersetzt.

Der Coach muss die Anforderungen und Einflussbereiche in der Rolle der »Sandwichposition«, die Anforderungen der Organisation und des konkreten sozialen Umfelds kennen, um alle angrenzenden Bereiche berücksichtigen und das Coaching erfolgreich gestalten zu können.

Eine weitere wichtige Voraussetzung für den Erfolg eines Coachings mit UMF ist, dass der Coach das Interesse hat (intrinsische Motivation), sich mit dieser Zielgruppe auseinander zu setzen. Er muss eine Affinität zu dieser Zielgruppe haben oder entwickeln, um sich mit ihr identifizieren zu können. Am Günstigsten ist es, wenn der Coach selber diese Rollen inne hatte. Wer sich nicht für diese Zielgruppe interessiert, der wird sich auch nicht mit ihr identifizieren und die »richtigen« Fragen in der geeigneten Situation stellen können, auch wenn er einen geeigneten Leitfaden dafür hat.

Der Begriff »Passung« ist ein wichtiges Qualitätsmerkmal, das auf die Bedeutung der Kontaktaufnahme des Coachs mit der UMF und den Aufbau einer tragfähigen Arbeitsbeziehung hinweist.

Laut der Untersuchung von Bose et al. (2003) muss ein Coach »Sowohl-als-auch-Kriterien« erfüllen: sowohl einführend wie konfrontativ, sowohl mit spezifischen Kompetenzen ausgestattet wie über den Tellerrand schauend, sowohl branchenvertraut (Feldkompetenz) wie den fremden Blick während. Er muss die Anforderungen an die Rolle einer UMF kennen und den möglichen Einfluss, den diese Rolle in einer Organisation ausübt.

Der Coach muss die wichtigsten Führungstechniken und -werkzeuge kennen, wenn nicht gar beherrschen und vermitteln können. Moderations- und Kreativitätstechniken sowie ein breites Methoden-Inventarium sind auch ein Muss. Zusätzlich kann er seine eigenen Beiträge und Vorschläge sachlich begründen und eine klar profilierte Argumentationsposition einnehmen. Diese Kompetenzen lassen sich nur mit einem Mindestmaß an vorheriger praktischer Erfahrung erreichen. Zur fachlichen Kompetenz treten neben der entsprechenden Ausbildung in einem oder mehreren Fachgebieten (Organisationspsychologische oder - wie Managementwissenschaften) vor allem die Fähigkeit, Probleme innerhalb einer Organisation klar abzugrenzen, zu analysieren und Wege zur Lösung dieser Probleme aufzuzeigen.

Die Befragten stellen hohe Erwartungen an einen Coach, der einen »Rucksack« voller Kompetenzen – einer Passung der UMF und der Situation angemessen – in einen Prozess einbringen soll. Dies setzt die Fähigkeit voraus, sich in die aktuelle Problemsituation und ihre Erfordernisse einzudenken zu können (ständige Metareflexion). Der Coach muss die Fähigkeit zur Initiierung, Begleitung und Auswertung zieldienlicher Veränderungsprozesse besitzen und den Lernprozess mit der UMF (Prozesskompetenz) gestalten. Damit ist wiederum eine zentrale Beraterqualität angesprochen, wie sie auch in verwandten Beratungssystemen (Laufbahn, Organisationsentwicklung usw.) von Bedeutung ist.

**Feldkompetenz**

**Führungstechniken**

**»Rucksack« voller Kompetenzen**

## 5.2 Topmanagement-Coaching: Formel-1-Coaching oder Business as usual?

*Uwe Böning*

### Eine umstrittene Zielgruppe

Topmanagement-Coaching: Reizwort oder Anreizwort? Vermutlich beides! An Top-Führungskräften scheiden sich offensichtlich schnell die Geister. Für die einen ist es die (heimlich) bewunderte Premium-Zielgruppe, mit der zu arbeiten ein Zeichen der Ehre und des eigenen Erfolgs ist. Für die andere Seite sind Topmanager so etwas wie gefallene Engel oder abgebrühte Teufel, für die das »Humankapital« in den Firmen nur eine Dispositionsmasse darzustellen scheint.

**Topmanager: Premium-Zielgruppe, gefallene Engel oder abgebrühte Teufel?**

Diese durchaus brisante Thematik hat durch die Geschehnisse der Weltwirtschaftskrise, die in den Jahren 2007/2008 begann und mit der aktuellen Eurokrise 2012 einen neuen Höhepunkt erreichte, noch mehr kräftig Nahrung erhalten. Gerade im Banken- und sonstigen Finanzbereich häufen sich die Krisen, Skandale und Verfehlungen, die immer mehr die Frage nach der Kompetenz, der Vertrauenswürdigkeit oder gar der moralischen Zerrüttung von Managern aufwerfen. Die Krise strahlt aus auf angrenzende Wirtschaftsbereiche, auf den Politikbereich und auf die dort tätigen Manager. Dabei scheinen Manager gegenwärtig schon auf der grundsätzlichen Verdachtsliste zu stehen, wenn man die Zahl der kritischen Bücher oder die wöchentlichen Berichte über das Problemverhalten von »Bossen« per se verfolgt, die Gegenstand der regelmäßigen Berichterstattung nicht nur in »SPIEGEL ONLINE«, sondern auch in anderen allgemeinen Medien sind. Aber noch hält das Image von Managern stand, auch wenn diese Denkmäler wanken.

Während manche Coachs gerne mit ihren Kontakten und Aufträgen im Topmanagement Namedropping betreiben, wenden sich andere geradezu schaudernd von diesen schillernden Figuren ab, die angeblich nur eine neurotisch zu nennende Motivation für ihre Karriere und ihr Verhalten haben können. Diesen Coachs gibt die Arbeit im Mittelmanagement oder in Non-Profit-Organisationen eine gewisse Seelenruhe, haben sie doch das sichere Gefühl der richtigen Wertesorientierung und der moralischen Überlegenheit.

Im Folgenden soll die Zielgruppe der Topmanager näher beschrieben und vom Mittelmanagement abgegrenzt werden, damit mögliche Besonderheiten überhaupt verstehbar werden. Das ist die erste Zielsetzung des vorliegenden Kapitels. Danach werden die spezifischen Anforderungen an Topmanagement-Coachs charakterisiert. Abschließend werden einige interventionsstrategische Schlussfolgerungen skizziert.

### **5.2.1 Spieglein, Spieglein an der Wand: Wer ist ein Topmanager in diesem Land?**

#### **Kein einheitliches Bild über »Executives« oder »Topmanager«**

Zuerst ein paar Fragen: Ist der Begriff »Executives« gleichzusetzen mit den Begriffen des »Topmanagements« oder der »Entscheiderebene« von Großunternehmen, zu der manchmal nur der erste Mann, meistens die ganze oberste Führungsebene des Unternehmens, häufig aber auch die beiden obersten Ebenen gerechnet werden? Wird die zweite Führungsebene (Seniormanagement) von eigenständigen Konzern-töchtern auch noch zum Topmanagement gerechnet? In welcher Weise gilt die Begriffsverwendung nicht nur für Großunternehmen, sondern auch für mittelgroße Firmen?

Was heißt Mittelstand genau? Sind es Firmen mit einem Umsatz bis 50 Mio. Euro oder auch noch eine Milliarde? Bedeutet mittelgroß bis zu 2000 Mitarbeiter oder auch noch 8000? Sind die Spitzenführungskräfte von Bosch (immerhin ganz aktuell der weltgrößte Zu-

lieferer der Automobilindustrie) nun Topmanager oder nicht? Denn sie heißen ganz bescheiden »Geschäftsführer« – wie der Inhaber einer kleinen Modeboutique.

Und wo sind die Selbstständigen zu verorten, die nur zwei oder vielleicht zwanzig Mitarbeiter haben, deren Entscheidungsfreiheiten aber z.T. größer sind als die von Topmanagern mancher Großunternehmen?

Werden die Spitzen von großen Verwaltungs- oder von Non-Profit-Organisationen dazugerechnet, die unter Umständen mehrere Tausend Mitarbeiter führen, die aber einige der spezifischen Rollenmerkmale von Spitzentmanagern aus der Wirtschaft nicht aufweisen?

Man könnte die Fragen einfach nur als Fragen nehmen, aber natürlich steckt in der Aufzählung schon eine Antwort: Die im Fokus stehende Zielgruppe der Topmanager wird in Praxis, Forschung und Ausbildung höchst unterschiedlich definiert. Ein eindeutiges und allseits geteiltes Verständnis liegt nicht vor!

Zur Illustration sei stellvertretend erwähnt, dass z.B. INSEAD in Fontainebleau seit Jahren Management-Ausbildungsprogramme durchführt, deren Teilnehmer exakt die unterschiedlichsten oben erwähnten Hierarchieebenen und Firmengrößen vertreten. Wie ich aus meiner eigenen Arbeit in dem Advanced Management Programm von INSEAD bestätigen kann, werden die Teilnehmer als Topmanager bezeichnet, die internationale Großfirmen wie auch mittelständische Unternehmen z.B. aus Deutschland, England, Spanien, Schweden, Afrika und Asien repräsentieren. Angesiedelt sind sie z.T. auf der Topebene, z.T. auf Seniormanagement-Level, nicht selten aber auch auf Mittelmanagement-Ebene oder darunter.

Tatsache ist auch, dass die Universität Mannheim (nach einem »Wirtschaftswoche«-Ranking die Nr. 1 für BWL in Deutschland), die gemeinsam mit der französischen ESSEC ein ambitioniertes international ausgerichtetes MBA-Programm aufgelegt hat, die Teilnehmer als »Executives« bezeichnet. Da ich das Vergnügen hatte, in diesem Kurs als Coach zu arbeiten, kann ich aus unmittelbarer Erfahrung sagen, dass die Teilnehmer dieses Programms z.T. mit mittleren Führungskräften, z.T. auch mit High-Potentials aus Großunternehmen zu vergleichen waren, die sich als gute bis sehr gute Vertreter des Mittelmanagements durch eine Zusatzqualifikation den Weg ins Senior- oder gar Topmanagement erst eröffnen wollten. Um keinen Irrtum aufkommen zu lassen: Die Universität Mannheim und ESSEC stehen nicht alleine. Fast wöchentlich kann man z.B. in der »ZEIT« Anzeigen von anderen MBA-Fortbildungsgängen lesen, die ihre Zielgruppe überwiegend als »Executives« bezeichnen. Wir würden sie entsprechend unserer Unternehmenspraxis als High-Potentials aus dem Mittelmanagement bezeichnen, gelegentlich auch als Seniormanager.

In Deutschland scheint der angloamerikanische Begriff »Executives« am häufigsten für das Topmanagement und/oder das Seniormanagement gebräuchlich zu sein. In den USA oder in Großbritannien wird der Begriff nicht deckungsgleich, sondern in einem erweiterten

**»Executives« und Topmanager suchen Weiterentwicklung an Business-Schools**

**Die Unterschiedlichkeit der Begriffe »Executives« und »Topmanager« im internationalem Vergleich**

Sinne verwendet, der offenbar auch mittlere Führungskräfte in größeren Unternehmen umfasst, häufig sogar einfach nur »Führungskräfte« meint, weitgehend unabhängig von der Hierarchieebene (vgl. z.B. Kilburg, 2000).

Eine ähnliche Begriffsverwendung lässt sich tendenziell noch bei anderen Gruppen beobachten: z.B. bei Vertretern aus dem Wissenschaftsbereich, bei Beratern und Führungskräftetrainern. Vermutlich aufgrund begrenzter Erfahrung kann man bei diesen Gruppen die Neigung beobachten, Führungskräfte einfach für Führungskräfte zu halten: Die soziologischen und psychologischen (d.h. die hierarchischen, rollenbezogenen, einstellungs- und verhaltensrelevanten) Unterschiede werden oft nicht genügend beachtet. Oder sie sind (nicht zuletzt wegen der relativen Exklusivität und Unzugänglichkeit der obersten Managementkreise) nicht genügend bekannt.

Dass man angesichts der Schwerdurchschaubarkeit der Situation den Namen »Executive« selbstverständlich selbsterhöhend für sich verwenden kann, um sich durch die suggestive Kraft des Wortes in Spitzenmanagement-Nähe hineinzuassozieren, sei an dieser Stelle freundlich ironisch angemerkt.

Eine Transparenz und Funktionsebenen-Vergleichbarkeit, wie sie durch Funktionsbewertungen in Unternehmen durch Beratungsfirmen wie der Hay-Group oder Towers Perrin durchgeführt werden, gibt es natürlich für die allgemeine öffentliche Diskussion der Managergruppe(n) bisher nicht.

Böning-Consult jedenfalls setzt heute den Begriff »Topmanagement-Coaching« lediglich für die beiden obersten Ebenen von Großfirmen oder großen Mittelstandsfirmen ein (s. die nähere Analyse bei Böning, Dissertationsveröffentlichung in Vorb.).

Die Bezeichnung »Unternehmer-Coaching« dürfte demgegenüber der sinnvollere Begriff sein, der die Arbeit mit (in der Regel mittelständischen) Unternehmenseignern beschreibt, die die Geschäfte noch in einem anderen Rollenverständnis abwickeln als angestellte Manager. Im Stereotyp ließe sich vereinfachend sagen: Vielfach direkter und handlungsorientierter, entscheidungsbereiter, schneller, durchsetzungsorientierter, pragmatischer, weniger intellektuell, weniger planungsorientiert und deutlich sozialverpflichteter, stärker auf Autorität als auf Macht ausgerichtet und weniger politisch.

Die Topmanager in Großunternehmen dagegen sind häufig besser ausgebildet, intellektuell differenzierter, analytischer, planerischer und strategischer, verwenden mehr Systeme und Instrumente, haben mehr Auslandserfahrung und sind häufig rhetorisch besser. Sie bewegen sich öfter auf einem politischen Parkett und müssen die Wirkungen ihres Handelns in der (medialen) Öffentlichkeit stärker vertreten.

Insofern erscheint es mir nicht zweckdienlich, im Falle des Unternehmer-Coachings vereinnahmend von »Topmanagern« oder von »Executives« zu sprechen. Die vereinfachende Vermischung dürfte bei allen natürlich vorhandenen Übereinstimmungen weder der

### **»Executives« und »Topmanager« aus Sicht von Böning-Consult**

### **Sind Unternehmer automatisch »Topmanager«?**

mentalen Einstellung noch der konkreten Rollenausformung der betreffenden Führungskräfte gerecht werden.

Die eine weitere Führungsebene tiefer angesiedelten Führungskräfte in den eigentümergeführten Unternehmen ebenfalls als »Topmanager« zu bezeichnen, erscheint diesen Überlegungen zufolge als eher irreführend, auch wenn dies im internationalen Raum durchaus nicht unüblich zu sein scheint. Es dürfte allerdings zweckmäßig sein, für den deutschsprachigen Raum den Ausdruck »Executive« für alle Führungskräfte zu verwenden und die Bezeichnung »Topmanagement« für die beiden obersten Führungsebenen zu reservieren, wie oben beschrieben.

### **5.2.2 Coaching als Containerbegriff: Was ist darunter zu verstehen?**

Wichtig ist festzuhalten, dass der Großteil des Business-Coachings im Allgemeinen auf der mittleren Führungsebene überwiegend in Großunternehmen durchgeführt wird (vgl. Böning u. Fritschle, 2005; Stephan et al., 2010; Middendorf, 2012), mit zwei zunehmenden Tendenzen: Zum einen wird Business-Coaching zunehmend im Top- und Seniormanagement durchgeführt, zum anderen aber auch verstärkt im Mittelstand und in Nonprofit-Organisationen sowie in staatlichen Verwaltungs- und Ausbildungsstrukturen (Schule, Universität) und im Gesundheitswesen (Böning, Dissertationsveröffentlichung in Vorb.) eingesetzt.

Dieser Umstand ist bisher prägend für das allgemeine Verständnis von »Coaching« in Deutschland wie in den andern westlichen Ländern, z.B. der Schweiz, in Österreich, England, USA usw.

Was Coaching inhaltlich bzw. methodisch konkret bedeutet, lässt sich mit wenigen Worten folgendermaßen auf den Punkt bringen:

1. »Coaching ist eine Auseinandersetzung mit sich selbst – durch den Coach.« Soweit die Beschreibung von Brigitte Fritschle (Böning-Consult, mündl. Mitteilung 2006), die die Aspekte der Interaktion, die Selbstreflexion und die Betonung der eigenen Person in den Vordergrund stellt.
2. Greif (2008) formuliert ganz ähnlich: Coaching ist für ihn eine »ergebnisorientierte Selbstreflexion«.

**Definition von Business-Coaching**

Nach meinem Verständnis kann unter dem Coaching von Führungskräften (Business-Coaching) im ersten Schritt das Folgende verstanden werden (Böning, 2003, S. 284):

3. »Coaching ist eine personen- und persönlichkeitsnahe Beratung,
  - die im Umfeld arbeits- und leistungsbezogener Anforderungen stattfindet,
  - die sich auf Einzelpersonen, auf Gruppen, auf Projektteams oder auch auf Organisationseinheiten in einem gemeinsamen Prozess beziehen kann,

**Böning-Consult-Definition von Business-Coaching**

- die relativ kurzfristig und zielfokussiert oder auch längerfristig und themenweit (Arbeitssituation, persönliche Umstände etc.) angelegt sein kann,
- die das Verhalten, die Einstellung, das Know-how und die soziale Wirkung der Beteiligten im sozialen Umfeld optimiert,
- die sich primär auf psychologische (persönlichkeits-, sozial-, organisations-/arbeits- und wirtschaftspsychologische Aspekte konzentriert, dabei aber im Rahmen der Möglichkeiten und Notwendigkeiten strategische, organisationsbezogene, technische und fachliche Aspekte mitberücksichtigt.«

## 5

### **Rollenverständnis und Milieu-Spielregeln bestimmen die Bedingungen des Coachings**

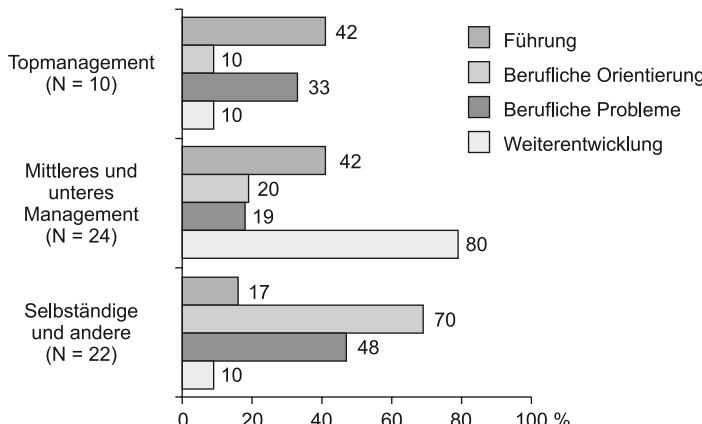
In einem zweiten Schritt wurde (Business-)Coaching in Weiterentwicklung der Definition von Greif (2008) so definiert (Böning, Dissertationsveröffentlichung in Vorb.):

4. »(Business-)Coaching ist ein professionell systematisierter, dialoggesteuerter, ziel- und ergebnisorientierter Selbstreflexions- und Selbstmanagement-Prozess, der zu persönlichem Wachstum und Potenzial-Entwicklungen des Coachingpartners auf verschiedenen Handlungs- und Erlebnis-Ebenen führen kann: Sie beziehen sich auf Kognitionen, Emotionen und das faktische Verhalten.«

Die bisher in der Praxis üblichen Interventionstechniken und das allgemeine Rollenverständnis zum Verhältnis Coach–Klient tragen diesem Verständnis weitgehend Rechnung (vgl. z.B. die dreibändige Veröffentlichung »Coaching-Tools« von Rauen, 2004, 2007 und 2012). Allerdings auch zu dem Preis, dass einige spezifische Bedingungen des Coachings im Topmanagement (-Coaching) häufig, z.T. unabsichtlich, z.T. aber auch gerne übersehen werden. Die Gründe dürften im Wesentlichen darin liegen, dass es Coachs gibt, die mit den spezifischen Rollenbedingungen und Milieu-Spielregeln nicht genügend vertraut sind oder ihre Geltung z.T. auch wertmäßig ablehnen (nach dem gern gepflegten Vorurteil: »Gerade dort oben gibt es besonders viele Neurotiker!«). Dies wird darüber hinaus auch durch die Tatsache begünstigt, dass viele Topmanagement-Vertreter sich wie eine aristokratische Kaste von den übrigen sozialen Gruppen abkapseln. Folgerichtig ist diese Gruppe bei aller Medienpräsenz zwar Gegenstand vieler Diskussionen, Vermutungen und Stereotype, kaum aber Gegenstand von wissenschaftlichen Untersuchungen. Die bisherigen Unterschiede der beiden Handlungs- und Wertemilieus (Management und Wissenschaft) lassen es vielleicht sogar zu, hier von zwei »Gegenwelten« zu sprechen, die sich wechselseitig nur schwer erreichen können.

### **Coaching und seine Regenbogenvarianten**

Unter dem Begriff Coaching wird in der gegenwärtigen Praxis eine fast unüberschaubare Vielzahl von inhaltlichen und thematischen Ansätzen sowie methodischen Konzepten verstanden, die nicht alle den Stempel der Seriosität tragen, sondern bestenfalls als »Regenbogenvarianten« gekennzeichnet werden müssen (vgl. auch hier:



■ Abb. 5.2 Anlass und Hierarchieebene. (Aus Bachmann et al., 2003, mit freundlicher Genehmigung)

Böning u. Fritschle, 2005). Im Rahmen des vorliegenden Beitrags gilt die Aufmerksamkeit allerdings nicht diesem Aspekt, sondern klar dem Thema Business-Coaching, speziell Topmanagement-Coaching.

### 5.2.3 Coachingthemen auf Topmanagement- und Mittelmanagement-Level

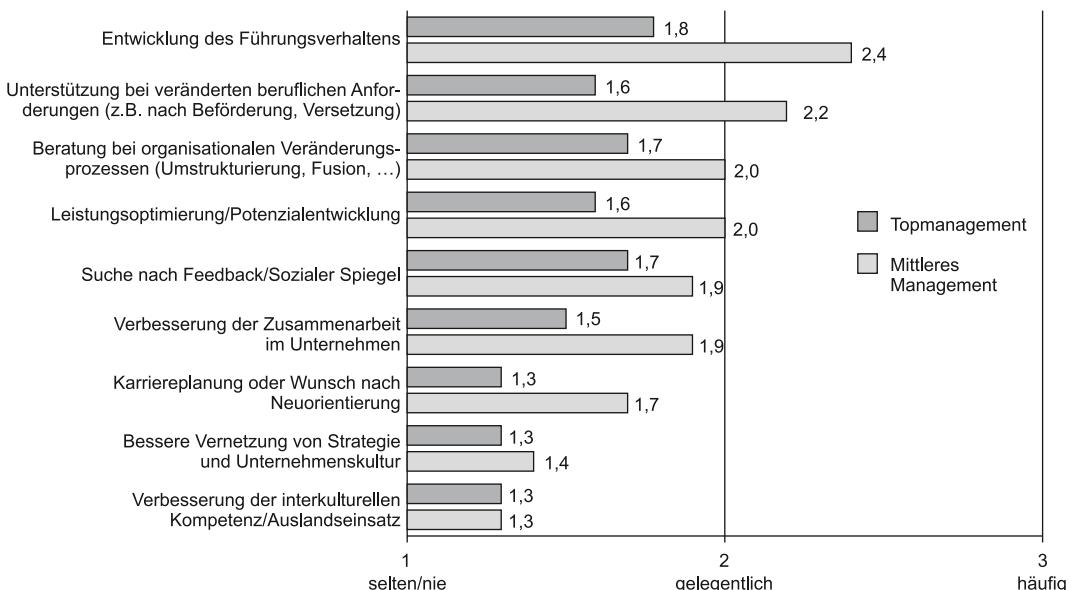
Zurück zu unserem unmittelbaren Bezugsrahmen: Das Topmanagement-Coaching, das nach dem dargelegten Verständnis auf den beiden obersten Führungsebenen von großen Unternehmen durchgeführt wird, findet insgesamt gesehen zahlenmäßig weniger statt als das Coaching auf den mittleren Führungsebenen. Es hat bei allen Übereinstimmungen auch einige andere thematische Schwerpunkte. Als frühe Belege seien die Untersuchungen von Bachmann et. al. (2003 und 2004) sowie die Coachingstudie von Böning-Consult (Böning u. Fritschle, 2005) zitiert. Zu einer vertiefenden Betrachtung des Themas sei auf die Beschreibung des wissenschaftlichen Forschungsstandes verwiesen (Möller u. Kotte, 2011; Böning, Dissertationsveröffentlichung in Vorb.).

Wie Bachmann et al. (2003) an einer vergleichsweise kleinen Stichprobe herausfanden, weisen die drei Hierarchieebenen Topmanagement, mittleres und unteres Management erkennbare Unterschiede in den Schwerpunkten bei den Anlässen für ein durchgeführtes Coaching auf (■ Abb. 5.2).

»Selbstständigen und anderen« sind Themen der beruflichen Orientierung und spezielle Berufsprobleme am wichtigsten. Im mittleren und unteren Management hingegen dominieren Themen der persönlichen und karrierebezogenen Weiterentwicklung, was angesichts der Hierarchiepositionierung und Aufstiegswilligkeit dieser

**Unterschiedliche Hierarchieebenen entscheiden über Coachingschwerpunkte und -anlässe**

**Führung ist nicht gleich Führung**



■ Abb. 5.3 Häufigkeit entwicklungsbezogener Anlässe für Coaching – die Sicht der Personalmanager. (Aus Böning u. Fritschle, 2005, S. 92, mit freundlicher Genehmigung)

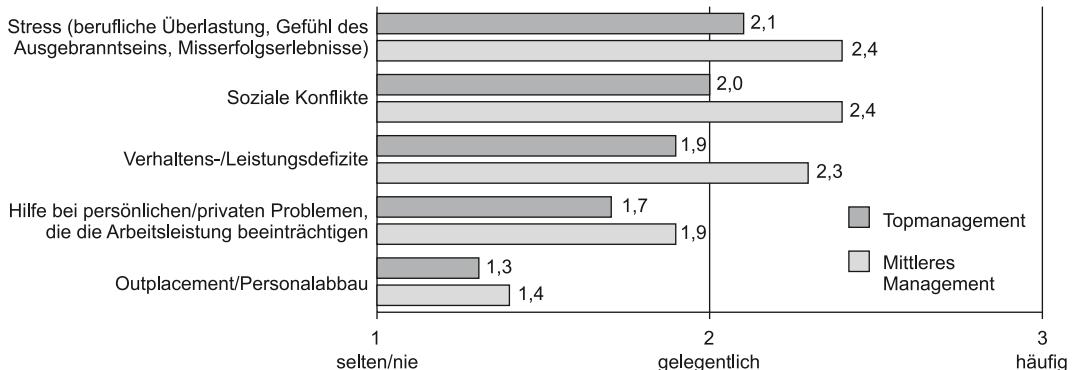
Gruppen verständlich ist. Im Topmanagement hingegen stehen klar die Aspekte Führung und konkrete berufliche Probleme im Vordergrund. Wobei nicht zu vergessen ist, dass unter dem Thema »Führung« im Topmanagement faktisch nicht die identischen Themen abgehandelt werden wie unter dem gleichen Label im mittleren und unteren Management. Der Begriff »Führung« deckt selbstverständlich einen ähnlichen Themenkorridor ab, hat aber unterschiedliche Schwerpunkte. die Verwendung des gleichen Begriffes sollte nicht zu der Annahme verführen, »Führung« sei gleich »Führung«. Auf der Topmanagement-Ebene (Entscheiderebene) geht es primär um Unternehmensführung. Im mittleren und unteren Management (Arbeitsebene) geht es zentral um Mitarbeiterführung.

In die von Bachmann et al. gespurten Ergebnisse weist auch eine Anzahl von eigenen Untersuchungsergebnissen von 2004 hin, die hier auszugsweise und stellvertretend angeführt werden sollen (vgl. ausführlich: Böning u. Fritschle, 2005). Die befragten Zielgruppen bestanden aus 70 Personalmanagern und 50 erfahrenen Coachs.

In ■ Abb. 5.3, die die ungestützt abgefragten Coachinganlässe aus der Sicht von Personalmanagern wiedergibt (die Coachs antworteten tendenziell in der gleichen Richtung!), sind eher entwicklungsbezogene Anlässe aufgeführt.

Festzuhalten ist hier, dass bei den entwicklungsbezogenen Coachinganlässen für das Topmanagement die Themen »Entwicklung des Führungsverhalten, Beratung bei organisationalen Veränderungsprozessen« (was von den Coachs noch auffallend deutlicher gesagt wurde)

## Der Coach als sozialer Spiegel oder Rasputin?



■ Abb. 5.4 Häufigkeit problembezogener Anlässe für Coaching – die Sicht der Coachs. (Aus Böning u. Fritschie, 2005, S. 96, mit freundlicher Genehmigung)

und die Suche nach dem »persönlichen Feedback/sozialer Spiegel« im Vordergrund standen. Bei dem persönlichen Feedback ist allerdings oft nicht nur das eigenerfahrungsgeprägte unmittelbare Feedback des Coachs über das Verhalten des Topmanagers gemeint, sondern die Information des Coachs für die Topmanager, wie es im Bauch der Firma (Organisation) aussieht und was der Coach als vertrauenswürdiger Botschafter aus der Organisation berichten kann – ohne die Vertraulichkeit und die Spielregeln seiner Rolle zu verletzen. Angesichts der oft sprachwörtlichen »Einsamkeit an der Spitze« der Topmanager ist das keine völlig unverständliche Bedarfslage, allerdings auch eine, die für den Coach recht problematisch werden kann, wenn er die Spielregeln der Vertraulichkeit, Anonymität und Neutralität nicht richtig zu wahren weiß und sich in eine »Rasputin-Rolle« hineinbewegt oder bewegen lässt, in der das politische Spiel hinter den Kulissen für den Coach dominanter zu werden droht als die persönliche Beratung des Managers.

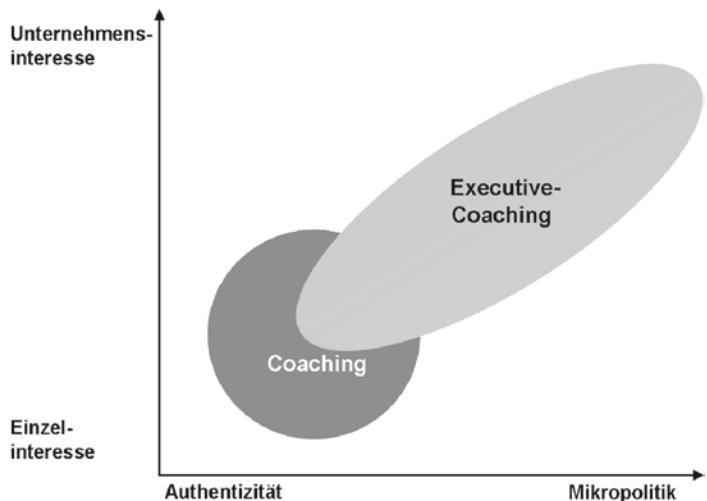
Bei den Mittelmanagern hingegen sind verschiedenste Themen Anlass für ein Coaching. Es wird sozusagen die ganze Bandbreite der Anlässe genutzt, die dem persönlichen Weiterkommen dienlich sind. Schaut man sich die Themencluster etwas näher an, wird der Entwicklungsaspekt für die mittleren Führungskräfte evident: »Entwicklung des Führungsverhaltens, Unterstützung bei veränderten beruflichen Anforderungen, Beratung bei organisationalen Veränderungsprozessen, Leistungsoptimierung bzw. Potenzialentwicklung«.

Bei den deutlich problembezogenen Anlässen (die gestützt abgefragt wurden) zeigen sich auf beiden Ebenen (Topmanagement und Mittelmanagement) bemerkenswerterweise die gleichen Muster, wenn auch die Ausprägung auf der mittleren Führungsebene deutlich stärker ist (■ Abb. 5.4).

Auch dies ist ein verständliches Ergebnis, stehen hier doch allgemein menschliche Belastungen im Vordergrund. Ihre Häufigkeit entsteht für die mittlere Führungsebene vermutlich nicht nur durch die

#### Große Bandbreite von Anlässen im mittleren Management

#### Ebenenunabhängige Ähnlichkeit bei problembezogenen Anlässen



■ Abb. 5.5 Coaching und Executive-Coaching. (Aus Böning u. Fritschle, 2005, S. 250, mit freundlicher Genehmigung)

hierarchiebedingte Mehrbelastung (Sandwich-Position mit Druck von oben und unten), sondern vielmehr auch durch die größere mentale Bereitschaft, sich an diesen Stellen professionelle Unterstützung zu holen: Auf dem Weg nach oben kann man durch Coaching nur gewinnen. Oben angekommen, hat man das vermeintliche oder tatsächliche Risiko z.B. eines möglichen Imageverlustes durch das Hinzuziehen eines Beraters. Ob diese Überlegungen aber überzeugend sind oder in der Mehrzahl der Fälle nicht vielmehr die Unsicherheit einer Führungskraft noch deutlicher machen, steht auf einem andern Blatt.

**Bei jüngeren Führungskräften wird Coaching selbstverständlicher**

Faktisch bedeuten die obigen Ergebnisse, dass es heute für jüngere Führungskräfte viel selbstverständlicher geworden ist, sich Rat zu holen – vor allem, wenn es sich (wie im Sport) um eine Belastung von Hochleistern handelt, die schnell und gründlich wieder auf die Beine kommen wollen bzw. sollen. Allerdings hat sich die grundsätzliche Bereitschaft zum Coaching und seine gesellschaftliche wie firmenbezogene Akzeptanz heute auffallend verstärkt – wobei dies nicht nur jüngere Führungskräfte betrifft, sondern selbstreflexive, hochleistungsorientierte und Entwicklungsoffene wie lernfähige Manager aller Altersstufen.

Es soll im Folgenden ein weiterer Vergleich hinzugefügt werden, der stärker auf eine mikropolitische Differenz abhebt.

Wenn wir die beiden Dimensionen Authentizität vs. Mikropolitik und Einzel- vs. Unternehmensinteresse nehmen und dann sowohl das Topmanagement-Coaching als auch das Coaching auf mittlerer Ebene in dem entsprechenden Portfolio einordnen, dann kommt man zu dem in ■ Abb. 5.5 dargestellten Bild.

Man sieht auf den ersten Blick die größere Rollen- und Werteklarheit des Business-Coachings auf der mittleren Führungsebene. Das Topmanagement-Coaching hat erkennbar eine stärkere Rollen- und Wertespreizung. Das bedeutet, dass Aufgaben und Rolle des Topmanagement-Coachs stärker an diesen sehr heterogenen Arbeitsgegebenheiten und multiplen Erwartungen der Topmanager ausgerichtet sein müssen, um akzeptiert zu werden und erfolgreich zu sein.

Dass diese hier eingenommene Perspektive und die pointierte Unterschiedsbeschreibung sofort einen Verdacht aufkommen lassen, ist naheliegend: Handelt es sich hier um eine problematische Anpassung, die von den Topmanagement-Coachs distanz- und kritiklos vorgenommen wird – wie manche Kritiker behaupten, die der Welt der Wirtschaft skeptisch bis ablehnend gegenüber stehen? Oder handelt es sich vielmehr nur um die basale Notwendigkeit bei personenbezogenen Veränderungsprozessen, die Minuchin (1977) schon vor Jahrzehnten im Rahmen der systemorientierten Familientherapie knapp auf den Punkt brachte: Keine Veränderungsintervention ohne vorher gelungene Anschlussintervention (an das zu verändernde System)!

## Deutliche Rollen- und Wertespreizung im Topmanagement-Coaching

### 5.2.4 Anforderungen an Topmanagement-Coachs

Die Schwierigkeit der Umsetzung dieser genannten Interventionsmaxime besteht u.a. darin, dass zu den erhöhten Anforderungen an die fachliche Kompetenz des Coachs zahlreiche weitere Anforderungen gehören (► Abb. 5.6).

Eine hohe Selbstsicherheit (»gleiche Augenhöhe«), die auf ausgewiesener Erfahrung basiert, ein spürbares Führungs-Know-how, das in größeren Organisationen gewonnen wurde, und ein ausgeprägtes unternehmerisches Verständnis sind unverzichtbar. Topmanager lassen sich nicht gerne von reinen Selbstreflexionsspezialisten beraten, die nur auf der Suche nach ihrer Mitte sind. Wer Topmanager coachen will, muss am besten eine breite Unternehmenserfahrung, Milieukenntnisse der relevanten Entscheiderbezüge und ein gewisses Projektmanagement-Know-how zur Verfügung haben. Soziale Kompetenz bzw. emotionale Intelligenz werden als selbstverständlich und grundlegend vorausgesetzt. Alle Anforderungen münden schließlich in eine größere Rollenflexibilität des Coachs, auch wenn damit der Anschein oder der Fakt einer größeren Intransparenz der Rolle und damit ein verstärktes Misstrauen der Beteiligten einhergehen können. Da Topmanager stark in mikro- und makropolitische »Spiele« im Unternehmen und der Öffentlichkeit eingebunden sind, kann sich der Coach dieser Grundeinschätzung nur begrenzt entziehen, zumindest in der Wahrnehmung, Vermutung und Einschätzung der Topmanager selbst bzw. deren direktem Unternehmensumfeld. Diese Gegebenheiten verlangen eine hohe Konfliktfähigkeit und Frustra-

## Hohe Anforderungen an den Topmanagement-Coach



**Abb. 5.6** Anforderungen an einen externen Coach aus Sicht von Mittelmanagern und Topmanagern (Aus Böning u. Fritschle, 2005, S. 158, mit freundlicher Genehmigung)

### Integration verschiedener Perspektiven und Aussöhnung von Interessengegensätzen

tionstoleranz sowie einen auf die Zielgruppe abgestimmten kommunikativen Auftritt des Topmanagement-Coachs, der sich nicht allein in einem klassischen Methodeninventar oder in der Selbstgewissheit seiner Werteausrichtung erschöpft. Die Rolle der Topmanager verlangt einen sensibleren Umgang mit persönlichen Empfindlichkeiten, mit Stil, Politik und Macht, als sie auf der mittleren Führungsebene für angemessen, wertvoll und modern gehalten werden.

Die Themen der Unternehmensführung dürfen nicht auf die Spielregeln der Führung von Mitarbeitern reduziert werden. Das heißt, Unternehmensführung zielt auf den wirtschaftlichen Erfolg des Unternehmens, Mitarbeiterführung zielt auf das erfolgreiche und zielorientierte Zusammenwirken der Unternehmensmitglieder. Vorstände und Geschäftsführer führen Unternehmen und keine Einzelpersonen oder Teams, deren Zusammenwirken lediglich nach den Grundprinzipien der Gruppendynamik funktioniert. Sie müssen bei vielen Themen inhaltlich und persönlich souverän bleiben, unter strategischen und politischen Aspekten mitsprechen und verschiedene sachliche Impulse geben können, auch wenn nur wenig Zeit und Gelegenheit gegeben ist, sich in die verschiedenen Themenstellungen einzuarbeiten. Um erfolgreich zu sein, müssen Topmanager wie Coachs unterschiedliche Perspektiven (produktbezogene, wirtschaftliche, personenbezogene, organisationsbezogene und politische) verknüpfen, Interessengegensätze aussöhnen können und die verschiedenen frontalen Konflikte oder feinsinnigen persönlichen Infragestellungen aushalten, die der Alltag in Großorganisationen unvermeidbarweise bereithält – auch wenn man das gerne anders

hätte. Die fachlichen Kompetenztests und politischen Parkettewartungen sind härter und diffiziler als für Führungskräfte auf der mittleren Führungsebene, die wesentlich stärker an den Werten der Authentizität, der Glaubwürdigkeit und des Vertrauens, der offenen Konfliktaustragung, der emotionalen Direktheit und der fairen Kooperation ausgerichtet sind. Entsprechend anders prägen sich auch die Rollenerwartungen der Topmanager an ihre Coachs aus, die nach dem Prinzip der Ähnlichkeit dem Topmanagement näher stehen sollen als dem Mittelmanagement.

Bei näherer Betrachtung zeigt sich eine stark strukturell bedingte Situation, die sich bei aller Vereinfachung so darstellen lässt: In der Mitte der Organisation (dem Bauch des Unternehmens), die von der Notwendigkeit der offenen wie fairen Zusammenarbeit und von starker Abhängigkeit in einer arbeitsteiligen Welt geprägt ist, dominieren Werte, wie sie für die emanzipierte gehobene Mittelschicht bzw. das aufgeklärte Bürgertum in den westlichen Industriestaaten typisch sind: Offenheit, Vertrauen, Wertschätzung, Echtheit, Leistung, Fairness, Zusammenarbeit, ein offenes Konfliktverhalten und natürlich Teamarbeit, um nur einige der wichtigen Merkmale zu nennen. Es sind selbstverständlich die Werte, die auch in den Führungsprinzipien und Anforderungsprofilen der Firmen regelmäßig werbeträchtig beschworen werden. Sie sind auch die üblichen Elemente in den Reden bei offiziellen oder »besinnlichen« Events, bei denen Führungskräfte bzw. Manager gerne grundsätzlich und fundamental werden. In der modernen Projektarbeit wie in den Weiterbildungsveranstaltungen zum Lernen von Führung und zur Persönlichkeitsentwicklung werden sie allerdings genauso propagiert – und hier ebenfalls nur mehr oder weniger umgesetzt.

Es sind die typischen Werte einer (post-)industriellen Leistungs- und Aufsteigergesellschaft unter luxurierten Wohlstandsbedingungen. Es sind die typischen Werte der (protestantischen) westlichen (gehobenen) Mittelschicht und des liberalen Bürgertums, die in einer transparenten Mediendemokratie für die öffentliche Akzeptanz erforderlich sind.

An der Spitze der Unternehmenshierarchie in Unternehmen wie in der Gesellschaft konzentrieren sich jene Werte und Spielregeln, die etwas mit Takt und Taktik, mit Höflichkeit und Stil, mit Durchsetzung, Macht, Politik und Interessensausgleich zu tun haben. Während in der Mitte der Hierarchie das sich entwickelnde vorwärts strebende (eben lernende) Individuum sowie das Team gefeiert werden, werden in der Oberschicht dem distinguierten Individuum die Lorbeerkränze gewunden. Es sind die Werte der arrivierten Oberschicht, die an die Spielregeln der vergangenen Aristokratie und eines untergegangenen Fürstenhofes erinnern, die in den strukturell noch komplexeren Unternehmensgefügen von heute weiterleben – nicht ohne Modifikation, aber mit bemerkenswerter Beharrlichkeit. Sie haben nicht mehr die starre und krasse Absolutheit der vergangenen Jahrhunderte. Sie sind verfeinert und vermischt mit den Werten der Aufklärung und

### Was ist anders im Bauch der Organisation?

### Takt und Taktik vor Offenheit und Echtheit

des mündigen Menschen von heute, allerdings auch nicht frei von Machtbedürfnissen, Eigensucht, staatstragender Unaufrechtheit, plumper Lüge und Tricks. Unerklärt, aber nachhaltig und durchdringend gelten sie weiter als vermischt Amalgam und bilden jene geheimnisvolle und manchem unbekannte oder ungreifbare Grenze, die das Großbürgertum und die obersten Leistungseliten von der gehobenen Mittelschicht trennt. Auch wenn der Zugang zu dieser Schicht in unserer Gesellschaft offiziell und formal jedermann offen steht, wird er doch von der Mehrzahl der Aufstiegswilligen nicht gefunden (und von manchem nicht gewollt), wie die nachdenkenswerten soziologischen Ergebnisse von Hartmann (2002, »Der Mythos von den Leistungseliten«) glasklar zeigen: Die wirtschaftliche Leistungselite reproduziert sich in einem erheblichen Umfang selbst. Wobei das entscheidende Distinktionsmerkmal nicht die faktische Leistung bzw. Leistungsfähigkeit des Einzelnen zu sein scheint, sondern vielmehr der von Kindheit an trainierte »Habitus« – womit im Kern einige wesentliche der oben angesprochenen Merkmale gemeint sind.

Hartmann resümiert: »Je höher die Position in der Wirtschaft ist, desto größer ist auch das Gewicht der sozialen Herkunft. Der Zugang zur Wirtschaftselite im engeren Sinne bleibt weitgehend für den Nachwuchs des gehobenen und (noch stärker) des Großbürgertums reserviert« (Hartmann, 2002, S. 87).

Auch wenn sich Hartmanns detaillierte Analyse auf die Karriereentwicklung und damit die Migration von soziologischen Gruppen bezieht, so sind doch die Bezüge zum Coaching von Topmanagern offensichtlich und die Schlussfolgerungen naheliegend:

Coachs kommen in der Regel aus einer anderen Gesellschaftsschicht und aus einem anderen Wertemilieu: tendenziell aus der (oberen) Mittelschicht und dem Selbstentwicklungs- und Selbstverwirklichungsmilieu, häufig aus der psychotherapeutischen Praxis oder der sozialarbeiterisch geprägten Supervision. Völlig anders sozialisiert stehen sie gegebenenfalls einer Klientel gegenüber, die zwar die gleiche Sprache zu sprechen scheint, tatsächlich aber das offizielle Signalsystem von Verhalten und Sprache anders verwendet. Von den inneren Einstellungen ganz zu schweigen, an die heranzukommen selbst in einem vertrauensvollen Coachingprozess nicht ganz einfach ist. Wertmäßig scheinbar im gleichen Korridor, zeigt sich in der Handhabung einer Vielzahl von Themen aus den Feldern zwischenmenschliche Kommunikation, Führung, Konflikt und dem politischen Spiel in der Tiefenstruktur der Herangehensweise eine Differenz, die allein selbst mit einem virtuosen Einsatz der professionellen Interventionsstrategien nicht ohne Weiteres überwindbar zu sein scheint und das Coaching von Topmanagern zu einem anderen »Spiel« macht.

In Anlehnung an die milieusozialistischen Analysen und Beitrachtungen von Schulze (2000, »Die Erlebnisgesellschaft«) lassen sich interessante Ableitungen vornehmen, die die in der realen Coachingpraxis über viele Jahre gemachten Unterschiede sehr sinnfällig verständlich machen: Vorstandsvorsitzende großer Unternehmen

### **Die Elite rekrutiert sich aus sich selbst**

### **Coaches entstammen oft einem anderen Wertemilieu**



■ Abb. 5.7 Die Entscheidungsstile der deutschen Spitzenmanager (n = 52). (Aus Buß, 2007, S. 178, mit freundlicher Genehmigung des Oldenbourg Verlags)

(noch mehr als Vorstände im Allgemeinen und noch viel mehr als Seniormanager auf der nächsten Ebene) vertreten als Toprepräsentanten des Systems die folgenden Werte bzw. Einstellungen auffallend deutlich: das Streben nach Durchsetzung, Rang, Klarheit in der Hierarchie und Macht. Die Forschungen von Buß (2007) haben diese Beobachtungen in der Zwischenzeit deutlich bestätigt (■ Abb. 5.7).

In einem ähnlichen Sinne lassen sich in der alltäglichen Unternehmenspraxis noch weitere Merkmale beobachten: Es herrscht eine Bevorzugung von Gruppenkonsens bis hin zur Gruppenkonformität. »Das Gremium« hat seine eigenen Spielregeln, um das individuelle Streben nach Gestaltungsmacht und Rang einerseits und den Druck der verschiedenen Kräfte und Interessen an der Spitze des Unternehmens andererseits erfolgsbezogen auszubalancieren. Dazu gehören des Weiteren ein stilvoller Umgang, oft eine Dezenz des geäußerten Tones, eine positive Rhetorik und ein selbstsicherer öffentlicher Auftritt. Das Ziel: In der Rolle des Topmanagers ein erfolgreiches Unternehmen zu repräsentieren, das Visionen hat und – bei allen aktuellen Schwierigkeiten – zumindest »morgen« »positive Ergebnisse« erzielen wird.

Coachs demgegenüber orientieren sich weniger am Primat der Tat als an der kritischen Reflexion über Fakten, Aktionen, Verhalten und ihren sozialen Auswirkungen. Der zwischenmenschliche Umgang und die Auswirkungen auf andere wie die eigene Person stehen vielmehr im Vordergrund. Der »Sinn« von Zielen und Handeln, der Wert des Humanen an sich, bzw. seine Nutzbarmachung für die Hervorbringung von Leistung und Spitzenleistung haben ein anderes Gewicht. Kritische Reflexion wird nicht als vertane Zeit, sondern als Lernschleife und Möglichkeit zur Kurskorrektur unter einer strategischen Perspektive verstanden. Und kritische Selbstreflexion wird nicht als Schwächezeichen einer ansonsten durchsetzungsstar-

#### Primat der Tat vs. kritische Reflexion

**Topmanager werden anders geprägt als Coachs**

**Verhaltensstrukturen werden im Unternehmen praktiziert – weder erklärt noch propagiert**

**Gutmenschentum reicht nicht für ein erfolgreiches Coaching**

ken Persönlichkeit, sondern als Zeichen hervorragender Souveränität des autonomen Individuums und einer angemessenen Realitätsbetrachtung bei der Bewältigung einer überkomplexen Wirklichkeit bewertet. Dem Team und dem Verstehen von komplexen sozialen Zusammenhängen an sich wird eine zielklärende wie kraftgenerierende Wirkung und eine leistungsfördernde Stimulation zugeschrieben, auch wenn dies wie im Hochleistungssport manchmal mit einer reduktionistisch anmutenden mentalen Programmierung einhergeht, die sich dann durch den Erfolg selbst legitimiert.

Topmanager scheinen in der langen Geschichte ihrer beruflichen Sozialisation offensichtlich anders vorselektiert, ausgebildet und geprägt zu werden, als das bei vielen Coachs der Fall zu sein scheint. Darauf hat sich (s. z.B. Hartmann, 2002) trotz aller Reformbemühungen im politischen System und trotz aller Maßnahmen im Bildungssystem in den letzten Jahrzehnten nur relativ wenig verändert, auch wenn durch die öffentliche politische Diskussion ganz andere Erwartungen und Träume geweckt worden waren.

Offiziell wird das Vorhandensein dieser oben beschriebenen Strukturen im Unternehmen weder propagiert noch erklärt – es wird still und leise praktiziert. Folglich sind sie der Entdeckungsfähigkeit des Einzelnen, seiner Beobachtungs- und Analysefähigkeit überlassen, d.h. seiner Reflexionskraft.

Vergegenwärtigt man sich das für die zweite Hälfte des 20. Jahrhunderts von Hartmann (2002) festgestellte Faktum, dass etwa 80% der Vorstandsvorsitzenden der 100 größten deutschen Unternehmen aus dem gehobenen oder dem Großbürgertum kamen, dann wird offensichtlich, welcher Lernprozess nicht nur aufseiten der Führungskräfte stattzufinden hat, um Führung unter den heutigen Wettbewerbsbedingungen und den herrschenden gesellschaftlichen Verhältnissen »richtig« zu praktizieren, sondern es wird auch klar, welche Spielregelkenntnis und welchen Habitus Topmanagement-Coachs aufweisen – oder lernen – müssen, um von ihrer Klientel (dauerhaft) akzeptiert zu werden! Selbsterfahrung, Selbst- und Wertegewissheit und eine hohe kommunikative und reflektierte Fähigkeit, gepaart mit humanistischen Vorstellungen alleine reichen für ein erfolgreiches Coaching dieser Zielgruppe offensichtlich nicht aus, weil sie dem Zweifel des bloßen Gutmenschentums anheim zu fallen drohen. Mindestens klare eigene Positionen, Führungs- und Durchsetzungsfähigkeit sowie Überzeugungs- und Bewegungsfähigkeit auf dem politischen Parkett gehören ebenso dazu.

Um noch einmal Hartmann zu zitieren, auch wenn er – wie gesagt – die Karriereentwicklung im Blick hat und die Übertragung auf das Coaching eine von mir vorgenommene Ableitung ist:

»Wer es bis in die Chefetagen schaffen will, sollte von seiner Persönlichkeitsstruktur her denjenigen ähneln, die bereits in solchen Positionen sitzen. Da wird letzten Endes vor allem nach Gefühl entschieden und weniger nach rationalen Kriterien. (Hartmann, 2002, S. 218f) «

Erfahrene Headhunter und Manager werden diese Einschätzung vermutlich weitgehend teilen, auch wenn jeder einzelne konkrete Gegenbeispiele kennen dürfte. Diese aber sind kein Gegenbeweis, sondern nur die Ausnahme von der Regel. Allerdings ist in der Zwischenzeit auch zu beobachten, dass sich die aktuellen Werteentwicklungen der Nachfolgegeneration allmählich auch in den Topetagen niederschlagen scheinen, indem mehr die Jugend, die Partizipation, das Team und das Mitnehmen von Mitarbeitern und der verschiedenen gesellschaftlichen Öffentlichkeiten an Bedeutung gewinnt.

Spätestens jetzt sollte deutlich geworden sein, worin die anfangs relativ ausführliche Diskussion über die Zielgruppenbestimmung der »Topmanager« ihren Sinn hatte: Nur durch die nähere Bestimmung derer, die tatsächlich zu den »Topmanagern« gehören (also der »Oberschicht« der Großunternehmen, d.h. der Angehörigen des dortigen Top- und Seniormanagements, der obersten Ebenen der großen Mittelständler und der eigenständigen Unternehmer wie auch der herausragenden Selbstständigen), wird schließlich fassbar, wo die relevanten Zielgruppenunterschiede liegen, auf die Topmanagement-Coachs in ihrer inhaltlichen Arbeit konsequenterweise zu achten haben.

Topmanagement-Coaching ist nicht per se besser oder schlechter als das Coaching mit Angehörigen der mittleren und unteren Führungsebenen oder anderer sozialer Gruppen. Es ist anders! Die Rolle des handelnden und gestaltenden Managers bzw. der Führungskraft hat andere Schwerpunkte als die Rolle von Richtern oder Beratern: Die Vielzahl der unterschiedlichen Überzeugungs- und Entscheidungssituationen verlangt eine breite(re) kommunikative Fähigkeit, eine hohe Stresstoleranz (Resilienz-Typus), eine gelassene Konfliktfähigkeit und die Fähigkeit wie Bereitschaft, sich in der Arena von verschiedensten Interessen und Einflusskräften bewahren und durchsetzen zu wollen. Und auch zu können!

**Topmanagement-Coaching ist anders!**

### **5.2.5 Von den Unterschieden zwischen »Topmanagement-Coaching« und »normalem« Coaching**

Die Unterschiede zwischen dem Topmanagement-Coaching und dem »normalen« Coaching auf den nachfolgenden und unteren Managementebenen lassen sich vereinfachend nach den in □ Abb. 5.8 aufgeführten Gesichtspunkten beschreiben.

Im Nachfolgenden werden einzelne der in □ Abb. 5.8 genannten Aspekte näher skizziert.

**Spielregeln und Werte** In der Mitte gelten Leistung, Kooperation und Team, Authentizität und persönliche Veränderung als Leitwerte, um die sich weitere Cluster entsprechender Spielregeln und Werte gruppieren, z.B. Kreativität und Innovation, sowie kalkuliertes Ausprobie-

**Kampf um Veränderung bzw.  
Aufstieg vs. Erhalt der Macht**

Topmanagement		Mittelmanagement
Politik, Takt, Herausforderung, Durchsetzung, Macht	Einstellung gegenüber anderen	Authentizität, Offenheit, Fairness, Kooperation, Fachkompetenz
Entscheidung, Gesamtperspektive	Spielregeln und Werte	Zusammenarbeit, Fachziele, Kampf um Veränderung und Aufstieg
Inhalte, Durchsetzung, Unkalkulierbarkeit	Politische Ebene vs. Arbeitsebene	Informationssicherheit, Eindeutigkeit
Berufsrolle	Themenschwerpunkte im Coaching	Persönlichkeit
Rhetorik zur Durchsetzung und Selbst-Inszenierung	Sprache und Kommunikationsstil	Offenheit, Ehrlichkeit, Authentizität, Überzeugen
Hohe Komplexität	Komplexitätsgrad der eigenen Aufgabe	Mittlere Komplexität
Selbstdefinition über Arbeit; Arbeit als der entscheidende Teil des Lebens	Arbeitsauffassung	Work-Life-Balance
Form und Inhalt; Stil	Auftreten	Individuelle Regeln, Inhalt vor Form, weniger stilbetont
Entscheider	Rolle	Er-Arbeiter
Überblick, Gesamtzusammenhang, Konflikt-/Interessensaustausch, Entscheidung	Arbeitsstil	Sacharbeit, Detailorientierung, Einzelperspektive, Entscheidungsvorbereitung
Unternehmensführung	Führung	Personenführung

Abb. 5.8 Unterschiede zwischen Topmanagern und Mittelmanagern hinsichtlich ihrer Rolle, ihrer Funktion und ihrer Herangehensweise

ren, Entwickeln, Feedback und ein offenes Ansprechen von Konflikten. Man fährt gerne Auto und Motorrad und sucht in seiner Freizeit gerne den »Thrill« aufregender Sportarten.

Oben, wo die Letztentscheidungen getroffen werden, werden die fachlichen bzw. leistungsbezogenen Spielräume enger. Perfektion, Selbstinszenierung und Image erhalten ihren Eigenwert und das taktische Spiel um Macht und Erfolg wird um subtilere Methoden der Politik ergänzt. Während die Mitte um persönliche Leistung und permanente Veränderung kämpft, um den Aufstieg zu ermöglichen, ist die Spitze selbst viel stärker an dem Erhalt der Macht und der Sta-

bilisierung des Erreichten ausgerichtet. Dies findet seinen Ausdruck z.B. in verschiedenen Selbstinszenierungen des kulturellen und gesellschaftlichen Niveaus, zu dem die elegante Kleidung, das richtige Haus in der richtigen Wohngegend, der Golfclub, die Oper, der Ball des Sports, das Lesen und vor allem das Kennen der wichtigen und richtigen Leute (Networking) weit mehr gehören als Abenteuerurlaub, Fußball oder Meditation.

**Unterschiede in den Themenschwerpunkten** Zwar sind prinzipiell die gleichen oder vergleichbare Themen im Coaching auf beiden Ebenen denkbar, faktisch geht es auf der mittleren Managementebene und darunter aber stärker um die Entfaltung und Entwicklung der eigenen Persönlichkeit, um Souveränität und Selbstsicherheit der Person, um Ausbau der sozialen Kompetenz bzw. der emotionalen Intelligenz und des Führungsverhaltens in allgemeiner Hinsicht. Im Topmanagement sind diese Themen nicht ausgeschlossen, aber hier geht es weniger um die basale Entwicklung der eigenen Persönlichkeit, sondern stärker um die individuelle Ausfüllung der eigenen Berufsrolle in einem gegebenen organisatorischen und politischen Rahmen. Außerdem sind politische Gremienaspekte und die Beziehung zu den Aufsichtsgremien tendenziell von größerer Bedeutung (vgl. Böning, Dissertationsveröffentlichung in Vorb.).

**Komplexitätsgrad der eigenen Aufgabe** Auf Topmanagementebene sind die Komplexitätsgrade der Gesamtaufgaben höher und »naturgemäß« widersprüchlicher. Da die Grundperspektive eher eine strategische ist oder sein sollte, ist die Ausrichtung auf Einzelaufgaben geringer und die Zeitperspektive länger. Außerdem müssen Zielkonflikte verschiedener Personen und relativ selbstständig arbeitender Organisationseinheiten gelöst werden. An der Spitze der Hierarchie wird die Aufgabe der Führung primär anders definiert als auf Mitarbeiterebene: Während »oben« Führung stärker als Unternehmensführung verstanden und praktiziert wird, herrscht in der Mitte oder unten in der Organisation eher die Erwartung, dass Führung primär Mitarbeiterführung sei.

Andere Topmanagement-Coaches würden dieser Grundeinschätzung in vielen Punkten zustimmen, wie einer Reihe von Diskussionen und Vorträgen entnommen werden kann. Allerdings ist das Bild nicht unumstritten und z.T. auch mit kontroversen bis abwertenden Stellungnahmen vermischt. Tenor: Manager sind Egomanen, Psychopathen, Haifische, Barracudas und selbstgefällige Narzissten, die weder moralisch noch leistungsmäßig so gut seien, wie sie gefeiert werden wollten. Die öffentliche Diskussion über Entgleisungen im Topmanagement hat (Spitzen-)Führungskräfte in der Zwischenzeit stark dem Verdacht weitreichender Egomanie ausgesetzt. Ihr Leistungsethos, ihre Sozialkompetenz und ihr soziales Verantwortungsgefühl werden oft in Zweifel gezogen.

**Entwicklung der Persönlichkeit  
vs. Ausfüllen der eigenen  
Berufsrolle**

**Höhere Komplexität auf der  
Topmanagement-Ebene**

## Nur Barracudas und selbstgefällige Narzissten im Topmanagement?

5

### Setzen um und reagieren auf Außensteuerung

### Entscheider gestalten

### Echter: Gefühle als Frühwarnsystem

### Coaching ist jung

### Coaching ist nicht Therapie

Dorothee Echter hingegen vertritt die eher kleinere Fraktion der bekennenden Topmanagement-Coachs (Echter, 2002, S. 407ff), die über längere Erfahrungen mit der »Meisterklasse« verfügt. Sie schildert Merkmale des Topmanagements, die genau in der hier berichteten Richtung liegen. Beispielhaft seien hier die folgenden von ihr genannten Charakteristika aufgeführt: Der »Job als Lebensgefühl«, »Souverän der Organisation«, »Identifikation mit der Rolle«, »keine Politik der offenen Tür«, hohes Selbstbewusstsein, »verwöhnt« usw.

Auch nach ihr lassen sich die Leistungs- und Erfolgskriterien des Topmanagements klar von denen des mittleren Managements unterscheiden:

- Für das mittlere Management gelte: Aufgaben sind wichtig, man will selbst brillieren, Arbeit steht im Vordergrund, Ergebnis und Termine zählen, »Reagieren und Außensteuerung«, »Hektik und hohes Tempo«, »erfüllen«, »leisten«, »auf Erreichtem aufbauen« und »Vorgehen stark logisch«.
- Für das Topmanagement gelte: Die Wichtigkeit von Personen und Netzwerken, Andere aufbauen und brillieren lassen, Einfluss und Macht, »Erfolgsgefühl«, »Maßstäbe setzen«, »Langsamkeit und Gelassenheit«, »absolute Autorität sein«, »auf Beziehungen aufbauen« und »stimmungsmäßiges« Vorgehen.

In starker Anlehnung an Daniel Goleman und sein Konzept der emotionalen Intelligenz ist sie der Auffassung, dass »Spitzenkarrieren ... nicht auf Rationalität« beruhen. Ihr Motto scheint eher: »Rationalität raus! Gefühle rein!«. Denn die positive Kraft der Gefühle sei in der Lage, Sympathie, Vertrauen und auch Rührung auf die Topebene zu bringen, der damit ein gutes Frühwarnsystem, ein Sensor für kritische Entwicklungen, eine starke Erkenntnisquelle über sich selbst wie über andere und ein Ansporn zum permanenten Weiterlernen zur Verfügung stehe.

Zwar geht es Echter nicht um ein unkontrolliertes Ausleben der Gefühle, aber gleichwohl um eine persönliche Authentizität, der sie eine Schutzwirkung vor der »Erfolgsfalle« zuschreibt. Leitmotto: »Selbsterkenntnis ist Pflicht!«.

### 5.2.6 Schlussfolgerungen für das Coaching mit Topmanagern

1. Coaching als Profession ist noch immer am Beginn seiner Entwicklung. Das Topmanagement-Coaching ebenso. Sein eigenständiger methodischer Kanon muss erst noch entwickelt werden.
2. Auch wenn eine Vielzahl von methodischen Ansätzen und Interventionstechniken offensichtlich leicht oder wenigstens im Prinzip übertragbar sind, so lässt sich Coaching von Psychotherapie und Supervision klar unterscheiden.

3. Natürlich gelten die Grundhaltung, die methodischen Grundprinzipien und Interventionstechniken des Coachings zuerst einmal für alle Gruppen von Führungskräften (s. hierzu z.B. Rauen, 2004). Als Besonderheit kommen aber weitere Themen, andere Schwerpunkte, Spielregeln und Werte in den Handlungsrahmen des Coachings, die eine Vielzahl von Konflikten auslösen können. Der Coach hat für sich zu klären, inwieweit es aufgrund seiner Persönlichkeit, seinen Zielsetzungen und seinen Werten möglich ist, sowohl mit beiden Gruppen zu arbeiten oder ob er einer »Welt« den Vorzug geben möchte.
4. Als Topmanagement-Coach hat man sich auf Widersprüche und Paradoxien als Selbstverständlichkeiten einzustellen. Gelebte Spiel- und Kommunikationscodes müssen ständig übersetzt und nicht auf einen Code reduziert werden.
5. Zu den bisher unbefragten methodischen Grundprinzipien im Coaching gehört nach dem allgemeinen Rollenverständnis die Grundhaltung »Hilfe zur Selbsthilfe« der gecoachten Führungskraft. Das daraus folgende methodische Grundprinzip der Gesprächsführung lautet: »Nondirektive bzw. klientenzentrierte Gesprächsführung«. Die Ziele dieser Vorgehensweise liegen in der Selbsterarbeitung von Einsichten, Positionen, Zielen und z.T. auch Wegen, die der gecoachten Führungskraft in ihrem Entwicklungsprozess weiterhelfen sollen. Letztlich liegt diesem Vorgehen das Konzept der Selbstbestimmung des autonomen Individuums zugrunde, das Kraft seiner Einsicht zum richtigen Tun und zur konsequenten Umsetzung gelangt. Formulierungen und Sinn dieses Modells verweisen auf mehrere Aspekte: Erstens auf die Werte der Aufklärung und des liberalen gehobenen Bildungsbürgertums. Zweitens auf psychotherapeutische Wurzeln dieser Interventionsstrategie. Und drittens auf mittelschicht-orientierte Selbstbestimmungsziele des Selbstverwirklichungsmilieus.

**Ein erfolgreicher Coach muss  
in beiden Wertewelten agieren  
können**

#### Leben mit Paradoxien

#### Hilfe zur Selbsthilfe oder Lieferung von Entscheidungsvor- lagen?

Im Topmanagementbereich ist man allerdings aufgrund der weiter oben geschilderten Hierarchieverankerung und den dazugehörenden anderen Rollenvorstellungen sowie der Tagesgewohnheit auf anderes eingestellt: Gewöhnt an ausgearbeitete und entscheidungsreife Vorlagen von Mitarbeitern, bestätigt durch ein direktes Vorgehen von klassischen Unternehmensberatern, die die gewünschten Greenfield-Konzepte, durchdachte und auf den Kern reduzierte entscheidungsreife Vorlagen liefern (weil sie »Führen« mit »Ansage« verbinden), erwarten sie auch von Coaches ein zumindest ähnliches Vorgehen. »Selbsterarbeiten« wird von ihnen folglich weniger mit z.B. Freiheit oder Akzeptanz verknüpft. Sie interpretieren folglich das gleiche Vorgehen, das andere (z.B. Mittelmanager) als hilfreiche Offenheit des Vorgehens oder Selbstbestimmung und Mitgestaltung des Prozesses verstehen, viel stärker als Unklarheit des Beraters, fehlendes Durchdringhaben, mangelnde eigenständige Position und feh-

lendes Führen und Steuern des Prozesses durch den Coach. Ob aus Abwehr, Bequemlichkeit oder aus tatsächlich eigenständiger Souveränität heraus: Sie erwarten ein effizientes Vorarbeiten, Vorschläge und Guidance – denn entscheiden wollen und werden sie trotzdem!

Wer sich als Coach diesem Rollenspiel lediglich mit dem Verweis auf »Abwehr« oder absolutistische Erwartungen verweigern will, wird es nicht leicht haben zu überzeugen. Hier die Balance zu finden zwischen sauberer Coachingmethodik, Verhindern von echter Abwehr oder Bequemlichkeit, notwendigem Eingehen auf schwer veränderbare Systemspielregeln, Beibehalten eigener Souveränität und Durchführung des beraterischen »Rollenspiels« auf gleicher Augenhöhe, das ist eine Herausforderung. Vertrauen aufzubauen unter der Gegebenheit paradoxer Aufforderungen ist nicht einfach, denn die Frage ist: Muss man mitspielen, um das Spiel beeinflussen zu können oder muss man außerhalb des Spiels bleiben, um steuern zu können?

- Direkte und konkrete Handlungsimpulse**
6. Auch im Coaching mit Topmanagern gibt es drei Grundrichtungen: die Standortbestimmung, die Umsetzungsunterstützung und das Konfliktmanagement bei situativer Dringlichkeit. Es muss jedoch davon ausgegangen werden, dass die Standortbestimmung, beispielsweise eine individuelle oder gruppenbezogene Situationsanalyse, als eher nondirektiv geprägter Part ein geringeres Gewicht hat. Die stärker handlungsorientierten und auch vom Coach etwas mehr direktiv begleiteten Bereiche Konfliktmanagement und Umsetzungsunterstützung nehmen sehr viel mehr Raum im Coaching mit Topmanagern ein. Diese Vorgehensweisen entsprechen nicht nur sehr viel mehr ihren u.a. auch durch die Rolle geprägten rationalen Handlungs- und Denkmustern, sondern spiegeln gleichzeitig auch die präferierten Themen wider. Topmanager kommen oft mit konkreten Herausforderungen in ein Coaching und wünschen sich folglich direkte wie konkrete Handlungsimpulse. Auf diese Erwartung müssen Coachs im Topmanagement vorbereitet sein.
7. Topmanager bevorzugen eher das Gespräch und problemorientierte Fragen, die einen Impuls für eine Handlung oder eine direkte Aktivität nach sich ziehen. Erlebnisaktivierende Verfahren, wie z.B. Rollenspiele oder Übungen mit dem »Inner Team« werden eher als befremdlich abgelehnt, da diese Art und Weise des Arbeitens nicht mit ihrer rationalen Denkweise, ihrer emotionalen Selbstkontrolle und ihrer Handlungsorientierung vereinbar zu sein scheint.
8. Da Topmanager eher gewöhnt sind, sich emotional stark selbst zu kontrollieren und sich klar an den Erwartungen an ihre Rolle auszurichten, haben sie im Sinne eines defensiven Überblicks die Neigung, nicht in aller Transparenz die Informationen zu veröffentlichen, die ihnen zur Verfügung stehen. Was oft zu

#### Gespräch und problemorientierte Fragen

Folge hat, dass sie gewohnheitsmäßig auch im Coachingprozess nur das Nötigste an Informationen zur Verfügung stellen, aber gleichzeitig nach persönlichem Feedback seitens des Coachs und nach Einschätzungen zur internen Verfassung der Firma suchen.

Topmanagement-Coachs sind gut beraten, über legitim gewonnene wichtige Informationen (z.B. über verabredete Interviews etc.) aus dem Bauch der Organisation zu verfügen, um die Einschätzungen ihres Gesprächspartners beurteilen zu können und hilfreiche realistische Feedbacks geben zu können zu Themen, Fragen etc. Auch schaden vertrauensvolle und legitime Netzwerke in den beratenen Unternehmen nicht, sondern können dabei unterstützen, die manchmal in der Einsamkeit der Manager entstandenen Informationsdefizite und Bewertungen zu relativieren.

Auf Augenhöhe als Gesprächspartner akzeptiert zu werden, verlangt wahrnehmbares Gewicht. Und dieses ist durch eine gute und nicht einseitige Informationssicherheit herzustellen.

9. Eine weitere Anforderung an Topmanagement-Coachs erscheint als zentral: Berufliche Erfahrung auf gleicher Höhe, Kenntnis des Unternehmens oder der Branche und die Fähigkeit, nicht nur über die üblichen psychologischen Kompetenzen eines Coachs zur Gesprächsführung zu verfügen (das wird vorausgesetzt), sondern auch über eine unternehmerische Einstellung und eine breite Themenpalette, die ihn zu einem kompetenten Gesprächspartner macht, der spontan auf eine reflexive »tour d'horizon« eingehen kann.

### **Topmanagement-Coaching auf Augenhöhe**

#### **Fazit**

Topmanagement-Coaching ist spannend im mehrfachen Sinn: Es ist aufregend, anregend, spannungsgeladen, z.T. auch verspannend – und wenn man nicht aufpasst, wird man auch eingespannt.

**Topmanagement-Coaching ist  
spannend!**

## **5.3    Coaching in Familienunternehmen**

---

*Christof Baitsch*

Coaching mit Familienmitgliedern, die aufgrund der Besitzverhältnisse in einem Unternehmen einen bestimmenden Einfluss haben, erfolgt unter besonderen Bedingungen. Im Familienunternehmen wirken Kräfte und fallen Entscheidungen, die sich nach der Logik einer Familie richten und nicht nach der Logik der Wirtschaft. Davon betroffen sind auch die angestellten Mitarbeiter in Familienunternehmen. Das Coaching muss dies berücksichtigen, indem es über ein reines Rollencoaching hinausgeht. In diesem Beitrag werden die Implikationen des Aufeinandertreffens der unterschiedlichen Sozialsysteme beschrieben.

### 5.3.1 Eine problematisierende Annäherung an Familienunternehmen

Wir sprechen im Folgenden von Familienunternehmen, wenn eine Familie oder ein Familienverband einen bestimmenden Einfluss auf das Geschehen im Unternehmen ausübt. Üblicherweise liegt dies in der Mehrheitsbeteiligung der Familie begründet, oft ist auch das Unternehmen gänzlich im Besitz der Familie.

In Familienunternehmen treffen zwei Subsysteme der Gesellschaft mit ihren unterschiedlichen Logiken aufeinander: die Logik der Wirtschaft mit ihrer auf Rationalität ausgerichteten Kommunikation und die Logik der Familie mit ihren Kommunikationsmustern, die mit Leistung und Zielerreichung zunächst nichts zu tun haben. Für Coaching ist das in zwei denkbaren Konstellationen von Bedeutung:

- wenn der Coachee selbst ein Mitglied der Familie ist und im Unternehmen der eigenen Familie tätig ist oder tätig werden soll, etwa im Rahmen der Nachfolgeplanung;
- wenn der Coachee in einem Unternehmen tätig ist, in dem Mitglieder der Eigentümerfamilie innerhalb des Unternehmens angestellt sind, sei es in einer operativen oder in einer Führungsposition.

Warum aber ist die Aufgabe für Coachs in Familienunternehmen anders?

In Familienunternehmen ist eine Reihe von Eigentümlichkeiten gegeben, die das Verhältnis der Unternehmensmitglieder untereinander prägen. Dies gilt besonders für alle jene Positionen mit Führungsaufgaben, und es gilt noch ausgeprägter, wenn einzelne oder mehrere Familienmitglieder ihrerseits in Führungsfunktionen tätig sind. In den meisten Familienunternehmen dürfte Letzteres der Fall sein. Zu skizzieren sind zunächst die Differenzen zwischen Unternehmen und Familienunternehmen.

### 5.3.2 Was gilt in Unternehmen?

#### Logik der Unternehmen

Familienunternehmen sind zunächst einmal Unternehmen. Das bedeutet, dass sie sich den Regeln und der Logik der Wirtschaft zu unterwerfen haben. Unternehmen sichern ihren Bestand, indem sie Leistungen erbringen, für die andere Akteure, die sich außerhalb des Unternehmens befinden, zu bezahlen bereit sind. Ohne die Austauschprozesse »Leistung« und »Bezahlung« sind Unternehmen nicht überlebensfähig. Dazu wird u.a. Personal eingesetzt, das seinerseits für das Erbringen einer verabredeten Leistung eine Bezahlung erhält. Es wird nur so lange bezahlt, wie die verabredete Leistung auch erbracht wird. Gesucht, eingestellt und bezahlt wird Personal, nicht etwa eine Person. Ein darüber hinausreichendes Interesse am »Leistungserbringer« besteht von Seiten des Unternehmens primär nicht.

Funktionsorientierung dominiert das Verhältnis von Unternehmen und Beschäftigten. Kann die Funktion nicht mehr wie vereinbart ausgefüllt werden, so wird das Verhältnis aufgelöst. Personal ist austauschbar; entsprechend ist das Verhältnis der Unternehmensmitglieder untereinander primär ein Verhältnis zwischen Funktionsträgern, zwischen Personal und nicht zwischen Personen. Die Beziehungen werden auf Zeit geschlossen und bleiben prinzipiell kündbar.

Die Stellung von Funktionsträgern und ihre Laufbahn im Unternehmen definieren sich über die erbrachten Leistungen.

Bessere Leistung wird belohnt, sei es durch erhöhte Bezahlung, sei es durch Förderung oder Aufstieg und in der Regel damit verbundenen Entscheidungsbefugnissen. Die wechselseitige Beobachtung der Unternehmensmitglieder erfolgt mit Blick auf dieses Prinzip, die Feststellung von Gerechtigkeit oder Ungerechtigkeit nimmt den Leistungsbeitrag des einzelnen Mitglieds zum Maßstab.

Dem entspricht, dass Kommunikation in Unternehmen, wenn sie als verbindlich und gültig anerkannt werden will, sich vorzugsweise der dafür vorgesehenen Instrumente bedient: offiziell einberufene Sitzungen, institutionell verankerte Wege der Verbreitung von Information und Entscheidungen, Protokolle und Protokollnotizen, Formulare und Dossiers. Die schriftliche Dokumentation ermöglicht es, sich auf Vereinbarungen und Beschlüsse zu berufen und sie gegebenenfalls einzuklagen.

In Unternehmen zu treffende Entscheidungen und damit die Entwicklungsdynamik des Unternehmens richten sich nach der Logik des Wirtschaftssystems, also nach der ökonomischen Rationalität. »Rechnet es sich?« ist in diesem System die entscheidende und einzige legitime Frage. Der Verweis auf die Notwendigkeit des ökonomischen Überlebens ist in jeder Diskussion schlagend. Die Bewertung des Personals, die Entscheidung über fortdauernde Zugehörigkeit oder Ausschluss, sprich Kündigung, muss sich daran messen lassen. Im Unternehmen ausgeschlossen sind andere Logiken, etwa jene der Religion, der Wissenschaft oder der Kunst und eben die Logik, nach der in Familien gehandelt und kommuniziert wird.

### 5.3.3 Was ist in Familien anders?

Familien funktionieren nach anderen Prinzipien. Die Zugehörigkeit zu einer Familie ist prinzipiell nicht frei gewählt, ihre Mitglieder werden hineingeboren und sie sind unkündbar; Familienmitglieder sind demzufolge nicht austauschbar. Begegnen sich Mitglieder eines Familienverbunds, also außerhalb der jeweiligen Kernfamilien, so beginnen die Beziehungen damit, dass gegenseitig die genealogisch bedingte Zugehörigkeit geklärt und konstatiert wird. Eine darüber hinausgehende Begründung für die Kommunikationsaufnahme ist nicht notwendig. Der Grund für den Umgang miteinander ist die Zugehörigkeit zum Familienverbund; eine weiter gehende Legitimation

**Funktionalität**

**Leistung**

**Ökonomie**

**Die Logik der Familie**

**Unkündbarkeit**

für Anwesenheit, Mitwirkung und das Recht »gehört zu werden«, ist nicht notwendig. Im schlechtesten Fall wird aus der Feststellung des »Auch-dazu-Gehörens« ein Dulden und Ertragen, im besten Fall entstehen Sympathie, Zuneigung und Liebe.

Die Anzahl der Familienmitglieder bleibt relativ konstant, der Eintritt in das Familiensystem ist exklusiv, der Verbleib im Familiensystem unausweichlich. Mangelnde Leistung ist im familiären Zusammenhang kein Argument, um an eine Trennung zu denken. Der Kitt, der zusammenhält, ist nicht die gemeinsame Aufgabe, sondern die gemeinsame Herkunft. Diese verbindet sich bei den einzelnen Mitgliedern mehr oder weniger rasch mit der Erwartung an Emotionalität. Familienmitglieder stellen an sich selbst den Anspruch, Emotionen gegenüber den anderen Mitgliedern zu empfinden, so wie sie dies auch von den anderen Familienmitgliedern erwarten. Über die Familie wird weder emotionsfrei gesprochen noch gedacht. Selbst in der aktiv betriebenen Negation, etwa im bewussten Versuch der Abgrenzung und Zurückweisung familiärer Bindungen und Ansprüche, bleibt die Emotionalität vorhanden. Im Handeln zeigt sich dies in der Übernahme von Loyalitätsverpflichtungen gegenüber der Familie (vgl. Boszormenyi-Nagy u. Spark, 2001).

Die Aufgabe der Familie ist gewissermaßen sie selbst: Sie ist sich selbst Zweck und Ursache in einem. Entsprechend folgt die Verrechnung von eingebrachter Leistung und erhaltener Gegenleistung einem anderen Kalkül. Nicht nur der Zeitraum, über den hinweg bilanziert wird, ist erheblich länger als in einem Unternehmen, auch die »Währung« ist eine gänzlich andere, nämlich nach Stierlin (1997) die »Liebe«.

Dass im Rahmen der »Währung Liebe« sehr wohl und oft penibel über Leistungen und Gegenleistung »Buch geführt« wird, dass unerbittlich aufgerechnet und die »Währung Liebe« in den unterschiedlichsten Maßeinheiten gezahlt und getauscht wird oder die »Zahlungseinheit« plötzlich als wertlos erklärt werden kann, steht dem nicht entgegen.

Kommunikation in Familien ist, im Gegensatz zu Unternehmen, anders geregelt. Formalisierte und standardisierte, womöglich gar schriftlich fixierte Kommunikation tritt fast völlig in den Hintergrund, informelle und mündliche Kommunikation dominiert. Kommuniziert wird auf der Basis von einander gegenseitig unterstellten Gefühlen. Diese Basis wird gestärkt durch den ständig wachsenden Fundus verbindender Erinnerungen, das Wissen um die gemeinsame Geschichte und die nicht vermeidbare gemeinsame Zukunft. Ob die Unterstellung der allseitigen Loyalität angemessen ist oder nicht, spielt zunächst keine Rolle. Bereits die Annahme, dass dem so sei, wirkt stabilisierend. In aller Regel wird tunlichst vermieden, die mögliche Brüchigkeit zu thematisieren. Nur schon das Ansprechen gilt als Tabubruch und Sakrileg; lieber wird die »Konsensfiktion« (Wimmer et al., 1996) aufrechterhalten. Der Verzicht auf Schriftlichkeit und Dokumentation hat den für den Familienerhalt unschätzbaren Vorteil,

dass die unvermeidbaren Verletzungen des Konsensprinzips durch Streit und Lügen, Misstrauen und Enttäuschungen vergessen werden können. Wo wird schon so viel und so gründlich vergessen wie innerhalb der Familie?

Kommunikation in Familien knüpft sich vordergründig an die Bewältigung gemeinsamer Aufgaben: Bewältigung von Haushalt und Alltag, Erziehungsfragen, Familienanlässe, und darüber wird unablässig kommuniziert. Doch ist dieser Teil der Kommunikation stets nur die Oberfläche; denn was immer getan und gesagt wird, alle Aktivitäten und Aussagen sind unterfüttert mit der zumeist impliziten Botschaft, dass die Beziehung fortgesetzt wird. Kommunikation in Familien hat somit einen gänzlich anderen Zweck als in Unternehmen: Sie dient der gegenseitigen Versicherung, dass die Familienmitglieder füreinander da sind und sein werden. Ständig wird die Reproduktion der Beziehung kommuniziert und als Möglichkeit genutzt, potenzielle Modifikationen der Rollenverteilung auszuhandeln.

Resultat ist eine ausgeprägte Rollenflexibilität, die konstituierend für Familien ist. Im Unterschied zu Unternehmen (identische Rollen bei wechselndem Personal) übernehmen identische Familienmitglieder im Laufe ihrer Zugehörigkeit unterschiedliche Rollen. Zuständigkeiten und Verantwortlichkeiten werden aufgrund wechselnder Kriterien (und oft genug zufällig) zugesprochen. Ob die Zuständigkeit und Verantwortung dauerhaft übertragen bleibt, hängt von nachgewiesener Zuverlässigkeit oder Erfolg ab. Erfolglosigkeit hat für die Zugehörigkeit zum System jedoch keine Relevanz.

#### Fluide Rollen

### 5.3.4 Familienunternehmen

In Familienunternehmen treffen die beiden Systemtypen mit ihrer je eigenen Logik aufeinander. In Familienunternehmen muss vereinbart werden, was eigentlich unvereinbar ist.

In der Fachliteratur ist beschrieben, wie die Stärken der beiden Systeme zu kombinieren sind, damit die Vorteile von Familien auch im Unternehmenskontext wirksam werden können. Dies ist im vorliegenden Zusammenhang nicht weiter relevant (vgl. Klein, 2000; Wimmer et al., 1996; Zucker u. Borwick, 1992).

In der Regel kann jedoch nicht davon ausgegangen werden, dass dauerhaft eine produktive Kombination gelingt. Selbst der gelungene Fall bleibt stets gefährdet. Es ist anzunehmen, dass die Mitarbeiter in einem Familienunternehmen, unabhängig ob Familienmitglied oder »normaler« Angestellter, immer wieder mit der Gültigkeit zweier konkurrierender Logiken konfrontiert sind und dass diese Tatsache ihr Handeln beeinflusst.

Für die Mitglieder einer Eigentümerfamilie ist die Tatsache, in »ihrem« Unternehmen zu arbeiten, weit mehr als der unvermeidliche Einkommenserwerb. Familienunternehmen verkörpern für ihre Eigentümer immer erheblich mehr als die finanzielle Basis ihrer Exis-

#### Gefährdung

## Identifikation

tenz. Zumeist sind die Unternehmen Ausdruck des Lebenswerks des Gründers oder – bislang noch selten – der Gründerin; sie wirken identitätsstiftend nach innen und statussichernd nach außen. Das gilt umso mehr, wenn das Unternehmen den Namen der Familie trägt. Familienunternehmen sind der Inbegriff von Investition, weit über das Materielle hinaus: In der Regel wurden über längere Zeit erhebliche, oft ungeheure Energien in Aufbau und Betrieb des Unternehmens eingebracht und kritische, oft existenzgefährdende Phasen gemeistert. Das Unternehmen hat das Familienleben dominiert; es hat meist immer noch seinen festen Platz am Frühstückstisch, und die Grenze zwischen Arbeit und Nicht-Arbeit verschwimmt. Die Unternehmensgeschichte wird zur Legende: Episoden aus dem Alltag des Unternehmens gehören ebenso zum Familienschatz wie die Gründer nicht selten den Rang eigentlicher Helden erhalten.

Die Mitglieder nachfolgender Generationen stehen unter dem Druck, das Werk fortzuführen. Sind mehrere Kinder vorhanden (in späteren Generationen verteilt auf mehrere Familien), so gehören Fragen des Eintritts in das Unternehmen oder des Aufrückens in leitende Positionen zu den »heißen Eisen«. Die Umwelt konfrontiert Kinder von Unternehmerfamilien mit entsprechenden Bemerkungen und Erwartungen für die berufliche Laufbahn schon lange vor ihrer Erwerbsfähigkeit. Neid und Mitleid halten sich dabei nicht selten die Waage.

Innerhalb des Unternehmens bleibt die Anwesenheit von Mitgliedern der Eigentümerfamilie nicht folgenlos. Die erste Generation – wenn der Gründer in aller Regel zugleich Eigentümer und Geschäftsführer ist – gilt dabei als die wohl unproblematischste. Jedoch bereits mit dem Eintritt weiterer Familienangehöriger, Partner, Kinder oder anderer Verwandter in das Unternehmen verkompliziert sich die Lage. Ab diesem Moment vermischen sich innerhalb des Unternehmens familiäre mit geschäftlichen Beziehungen, und in den Familien vermischen sich familiäre Kommunikation und Beziehungen durch Fragen, die einer anderen Sphäre, jener des Arbeitens und der Wirtschaft, entstammen. Die Bilanzierungen der jeweiligen Investitionen und Profite erfolgt gleichzeitig in den unterschiedlichen Währungen: »Leistung und Bezahlung« einerseits, »Liebe und Loyalität« andererseits.

Hinzu kommt, dass Mitglieder der Eigentümerfamilie regelmäßig Führungspositionen einnehmen, meist sogar in der Geschäftsführung mitwirken. Die Laufbahnen der jüngeren Familienmitglieder sind entweder explizit darauf ausgerichtet, oder aber es wird von den übrigen Unternehmensmitgliedern vermutet, dass dem so sei. Selbst die nicht im Unternehmen anwesenden Familienmitglieder werden als potenzielle Akteure in Betracht gezogen und bestimmen die Überlegungen der Angestellten über zukunftsrelevante Fragen wie z.B. über die eigenen Laufbahnmöglichkeiten.

In Familienunternehmen existieren zeitgleich zwei Wirklichkeiten: die Realität der Geschäftswelt und die Realität der Familie. Beide Realitäten und die in ihnen geltenden Regeln sind für die Beteiligten (Familienmitglieder und Nicht-Familienmitglieder) real und legitim.

## Familienmitglieder in der Führungsrolle

Allen Beteiligten ist klar, dass unternehmensbezogene Entscheidungen mit Blick auch auf familiäre Beziehungen getroffen werden, und allen Beteiligten ist ebenso klar, dass genau das nicht offen angesprochen werden kann. Die Tabuisierung der Widersprüche macht diese unbesprechbar.

Dass in Familienunternehmen unternehmensrelevante Entscheidungen nach der Logik des Systems »Familie« getroffen werden, darf nicht an die Öffentlichkeit gelangen. Sie werden stets in den »Mantel« der wirtschaftlichen Rationalität gehüllt. Natürlich vermuten die Beobachter (und das sind immer sämtliche Unternehmensmitglieder), dass sich systemfremde Kalküle, familiär bedingte Rücksichten und Verpflichtungen, eingeschlichen haben. Selbst wenn gute Gründe für eine Entscheidung sprechen mögen, jede Entscheidung wird, sobald sie ein Mitglied der Familie betrifft, unter dem Generalverdacht der ungerechtfertigten Begünstigung stehen. Wenn Entscheidungsträger ihre Gründe für eine Entscheidung nennen, kann gerade eine derartige Begründung den Verdacht besonders nähren; denn das Ergebnis eines Kommunikationsversuchs wird nicht vom Sprecher, sondern vom Angesprochenen bestimmt.

### (Ir-)rationale Entscheidungen

#### 5.3.5 Coaching in Familienunternehmen

Ein wirksames Coaching kann nur stattfinden, wenn sich der Coach der schwierigen Ausgangslage bewusst ist und auf die teilweise gewaltige Dynamik, die Familien auszulösen vermögen, vorbereitet ist.

Auch die Coachees müssen ein Verständnis dieser Zusammenhänge entwickeln und ihre Konsequenzen für das Erleben und Verhalten erkennen. Diese Einsicht reicht weit über ein bloß kognitives Nachvollziehen eines komplexen Zusammenhangs hinaus. Sie beinhaltet die Auseinandersetzung mit der Tatsache, dass in der Arbeitswelt mit ihrer leistungsorientierten Rationalität noch weitere (Spiel-)Regeln gelten, die sich dem rationalen Zugriff entziehen. Dies ist für die »normalen« Angestellten ernüchternd, zumal klar ist, dass dieses Unternehmensmerkmal nicht veränderbar ist. Auch für die Familienmitglieder im Unternehmen ist eine solche Einsicht unangenehm und oft belastend, da sie offensichtlich von einer ungleichen Behandlung profitieren, ohne dass sie sie beenden könnten.

Coaching kann die Wirkung und Geltung der »doppelten Spielregeln« nicht negieren, sie müssen aktiv ins Gespräch gebracht werden. Dies trifft häufig dann auf Schwierigkeiten, wenn der Coachee ein Mitglied der Familie ist. In aller Regel betreiben sie ja ihrerseits die Reproduktion dieser Kommunikationsmuster. Nun kann es auch nicht darum gehen, auf deren Überwindung hinzuwirken, schließlich kommt ihnen eine systemstabilisierende Wirkung zu. Solange keine anderen Bewältigungsmuster entwickelt werden können (und davon ist in der Regel auszugehen), kann eine ersatzlose Streichung keine Lösung sein (vgl. Mentzos, 1988). Ziel bleibt deshalb die Ein-

sicht in Existenz und »Gefüge« der Spielregeln, die Sensibilisierung für die Wirkung und das Finden eines entsprechend angemessenen Umgangs.

### 5.3.6 Coaching von Familienmitgliedern

#### **Coaching jenseits der Arbeitsrolle**

5

Coachees, die zugleich Familienmitglieder sind, erfahren dadurch eine besondere Belastung, da sie dem Familienverbund nicht entkommen können und oft auch nicht ohne Weiteres dem Unternehmen: Ein bloßes Rollencoaching greift zu kurz, das Coaching wird sich auf beide Systeme beziehen müssen. Das Aufdecken der Verstrickung in familiäre Bezüge, die Auseinandersetzung mit Erwartungen, mit Hoffnungen, Schuldgefühlen und Enttäuschungen, die Konfrontation mit Unzulänglichkeiten der Familienangehörigen im Unternehmen, all dies auf der Basis der Unentrinnbarkeit – dies sind einige Themen, die zu vermeiden kontraproduktiv wäre. Typische Themen sind z.B.: der Umgang mit Familienmitgliedern, die sich nicht von ihren Vorrechten lösen können, auch wenn dem keine Leistung entspricht; das Unterbinden einer unvoreingenommenen Qualifikationsprüfung mit Verweis auf die Zugehörigkeit zur Familie; das Herbeiführen unternehmerischer Entscheidung durch Antichambrieren im familiären Netz.

#### **Nachfolgefragen**

Bei Personen, die für die Nachfolge in der Unternehmensleitung in Frage kommen, wird die Eingebundenheit in die Familie zu einem besonderen Thema des Coachings. Potenzielle Nachfolger sind regelmäßig konfrontiert mit einer (oft unausgesprochenen) Erwartung, eine Familientradition weiterzuführen. Diese Erwartung ist häufig längst internalisiert. Damit wird die Frage der eigenen Motivation und der Eignung zentral, wobei beides nicht unabhängig zu sehen ist von den Erwartungen, Hoffnungen (den familialen »Aufträgen«) und den Ansprüchen der potenziellen Nachfolger an sich selbst, diesen gerecht zu werden. Die Dringlichkeit verschärft sich im (durchaus üblichen) Fall, dass mehrere potenzielle Nachfolger (Geschwister, Verwandte) vorhanden sind. Eifersucht und Neid werden zu einem häufigen, wenngleich oft latenten Thema. Insbesondere bei Unternehmen, die seit mehreren Generationen von einer Familie geführt werden, trifft der Coach auf ein häufig während Jahrzehnten gewachsenes Geflecht von quasi vererbten Ansprüchen, Guthaben und Schulden, die sich nur allzu leicht als eigentliche Hypothek erweisen können.

### 5.3.7 Was kann dem Coach passieren?

Es ist unerlässlich, sich der Grenzen eines Coachings bewusst zu sein. Die Ausgangslage ist in vielen Fällen im Rahmen eines Coachings einer rationalen Argumentation und einer »logischen« Lösung nicht zugänglich. Die Coachees sind mit ihrer oft problematischen Situation einem viel umfassenderen Netz verpflichtet, aus dem auszu-

brechen »nicht vorgesehen« ist. Nur zu oft bleibt es bei der Einleitung einer tragfähigen Lösung für den Coachee; das dahinterliegende familiäre Geflecht bleibt hingegen unbearbeitet, da es außerhalb des Einflussbereiches des Coachings liegt.

Schließlich sind Fragen der Übertragung und Gegenübertragung anzusprechen: In Coachingmandaten mit Familienmitgliedern werden häufig Themen in einer Art und Weise besprochen, die im Alltag der Familien und der Unternehmen kaum besprochen werden (können). Sind sie in den Familien dennoch Gesprächsthema, so sind alle Aussagen in hohem Maß emotional besetzt und massiv von individuellen und kollektiven Interessen durchsetzt. Im Coaching werden belastete Themen hingegen zunächst aus relativer Distanz, ohne Favorisierung bestimmter inhaltlicher Lösungen und ohne unmittelbare Verpflichtung zur Handlung besprochen. Gerade daraus entsteht rasch ein besonderes Vertrauensverhältnis zum Coach, wie es uns aus anderen Beratungsbeziehungen auch bekannt ist und wie es innerhalb des Unternehmens aus strukturellen Gründen nicht entstehen kann. Im Setting »Coaching in Familienunternehmen« wiederholt sich die Parallelität der Logiken im Unternehmen. Hier ist die professionelle Grenze zu wahren und nicht auf das strukturell angelegte Verführungsangebot hereinzufallen.

Die Coachees bringen Familienmitglieder aus dem engeren oder weiteren Kreis in das Setting mit – und oft nicht nur im übertragenen Sinn. Dies kann sogar durchaus sinnvoll sein, wenn die Problembearbeitung nicht mit und bei einer Person durchzuführen ist, sondern nur im weiteren Verbund. Dass dabei dem Aushandeln eines klaren Auftrags und Kontrakts besondere Beachtung zu schenken ist, muss kaum gesondert erwähnt werden. Spätestens eine solche Ausdehnung lässt die Tendenz entstehen, den Coach als Ansprechpartner für ganz andere Themen zu nutzen (z.B. für berufliche, familiäre und private Fragen), das Beratungsverhältnis also auch inhaltlich auszudehnen. Hier ist vom Coach gefordert, die eigenen Kompetenzen und vor allem ihre Grenzen korrekt einzuschätzen und sich nicht von narzistisch nahrhaften »Angeboten« verführen zu lassen.

### Risiken für den Coach

## 5.4 Coaching für Projektleitende

*Robert Lippmann*

Immer mehr Organisationen bearbeiten heute Problemstellungen und spezielle Aufgaben nicht mehr in der normalen Linienorganisation, sondern dazu werden Projekte ins Leben gerufen. Begründet wird dies meistens damit, dass die bestehenden Organisationen zu fragmentiert und zu hierarchisch strukturiert und folglich für interdisziplinäre Zusammenarbeit und rasche Entscheidungen zu schwerfällig seien oder dass zusätzliches Wissen aus anderen Organisationseinheiten herbegeholt werden müsse.

## Spezialfall Projektleitung

In Projekten stellen sich anders als in der herkömmlichen Linienorganisation spezielle Herausforderungen (z.B. keine hierarchische Stellung, ranghöhere Mitarbeiter im Projekt) und Rahmenbedingungen (z.B. extremer Zeitdruck, organisationsübergreifendes Team) an die Führungsperson, die zu weitgehend anderen Anforderungen als in Führungssituationen führen. Gleichzeitig müssen die beiden Systeme miteinander organisatorisch verknüpft werden.

## Anforderungen an den Coach

Die Vielschichtigkeit der Projektführung stellt auch einige Anforderungen an den Coach. So sollte er Kenntnisse haben

- über die verschiedenen arbeitstheoretischen Ansätze wie »Systems Engineering«, systemisches Denken, »Simultaneous Engineering«, Organisationsentwicklung,
- von Arbeitstechniken zu Zeitmanagement, Moderation, Kriseninterventionen, Selbstmanagement,
- von den Besonderheiten der Dynamiken von Projekten in Organisationen,
- vom Umgang mit Drucksituationen, welche die verschiedenen Interessensgruppen erzeugen.

Je mehr eigene Erfahrungen er mitbringen kann, desto höher wird auch seine Akzeptanz beim Coachee sein.

Das folgende Kapitel ist in zwei wesentliche Teile gegliedert. Der erste Teil behandelt einige relevante Aspekte des Projektmanagements als Grundlagenwissen. Im zweiten Teil wird entlang des Projektverlaufs auf mögliche Coachingaufgaben eingegangen.

## Wesentliche Merkmale des Projektmanagements

Zur Einstimmung auf das Thema sind hier kurz die wesentlichen Merkmale des Projektmanagements aufgeführt (vgl. Kuster et al., 2011, S. 4):

- Projekte bringen Veränderungen mit sich, die sehr unterschiedlich sein können (von Euphorie bis Widerstand, von Skepsis und Angst bis Freude und Motivation) und große organisations-psychologische Ansprüche an die Projektleitung stellen.
- Projekte sind abgegrenzte Vorhaben: Sie sind einmalig terminiert, d.h. zeitlich begrenzt.
- Projekte sind eine Innovation: Entweder stoßen sie an die Grenze des technisch oder organisatorisch bisher Machbaren, oder sie sind für die Organisation etwas völlig Neues, wofür erstmals Wissen aufgebaut werden muss (z.B. leistungsorientierte Entlohnung).
- Projekte sind komplex: Sie überschreiten die gewöhnliche Organisationsstruktur der Linie und tangieren so verschiedene Disziplinen und Verantwortungsbereiche.
- Der Projektcharakter (Vision, Konzept, Ausführung) ändert sich von Phase zu Phase und erfordert demnach unterschiedliche Managementfähigkeiten.
- Projekte sind schwierig zu planen und zu steuern, verlangen besondere organisatorische Maßnahmen sowie periodisch klare und eindeutige Entscheidungen.

- Projekte brauchen außerordentliche Ressourcen hinsichtlich Wissen, Personal, Finanzen.
- Projekte weisen je nach Größe und Komplexität verschiedene Risiken finanzieller, personeller, fachlicher und terminlicher Art auf.
- Projekte erfordern für ihre Abwicklung eine eigene Projektorganisation: »Projekte sind Organisationen«.

Wenn auch viele einmalige, außerhalb der Routinearbeit abgewickelte Vorhaben nicht als »Projekte« bezeichnet werden, so können für diese die Grundsätze und Methoden des Projektmanagements doch weitgehend übernommen werden.

### 5.4.1 Coachingrelevante Aspekte des Projektmanagements

#### Messgrößen des Projektmanagements

Eine der wesentlichsten und anspruchsvollsten Aufgaben des Projektleiters ist es, das Projektvorhaben unter den verschiedensten »Störfaktoren« operativ erfolgreich zu Ende zu führen. Solche Störungen treten hinsichtlich der drei Basisfaktoren

- Ziele,
- Ressourcen,
- Zeit

immer wieder auf. Zusätzlich verändert sich auch das Projektumfeld und ergibt neue Rahmenbedingungen.

Das »magische Dreieck« im Projektmanagement (Abb. 5.9) ist die symbolische Darstellung der drei zentralen Messgrößen, die zugleich die entscheidenden Risiken darstellen:

- das Projektziel, das mit einer bestimmten Qualität erreicht werden soll;
- der Zeitraum, in dem fixe Termine erreicht werden müssen (Meilensteine, Phasen, Arbeitspakete) und das Projekt abgeschlossen (Termin des Projektendes) werden muss;
- die Kosten inkl. Arbeitsleistungen und andere Ressourcen (Infrastruktur, Betriebsmittel), die maximal dafür eingesetzt werden.

Im Coaching kann immer wieder überprüft werden, wieweit die geplanten Interventionen das magische Dreieck des Projekts gesamhaft beeinflussen und wieweit sie nicht zu Überreaktionen oder neuen Abhängigkeiten führen.

#### Führungsmodell

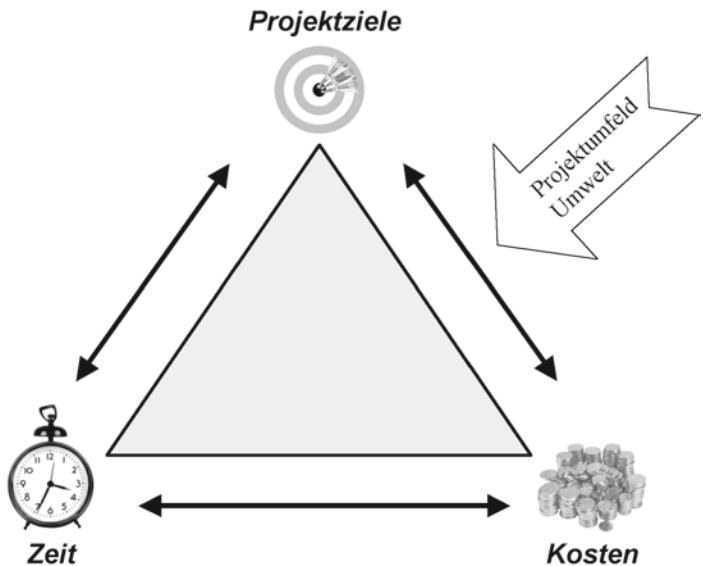
Jeder betriebliche Prozess beruht letztlich auf einem unternehmerischen Konzept für die Erreichung bestimmter Ziele. Je nach Unternehmens- und Führungskultur und Führungsform wird die operative

**»Magisches Dreieck« des Projektmanagements**

**Zentrale Messgrößen des Projekts**

**Coachingaspekt**

**»Management by Objectives« als Führungsansatz**



■ Abb. 5.9 Einflussfaktoren des Projekts, auch »Magisches Dreieck« genannt

Auftraggeber	Was ?	Entscheidungskompetenz
Projektträger (Projektausschuss)		Vorentscheidungsinstanz, Verbindung Projekt - Linie
Projektleiter/in	Wie ?	Prozesskompetenz
Projektteam (evtl. Ad-hoc-Gruppen)	Wie ?	Fachkompetenz

■ Abb. 5.10 Institutionelle Projektorgane und Kompetenzebenen. (Aus Kuster et al., 2011, S. 101)

Umsetzung verschieden ausgestaltet. Ein heute weit verbreiteter Führungsansatz ist das »Management by Objectives« (MbO). Ein Grundsatz daraus lautet, Aufgabe, Kompetenz und Verantwortung an die tiefstmögliche Stelle zu delegieren. Im Projektmanagement bedeutet dies eine klare Aufgabentrennung zwischen den einzelnen Funktionen bzw. den Hierarchiestufen »Auftraggeber«, »Projektleiter« und »Projektteam«.

#### Kompetenzebenen im Projekt

Die ■ Abb. 5.10 zeigt, wie den Rollen die entsprechenden Kompetenzen im Projekt zugewiesen sind.

— **Auftraggeber.** In den meisten Fällen ist der Auftraggeber auch Entscheidungsträger. Es sind aber auch Situationen denkbar,

wo die Entscheidungsfunktion aufgeteilt wird, z.B. zwischen Geschäftsleitung und Verwaltungsrat oder zwischen Exekutive und Legislative.

- **Projektleitung.** Sie ist für die operative Abwicklung des Projekts verantwortlich, also Prozessgestalter. In der Regel nimmt eine Person die Gesamtleitung wahr. Es ist aber auch ein Leitungsteam denkbar – in diesem Fall müssen aber die sich gegenseitig ergänzenden Rollen sehr gut geklärt sein.
- **Projektteam.** Es hat in der Regel die Rolle der inhaltlichen Projektbearbeitung. Bei größeren Projekten kann es sinnvoll sein, das Team in Kernteam und erweitertes Team zu strukturieren. Durch diese Strukturierung lassen sich Sitzungen und Workshops effizienter gestalten, da nicht alle Mitglieder überall dabei sein müssen.

Die Prozesskompetenz des Projektleiters beinhaltet im Wesentlichen das Gestalten der nötigen Arbeitsprozesse. So plant, steuert, bearbeitet und kontrolliert er mit den Projektmitarbeitern inhaltliche Arbeiten, koordiniert den Ablauf und – mit dem Projektauftraggeber – Entscheidungssitzungen. Allenfalls moderiert er u.a. auch heikle Problembehandlungssitzungen, erstellt Reportings und macht Resourcenklärungen.

Entsprechend der heute weit verbreiteten Prozesslogik ist der Projektleiter auch als Prozessmanager zu bezeichnen, der aus der Zielvorgabe (Projektziele) die (Arbeits-)Prozesse ableitet. Daraus sind die Aufgabenträger (Ressourcen), die dazu am besten geeignet sind, zu bestimmen und in eine günstige Beziehungsstruktur (Organigramm) entsprechend ihren Rollen und Aufgaben zueinander zu bringen. So gesehen wäre es optimal, wenn der Projektleiter wesentlich die Projektorganisation mitbestimmen könnte.

Im Coaching ist zu überprüfen, ob die Aufgaben an die richtigen Rollen verteilt sind und die damit verbundenen Aufgaben übernommen werden. Von den Linienmanagern wird z.B. entsprechend den Bedürfnissen des Projektleiters und des Auftraggebers das Ressourcenmanagement geführt.

### Prozesskompetenzen des Projektleiters

### Prozesslogik

### Coachingaspekt

## Projektphasen

Inhaltlich gliedert sich die Abwicklung eines Projekts in fünf Phasen. In jeder Phase hat der Projektleiter auf wesentliche Meilensteine hinzuarbeiten (► Abb. 5.11).

Auf einzelne Fragestellungen zu den Projektphasen wird in ► Abschn. 5.4.2 eingegangen.

Im Coaching werden die Handlungsweisen und Einflussmöglichkeiten des Projektleiters zur möglichst optimalen Umsetzung der Projektbearbeitung reflektiert – meist unter der Zielsetzung, die hohen Anforderungen hinsichtlich Abwicklungszeit und Ressourcen einzuhalten.

### Phasenmodell mit Meilensteinen

### Coachingaspekt

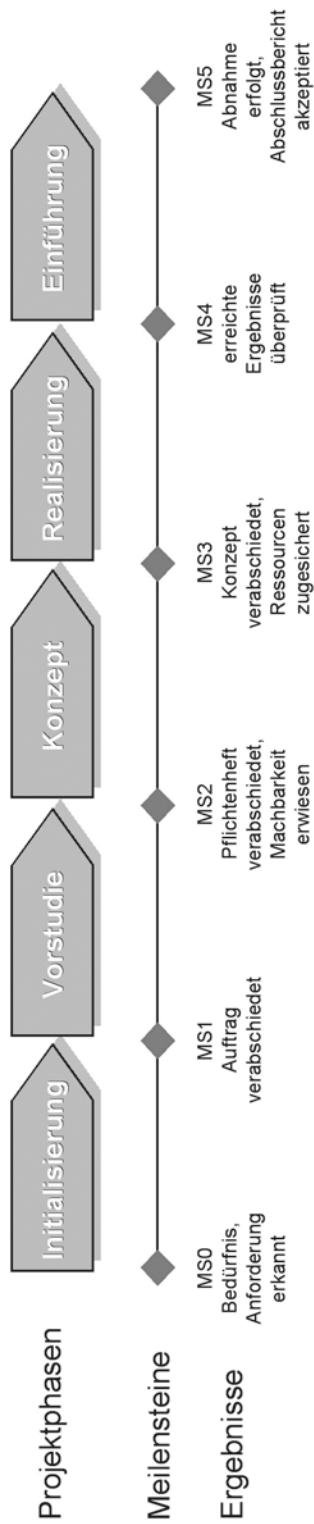
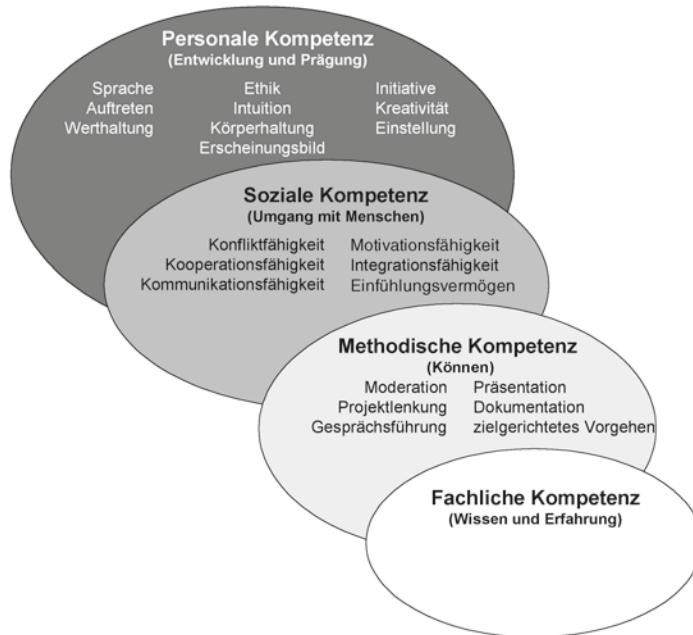


Abb. 5.11 Projektphasen und Meilensteine. (Mod. nach Kuster et al., 2011, Vorsatz)



■ Abb. 5.12 Kompetenzfelder des Projektleiters. (Aus Kuster et al., 2011, S. 229)

## Dynamik des Projektmanagements

Die Prozessverantwortung des Projektleiters bringt verschiedene Arbeitsfelder mit sich. So hat er oftmals zwei oder mehr Aufgaben gleichzeitig zu bewältigen (z.B. Steuerung des Gesamtprozesses und Führen eines Teilprojekts). Dadurch läuft er Gefahr, überfordert zu sein, Rollen zu vermischen oder sogar manipulativ zu wirken, insbesondere dann, wenn er sich auch noch intensiv am inhaltlichen Problemlösungsprozess beteiligen will oder muss.

Erschwerend kommt hinzu, dass er sich in dieser Position oftmals im Spannungsfeld zwischen dem Auftraggeber, den Projektausführenden und der Linie befindet. So werden die unterschiedlichen Betrachtungsweisen (z.B. Kundensicht, Lieferantensicht), Betroffenheit, Engagement und Wirkungsmöglichkeiten (z.B. Machtkämpfe der Hierarchie) über ihn ausgetragen. Dadurch wird es wichtig, verschiedene Kompetenzen zu nutzen, um die geforderten Arbeitsprozesse planen, moderieren oder ausführen zu können (■ Abb. 5.12).

Projekte sind immer auch eingebettet in eine Umwelt und stehen mit dieser in Wechselwirkung.

■ Abb. 5.13 zeigt in übersichtlicher Weise zahlreiche Betrachtungspunkte in einem Projektcoaching. Dabei sind die einzelnen Felder nicht isoliert zu betrachten, weil sie sich gegenseitig zuweilen recht stark beeinflussen.

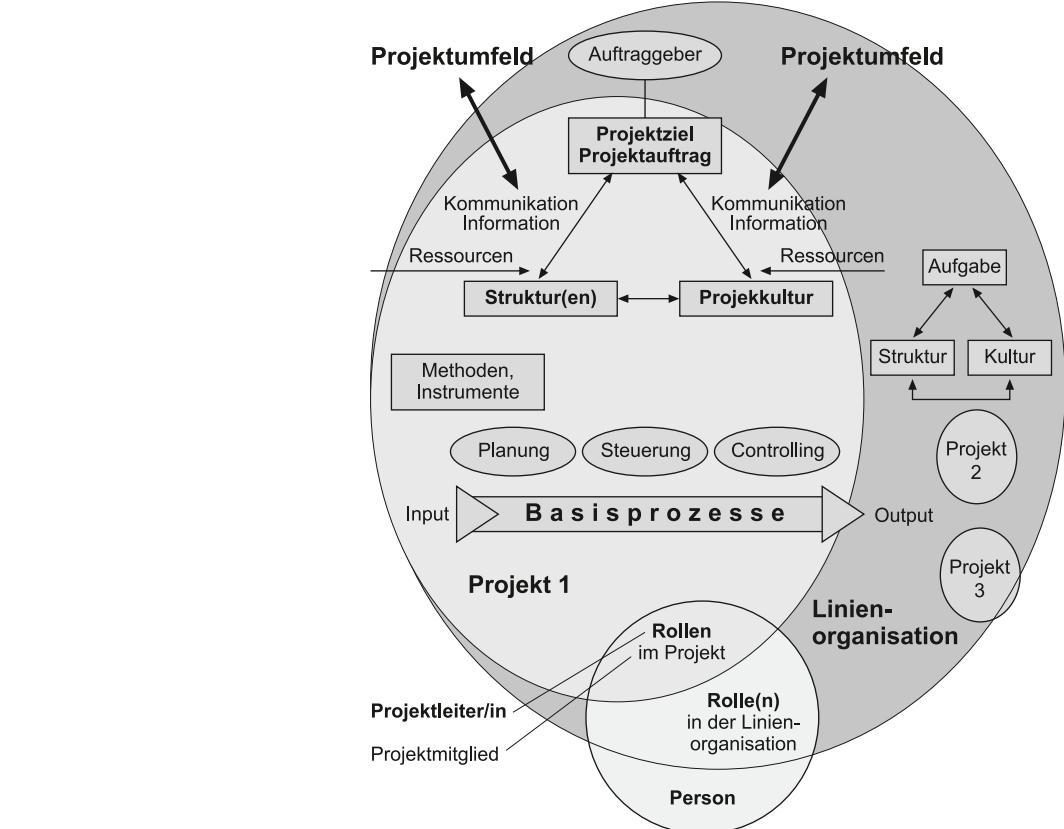
Das Coaching eines Projektleiters ist oftmals recht schwierig, da es nur schwer möglich ist, sich in der Rolle des Coachs im engeren Sinn zu verhalten. Vielmehr benötigt der Coachee einen Gesprächs-

Gefahr der Rollenvermischung

Projektleiter im Spannungsfeld

Modell eines systemischen  
Projektmanagements in seiner  
Umwelt

Coachingaspekt



■ Abb. 5.13 Modell eines systemischen Projektmanagements in seiner Umwelt.  
(Aus Steiger u. Lippmann, 2008, Bd. II, S. 226)

partner – für die Strategieüberlegungen und Reflexion der bisherigen Ereignisse, für die Planung der nächsten Arbeitsschritte und das Konfliktmanagement – und ebenso einen Methodenlieferanten, »Frustabhörer« und Rollenwächter.

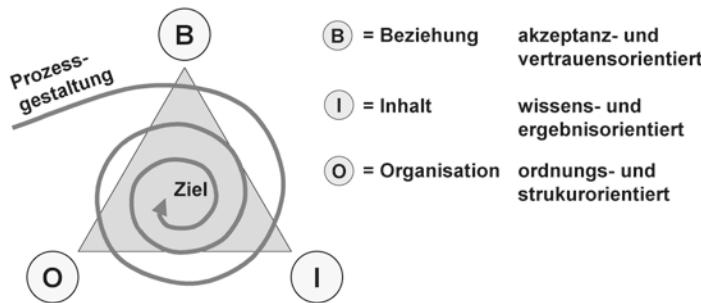
#### 5.4.2 Arbeitsinhalte des Coachings

##### Drei Ebenen:

- Beziehung
- Inhalt
- Organisation

Anhand der erwähnten Projektphasen (■ Abb. 5.11) und der Projektumwelt (■ Abb. 5.13) werden nun in der Praxis häufig gestellte Coachingfragen aufgezeigt. Entsprechend dem Modell der drei Ebenen (Beziehungs-, Inhalts- und Organisationsebene) soll der Projektleiter immer wieder reflektieren können, ob er mit seinen Führungsinterventionen

- auf der Beziehungsebene ein Klima von Akzeptanz und Vertrauen fördert,
- auf der Inhaltsebene wissens- und ergebnisorientiertes Arbeiten entwickelt und ermöglicht,



■ Abb. 5.14 Aspekte der Prozessgestaltung. (Aus Kuster et al., 2011, S. 56)

- auf der organisatorischen Ebene Ordnung und Struktur gewährleistet (vgl. Kuster et al., 2008, S. 213ff.).

Das ganze Arbeitsgebiet »Konflikte« wird bewusst ausgeklammert, da das ► Abschn. 6.2 eine weit reichende Vertiefung zum Thema »Konfliktcoaching« bietet.

## Projektinitialisierung und Vorstudie

- **Inhalt dieser Phasen** (■ Abb. 5.14)
  - Anforderungen und Projektumfang definieren
  - Resultate und Ergebnisse festlegen
  - Konzeptionell das Projekt grob umschreiben und einen ersten Projektplan aufzeigen
  - Meilensteine festlegen
  - Inhaltliche und vorgehensbezogene Erfolgskriterien aufzeigen
  - Wirtschaftlichkeitsüberlegungen und Risiken auflisten
  - Projektwürdigkeit prüfen
  - Projektantrag formulieren/abstimmen und durch Unterzeichnung zum Projektauftrag überführen

Arbeitsinhalte  
– Initialisierung  
– Vorstudie

In diesen Phasen besteht häufig die Schwierigkeit, Problem und Zielsetzung genau zu erfassen, Umfang und Abgrenzung festzulegen, Risiken einzuschätzen und Rollen der verschiedenen Personen klar zu erfassen. Obwohl eigentlich noch wenig Wissen vorhanden ist, werden hier schon wesentliche Entscheidungen notwendig (■ Abb. 5.15).

Die Beteiligten reagieren oftmals abwartend und zögerlich. Es hilft, hier klarende Fragen zu stellen und Methoden zur Situationsanalyse, Umfeldanalyse, Zieldefinierung und Rollenklärung zur Verfügung zu stellen. Gut geeignet sind grafische Darstellungen der Problemsituation mittels Mindmaps, Flussdiagrammen, Organigrammen.

Häufig ist eine Befragung des Coachee über verschiedene Faktoren zum Projekt sehr effizient und hilft ihm, die Dynamik, Rahmenbedingungen und kritische Voraussetzungen selbst zu erkennen.

Zu Beginn des Projekts sind wesentliche Entscheidungen notwendig

Zögerliche wieder aktivieren

Coachingaspekt

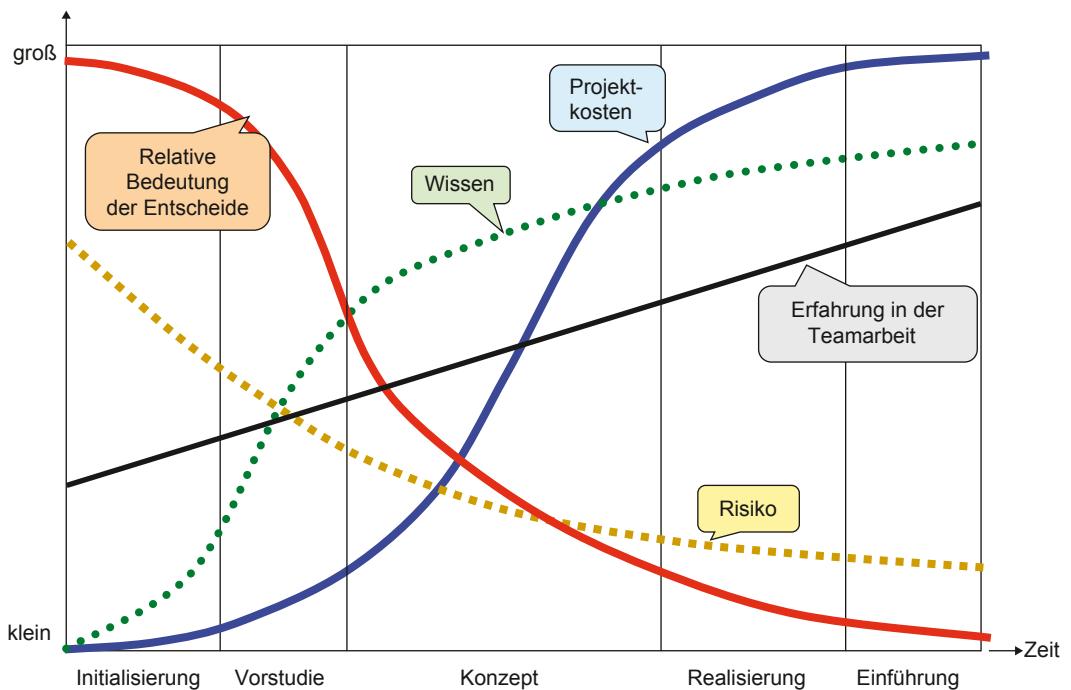


Abb. 5.15 Tragweite von Entscheidungen im Projektverlauf. (Aus Kuster et al., 2011, S. 21)

#### Checkfragen zur Projektanalyse

- **Fragen zur Projektanalyse**
- 1. **Eckdaten?**
  - Branche, Größe, Stellung auf dem Markt u.Ä.
  - Position des Projektleiters in der Linie
- 2. **Um was geht es?**
  - Ganz grob das Thema, Hauptproblem umschreiben
- 3. **Wieso bearbeiten Sie das Problem?**
  - Klare Zuweisung an Sie möglich?
  - Offene und verdeckte Erwartungen klären
  - Abhängigkeiten zu anderen Personen und anderen Stellen aufzeigen
- 4. **Wessen Problem ist es?**
  - Wer ist der Urheber? Von wem geht es aus?
  - Wie stark engagiert ist der Auftraggeber?
- 5. **Warum gerade jetzt?**
  - Ereignisse fokussieren
  - Wo liegt der Leidensdruck?
  - Eventuelle Krisensituation, versteckte Erwartungen, Stimmen erfassen
  - Erste Veränderungsabsichten sichtbar machen
- 6. **(Personelle) Verhältnisse innerhalb des Systems?**
  - Gibt es bereits Vorstellungen zur Projektorganisation?
  - Kennen sich diese Leute bereits?

- Wie ist das Verhältnis innerhalb der Gruppen?
- Gibt es (in)formelle Rollen?

**7. Was soll erreicht werden?**

- Ziele
- Themen eingrenzen
- Was soll erhalten bleiben, was sich ändern?

**8. Ideen und Vorgaben zur Abwicklung des Projekts?**

- Bestehen bereits Vorgaben zu Terminen, Meilensteinen, End-datum?
- Vorgaben, Erwartungen bezüglich der Resultate?

**9. Wie ist der kommunikative Umgang?**

- Welche Personen(kreise) werden in die Kommunikation ein-gebunden, welche nicht?
- Wie schnell muss die Kommunikation innerhalb des Projektes sein?

**10. Welche Rolle als Projektleiter sehen Sie für sich in diesem Projekt?**

- Entspricht dies der Projektleiterfunktion in ihrer Unternehmung?
- Sieht das der Auftraggeber auch so?
- Ist das realistisch?

Im nächsten Schritt ist zu klären, wie sich diese Gegebenheiten auf das Projekt auswirken und welche Maßnahmen zu prüfen sind, wie z.B.

**Maßnahmen zur Projektgestaltung**

- Ausarbeiten eines realistischen Projektauftrags,
- Bestimmen/Suchen eines wirklich engagierten Auftraggebers,
- Auftragsklärungsgespräch mit dem Auftraggeber,
- Anpassen der Projektorganisation,
- Überprüfen der Arbeitspakete,
- Vereinbaren der Spielregeln im Team,
- Erstellen eines Kommunikationskonzepts.

## Konzeptphase und Realisierung

**■ Inhalt dieser Phase**

- Projekt im Detail konzipieren
- detaillierten Ablaufplan erstellen und absprechen
- Ressourceneinsatz konkretisieren
- Budget erstellen
- Einsatzpläne mit den Beteiligten absprechen und vereinbaren
- Erste Alternativen und Zielabweichungen bearbeiten
- Kommunikationsmittel erstellen (E-Plattform, Intranet, Kom-munikationskonzepte)
- Planungsinstrumente zur Fortschrittskontrolle und Steuerung des Projekts aufbauen
- Detailanforderungen erarbeiten
- Arbeitsteams zusammenstellen und arbeitsfähig machen
- Umgang mit Veränderungen gestalten, »Change Management« aufbauen

**Arbeitsinhalte**  
– Konzeptphase  
– Realisierung

- Improvisieren
- Schulungskonzept erstellen
- Einführung und Abschluss planen

### Worum geht es?

In der Konzeptphase besteht die Hauptaufgabe des Projektleiters darin, die Arbeitsprozesse optimal zu planen und zu führen. Häufig ist es schwierig, den einmal erstellten groben Zeitplan, dargestellt in Arbeitspaketen, in Detailarbeiten unterzubringen und Tätigkeiten zu parallelisieren. Nun gilt es, diesen Plan einzuhalten und entsprechend den anfallenden Arbeiten, Problemen und bewilligten Zielveränderungen anzupassen.

Planungsdaten – wie Tätigkeitslisten, Zielformulierung und Resourcenpläne – sind statische Instrumente und wurden aufgrund einer Analyse zu einem bestimmten Zeitpunkt erstellt. Der laufende Prozess jedoch, den der Projektleiter führen und gestalten muss, ist meist sehr dynamisch und erfordert konstante Überprüfung und gezieltes Eingreifen.

Bei größeren Vorhaben können gar nicht mehr alle Aktivitäten überwacht und begleitet werden, und es wird sinnvoll, vor allem kritische Ereignisse oder diejenigen mit großem Risikopotenzial zu überwachen und zu begleiten. All diese Anforderungen verlangen vom Projektleiter, dass er das Projekt schnell und wirksam kontrollieren kann. Im Coaching ist deshalb darauf zu achten, den Projektleiter so zu unterstützen, dass er den Stand des Projekts richtig erfasst und erkennt, wo zur Zeit Risiken bestehen, und dass er Szenarien entwickelt für die weitere Prozessgestaltung. Hierzu haben sich in der Praxis einige Modelle und Werkzeuge des Zeitmanagements und der Planung als sehr hilfreich erwiesen. Eine gute Übersicht dazu findet sich bei Kuster et al. (2011, S. 315–427), aus der hier lediglich einige Werkzeuge zum Controlling aufgezählt werden:

- 90%-Syndrom,
- ABC-Analyse,
- Trendanalysen,
- »Magisches Dreieck« und die daraus möglichen Änderungsgrößen (Abb. 5.9).

Diese Denkansätze helfen günstige Fragestellungen im Coaching anzubieten.

### Checkfragen zum Controlling

#### Fragen zum Controlling

- Welches Gefühl zum Verlauf des Projekts haben Sie zur Zeit?
- Wie erhalten Sie Rückmeldungen hinsichtlich des Projektfortschritts?
- Inwieweit stimmen diese Einschätzungen des Projektfortschritts?
- Was bedeutet das für die Arbeitsplanung des Projekts?
- Wer wird aktiv, wenn die Tätigkeit in Verzug ist? Sie oder der Projektmitarbeiter?

- Halten Sie den Mitarbeiter für verlässlich? Ist er nicht zuverlässig oder steht er mit anderen Aufgaben so unter Druck, dass Ihr Projekt zweitrangig ist?
- Wie schätzen Sie die Priorität des Projekts im gesamten Portfolio der Unternehmung ein? Hat sich hier etwas verändert?
- Welches sind die Risikofelder oder die »kritischen Baustellen« im Projekt?
- Was machen Sie damit? Welche Möglichkeiten (Szenarien) stehen zur Verfügung?
- Mit welchen Personen(gruppen) läuft es im Moment gut? Wie nutzen Sie das?
- Mit welchen Personen(gruppen) läuft es schlecht? Was können/wollen Sie dagegen unternehmen? Wieweit beeinflusst dies die Projektabwicklung?
- Welches sind die nächsten wichtigen Ereignisse, Meilensteine? Wie stehen hier die Chancen auf Erfolg? Können Sie dies positiv beeinflussen?

### **Unterstützung bei Veränderungen im Projekt**

Im Verlauf jedes Projekts werden von verschiedenen Seiten Zielveränderungen vorgeschlagen oder sogar verordnet. Die Art und Weise, wie der Projektleiter solche Anträge aufnimmt und in den Prozess einspeist, beeinflusst die Projektführung wesentlich. Hier kriegt das gesamte Projektumfeld einen guten oder schlechten Projektleiter zu spüren. Wohl das wichtigste Instrument dazu ist ein überlegter und von allen Parteien akzeptierter »Change Management«-Prozess, sowohl für technisch-inhaltliche als auch organisatorisch-zwischenmenschliche Zielveränderungsgrößen.

Analog zum Beispiel (Abb. 5.16) aus einem IT-Projekt würden in anderen Projekten einzig die A-Entscheide zu Zielveränderungen im laufenden Projekt führen. Alle anderen Entscheide (B + C) werden aufgenommen, aber allenfalls erst in einem Nachfolgeprojekt (Release x.1) realisiert.

Entlang diesem Prozess soll der Coach Fragen stellen, damit der Projektleiter für sich entscheiden kann, wie er auf die Veränderungsvorschläge reagieren will, welche Prozesse er in Gang setzen muss oder welche Kommunikationswege genutzt werden sollen.

### **Einführung, Abschluss und Nutzung**

- **Inhalt dieser Phase**
- Schulungen durchführen
- Wartungssystem etablieren
- Einführung durchführen und betreuen
- Garantieleistungen oder Arbeiten für Release x.1 definieren
- Abschlussarbeiten wie Teams auflösen, Dokumentationen und Abrechnungen erstellen
- Evaluation des Projekts und der Projektarbeit

**Coachingaspekt**

**Umgang mit Zielveränderungen**

**»Change-Management«-Prozess**

**Arbeitsinhalte:**  
 – Einführung  
 – Abschluss  
 – Nutzung

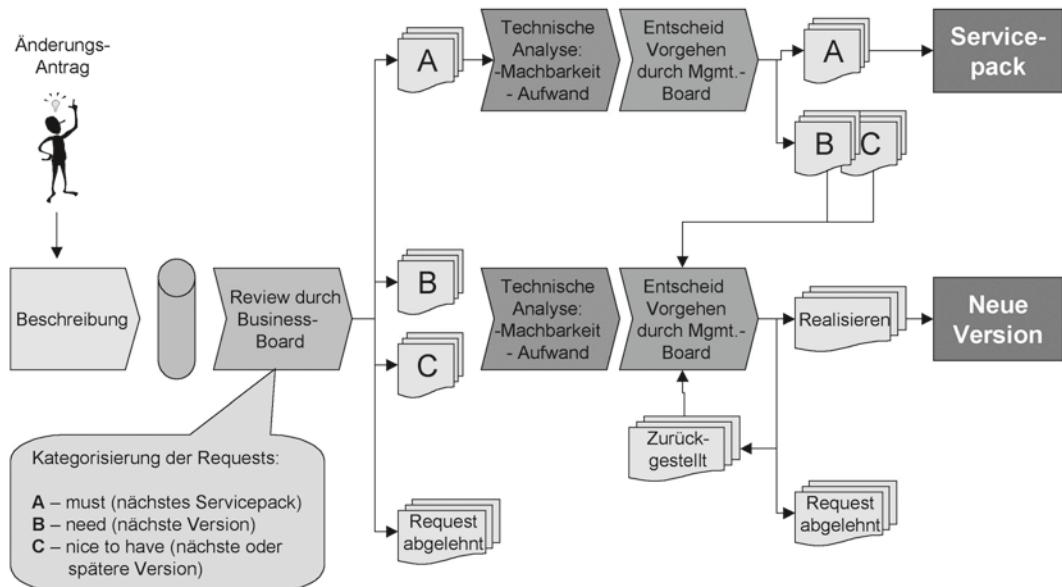


Abb. 5.16 Beispiel eines »Change-Management«-Prozesses in einem IT-Projekt. (Aus Kuster et al., 2011, S. 350)

### Worum geht es?

In diesen Phasen ist oft der Zeitdruck schon sehr hoch und die Energien divergieren sehr stark. Entweder sind die Personen sehr engagiert oder sie sind bereits dabei, sich vom Projekt abzuwenden. Für den Projektleiter heißt es, dranzubleiben und mit der bisherigen Sorgfalt alles fertigzustellen. Er muss sich selbst und andere dazu bringen, Hoffnungen auf einen besseren Projektabschluss als den real erreichten und große Verletzungen, die im Laufe des Projekts entstanden sind, abzulegen. Es braucht oftmals wieder mehr Strukturhilfen, damit leidige Arbeiten – wie u.a. Dokumentation, Archivierung, Produktabnahme, Teamverabschiedung – auch wirklich durchgeführt werden. Häufig wird die Abschlussphase zu wenig bewusst oder als mühsam wahrgenommen. Es fehlt der klare Schlusspunkt und das Projekt läuft langsam aus.

### Coachingaspekt

Im Coaching hilft es, wenn mit dem Projektleiter nochmals eine Auslegeordnung über alle noch offenen »Baustellen« des Projekts erstellt wird. Dabei werden die nötigen Arbeiten benannt, anschließend bewertet, Prioritäten und ein abschließender Arbeitsplan formuliert. So wird dem Projektleiter bewusst, dass neben inhaltlicher Auswertung, organisatorischen und administrativen Abschlussarbeiten auch die Zusammenarbeit mit allen Arbeitspartnern (Team, Auftraggeber) bewusst zu Ende zu führen ist.

### Reflexionsfragen zum Projektabschluss

#### Checkliste Reflexionsfragen

- Wie hat das Team gearbeitet? Wurden die Projektziele wie auch die persönlichen Ziele erreicht? Was kann aus dieser Erfahrung gelernt werden?

- Bestehen schlechte Gefühle oder nicht aufgearbeitete Probleme, die zur Sprache gebracht und zu einem Abschluss geführt werden müssen? Mit wem muss dies geklärt werden?
- Was geschieht mit den Mitgliedern des Projektteams? Wohin gehen sie zurück? Ist ihr Platz in der »Herkunftsorganisation« gesichert? Brauchen sie eine Empfehlung oder aktive Unterstützung für ihr Weiterkommen?

Um für sich selbst das Projekt ablegen zu können, aber auch um wichtige Lernerkenntnisse und Kennzahlen für die nächste Planung zu erhalten, empfiehlt es sich, anhand einiger Fragen und Bewertungen das Projekt nochmals durchzugehen (► Tab. 5.1).

Dieses Beurteilungsraster kann sehr wohl auch als Idee für den Projektleiter dienen, einen gemeinsamen Projektabschluss im Projektteam zu gestalten.

### Fazit

Jedes Projekt ist ein Unikat und jede Branche und Fachdisziplin (Finanzen, IT, Personal, Produktion, Marketing usw.) hat eine eigene Dynamik und teilweise unterschiedliche Spielregeln. Coaching für Projektleiter ist ein spannendes und zugleich heikles Arbeitsgebiet, vor allem wenn der Coach selbst auch Projekte leitet. So kann aus dem Coachen und Reflektieren schnell ein Ratschläge-Erteilen und Anleiten werden. Es ist daher wichtig, im Vertrag eines Projektcoachings klar zu vereinbaren, welche Beratungsleistungen der Coachee haben will: Coaching im Sinn von Prozessberatung oder auch Expertenberatung zu Fach- und Methodenfragen.

Ein guter Indikator ist es, seine eigene Rolle als Coach nochmals zu überprüfen, wenn man spürt, dass man den Druck und die Identifikation des Projektleiters zu übernehmen beginnt. Spätestens jetzt wird es Zeit, selbst ein Coaching in Anspruch zu nehmen.

## 5.5 Coaching im Human Resource Management

*Birgit Werkmann-Karcher*

Dieses Kapitel beinhaltet verschiedene Perspektiven des Coachings im Human Resource Management (HRM). Eine Perspektive beleuchtet den Einsatz von Coaching als Maßnahme im Aufgabenbereich des HRM. Eine andere Perspektive betrachtet den Coachingbedarf der HRM-Professionals selbst: Was kennzeichnet sie als Zielgruppe von Coaching? Welche Beratungsanliegen entstehen, wenn man sich mit der Steuerung der Humanressourcen in unterschiedlichen Aufgabenzuschnitten und Rollen auseinanderzusetzen hat? Eine dritte Perspektive ist die der HR-Professionals als Coachs. Wie sind sie selbst in diesem Feld als Interne vertreten?

**Tab. 5.1** Vorlage: Gesamtbeurteilung des Projekts. (Nach Kuster et al., 2011, S. 365)

Kriterium	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
<b>Projektinitialisierung</b> Entstehung, Absicht, Passung zur Unternehmensstrategie	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>Projektvereinbarung</b> Zielsetzung und Wille zum Projekt	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>Projektorganisation/-struktur</b> Passung zur Unternehmensorganisation	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>Projektmarketing</b> Interne Information, Kommunikation mit externem Auftraggeber	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>Projektphasen</b> Vorgehensweise, Meilensteine, Schritte, Zeitvorgaben	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>Projektplanung/-abwicklung</b> Ressourcenplanung (Personen, Geld, Zeit), inhaltliche Planung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>Projektcontrolling</b> Reporting, Fortschrittwürdigung, Meilensteinmeetings	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>Projektsupport</b> Externe, Berater, Kooperationspartner	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>Commitment der Akteure</b> Management, Teammitglieder, Interessengruppen, Bereiche	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>Engagement</b> Mitarbeit der Betroffenen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>Professionalität</b> Fach- und Methodenkompetenz der Mitarbeiter	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>Sozialkompetenz</b> Zusammenarbeit und Konfliktbewältigung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

### 5.5.1 Coaching als Instrument im HRM

#### Coaching als Instrument zur Entwicklung von Perspektiven, Kompetenzen und Lösungen

Coaching wurde in einer der frühesten einschlägigen deutschsprachigen Publikationen als »personenbezogene Einzelberatung von Menschen in der Arbeitswelt« und konkreter als »Einzelberatung für Führungskräfte« beschrieben (vgl. Looss, 1997, S. 13). Auch in späteren Definitionen wird die Personenzentriertheit dieses Beratungsformats hervorgehoben. Der Adressatenkreis wird nach wie vor oft eingeschränkt auf Führungskräfte, Manager oder Personen mit hochverantwortlichen Aufgaben (vgl. Rauen, 2008., S.4). Nun hat sich Coaching als Beratungsformat in den letzten ein bis zwei Dekaden rasant verbreitet. Coaching ist in vielen Kontexten anschlussfähig. Die Assoziationen zu diesem Begriff sind positiv, die Erfahrungen der Coachees ebenso (► Kap. 7.1). Da ist es naheliegend, Coaching als Instrument zur Entwicklung von Perspektiven, Kompetenzen und Lösungen auch für breitere Zielgruppen einzusetzen.

Wenn man die Einsatzfelder von Coaching als Instrument im Human Resource Management sucht, wird man an mehreren Orten fündig: Betriebliche Lern- und Entwicklungsprozesse werden damit unterstützt, weshalb es in den Standardprogrammen der Personal-

entwicklung und des Management Developments stabil verankert ist (► Abschn. 6.4). Es wird Mitarbeitenden zur Klärung von Laufbahnfragen angeboten (► Abschn. 6.6), ebenso ist es Bestandteil von Outplacementpaketen (► Abschn. 6.7). Changeprojekte sehen in der Regel begleitende Coachingmaßnahmen in ihrer Planung vor (► Abschn. 6.1). Und schließlich wird Coaching häufig Führungskräften zur Unterstützung in herausfordernden Situationen angeboten oder manchmal auch nahegelegt (► Abschn. 6.2, 5.1).

Wenn das Unternehmen ein Coaching bezahlt, fungiert es zumindest als formaler Auftraggeber und wird repräsentiert von der vorgeordneten Führungskraft und/oder dem HRM. Das HRM übernimmt oft die Vermittlerrolle, stellt den Kontakt her, liefert Informationen zum Kontext (Organisation, Ausgangslage) und klärt die finanziellen, zeitlichen und informativen Konditionen. Die spezifischen Erwartungen ans Coaching kommen ergänzend von der vorgeordneten Führungskraft als inhaltlicher Auftraggeber hinzu. Vor allem bei Coachings als Maßnahme zur Lösung eines deklarierten Problems muss man mit unterschiedlichen Sichtweisen und Erwartungen zwischen den Beteiligten rechnen. Es lohnt sich, sie zu klären. Welche Weg man dafür wählt – ob man sukzessive Gespräche führt, ob man mit allen an einen Tisch sitzt oder ob der Coachee klärt und berichtet-, ist fallweise zu entscheiden. Alle Varianten haben ihre Vor- und Nachteile. Wichtig ist, dass Transparenz über die unterschiedlichen Sichtweisen auf den Anlass und das erwünschte Ziel des Coachings zwischen HR-Verantwortlichen, den Vorgesetzten, dem Coachee und dem Coach vorhanden ist und damit gearbeitet werden kann.

### 5.5.2 Das HRM als Zielgruppe von Coaching

Wie kann das HRM selbst eine Zielgruppe für Coaching sein? Was genau macht das Human Resource Management in Organisationen, das auf personenzentrierter Ebene zu einem oder mehreren beratungsrelevanten Anliegen führen könnte? Werfen wir einen Blick auf den HRM-Aufgabenbereich.

Er ist gekennzeichnet von

- der Beschäftigung (Gestaltung, Verwaltung) mit Arbeitsbedingungen für das Personal und für einzelne Rollenträger,
- der Arbeit mit Menschen im Sinne einer Beziehungsarbeit dienstleistender Natur,
- dem Grundauftrag, Mitarbeitendeninteressen und Unternehmensinteressen im Blick zu haben und beide Seiten auszubalancieren.

#### Aufgabenbereiche des HRM

Zumindest für das HRM in Großunternehmen, aber auch für so manche mittelgroßen Betriebe, kann man ein weiteres Thema hinzufügen:

- markante Rollenveränderungen als Resultat eines veränderten HR-Geschäftsmodells, das teilweise bereits in die erste oder zweite Modifikation geht.

Im folgenden Exkurs ist zunächst das Rollenverständnis zu skizzieren, das sich über die vergangenen Jahre hinweg in weiten Teilen der professionellen HR-Gemeinschaft entwickelt hat und in die coaching-relevanten Beratungsanliegen hineinwirkt.

Exkurs		
<b>HRM-Rollenmodell</b>		
<p>Unter dem Eindruck zunehmenden Kosten- und Legitimationsdrucks interner Unternehmensfunktionen hat sich das HR-Management auf den Entwicklungsweg von einer administrativ zur strategisch orientierten Funktion begeben. Ziel ist es, nicht einseitige Kostenoptimierung zu betreiben. Vielmehr soll der Wert der HR-Funktion durch einen spürbaren und nachweisbaren Beitrag zur Wertschöpfung des Unternehmens gesteigert werden. Prominenter Vertreter des Rufs nach strategischer Mitgestaltung in Business-Partnerschaft ist Dave Ulrich, der zusammen mit Partnern in verschiedenen Untersuchungszyklen zu den wertschöpfenden HR-Kompetenzen geforscht hat (vgl. Ulrich et al., 2008). Auf Basis dieser Ergebnisse wurde ein Rollenmodell für das HRM entwickelt und modifiziert. Die Grundaussage des Modells lässt sich so zusammenfassen:</p> <p>Das HRM eines Unternehmens setzt sich zusammen aus fünf verschiedenen Rollen, die als Ensemble zu betrachten sind. Alle müssen gespielt werden. Wie die Aufteilung der Rollen genau erfolgt, wie sie kombiniert werden und auf wie viele Köpfe sie sich verteilen, beschreibt das jeweilige HR-Geschäftsmodell. Die Rollen selbst beinhalten folgendes:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>— <b>Strategischer Partner:</b> Er entwickelt die Strategie des Unternehmens oder des Geschäftsbereichs mit und unterstützt deren Umsetzung. Weiter diagnostiziert er heutige und zukünftige Probleme und entwickelt Lösungsvorschläge. In den Themen Kulturentwicklung und Veränderung leistet er Beiträge in unterstützender oder auch treibender Funktion. Der viel zitierte Change Agent ist in diese Rolle mittlerweile integriert.</li> <li>— <b>Humankapital-Entwickler:</b> Auf individueller Ebene und auf Teamebene unterstützt er die gewünschte Kompetenzentwicklung, die zur Erfüllung zukünftiger Herausforderungen nötig ist. Dazu gehört neben der Planung und teilweise Durchführung von Lern- und Entwicklungsmaßnahmen – dem klassischen PE/MD-Bereich – vor allem das Gestalten attraktiver Laufbahnen und die Nachfolgeplanung. Das »Talent Management« gehört zu dieser HR-Rolle.</li> <li>— <b>Fürsprecher der Mitarbeiter:</b> In dieser Rolle geht es um das Midenken wie auch Vertreten der Mitarbeitendeninteressen. Dazu zählen alle Ansätze zur Erfassung und Berücksichtigung deren Bedürfnisse und zur Ausbalancierung beidseitiger Interessen – Unternehmen und Mitarbeiter –, vom situativ</li> </ul>		

geführten Gesprächen bis hin zur offenen Tür. Ulrich selbst weist darauf hin, dass diese Rolle niemals zugunsten der strategischen Partnerrolle aufgegeben werden sollte (Ulrich u. Brockbank, 2005, S. 202).

- **Funktionaler Experte:** Spezialistenwissen wird in dieser Rolle auf unterschiedlichem Komplexitätsniveau in HR-Prozesse und Dienstleistungen überführt. Das kann von der Gestaltung bedienungsfreundlicher HR-Self-Service-Lösungen bis zur Gestaltung anforderungsgerechter HR-Programme und Prozesse in den Kernfunktionen reichen.
- **Führungschaft:** Diese Rolle bezieht sich auf die HR-Führungsfunktion im eigenen Bereich und schließt den Blick auf die anderen Führungskräfte und die Unternehmensführung selbst im Hinblick auf ethische Prinzipien mit ein.

Im deutschsprachigen Raum wurden diese Überlegungen aufgenommen und in Großunternehmen zu neuen Geschäftsmodellen für das HRM verarbeitet. So entstanden nach und nach neue HR-Organisationen, deren Charakteristika sich folgendermaßen beschreiben lassen (vgl. Oertig, 2006):

Die Kunden (Mitarbeitende, Führungskräfte) erledigen Standardtransaktionen via Employee Self Service / Management Self Service im Intranet selbst.

Service Center bearbeiten standardisierte HR-Aufgaben wie z.B. Payroll oder auch Rekrutierung.

Das Center of Competence oder Expertise übernimmt Spezialistaufgaben wie Personal- und Organisationsentwicklung oder Gestaltung von Systemen (z.B. Lohn- und Anreizsysteme).

HR-Business Partner und HR-Consultants betreuen und beraten die Führungskräfte in strategischen bzw. operativen Themen und bringen zugeschnittene Lösungen für spezifische Fragestellungen, zum Teil unter Mitarbeit der Kompetenzzentren.

Die Transformation von früheren Geschäftsmodellen, in denen es typischerweise eine HR-Assistenz für administrative Aufgaben und eine Bereichsleitung für alle anderen Aufgaben gab, hat von den internen Kunden und von den HR-Professionals einiges abverlangt:

Die Kunden mussten sich daran gewöhnen, einen Teil der Aufgaben nun selbst elektronisch zu erledigen (Self Service), für den anderen Teil mit neuen Ansprechpartnern zusammen zu arbeiten. Dies bedeutete eine Umgewöhnung auf Grenzziehungen, Verweise auf neue Zuständigkeiten, einen erhöhten Eigenarbeitsanteil und eine Option auf einen Sparringpartner aus dem HRM.

Auf HR-Seite wiederum hat die Transformation zu einer Auseinandersetzung mit der eigenen neuen Rolle geführt. Wer im alten Geschäftsmodell dabei war, fand sich im neuen in einer Position wieder, die unterschiedlich herausfordernde Aufgaben versprach,

## Charakteristika neuer HR-Organisationen

## Coachinganlässe

auf jeden Fall aber ein verändertes Selbstverständnis. Wer zuvor einen Betreuungsbereich bestehend aus Führungskräften und allen Mitarbeitenden hatte, zählte in der strengeren Auslegung des Geschäftsmodells nun nur noch die Führungskräfte zu den Kunden. Gerade diese exklusive Zuwendung zum Management und Business brachte Arbeitsroutinen, Sicherheiten und Werte in Bewegung.

Welches sind nun die Konstellationen, die beratungsrelevant, spezifisch für Coaching relevant sein dürfen?

Wo sich Rollen verändern, ist zunächst einmal ein Beratungsbedarf im Wiederherstellen von Rollenklarheit und Rollensicherheit zu vermuten.

Wenn man des Weiteren die Systematik der Coachinganlässe, die Looss (1997, S. 41–64) für Führungskräfte beschreibt, aufs HRM überträgt, kommen folgende Szenarien hinzu:

### ■ Wertekonflikte

HR-Verantwortliche kennen Personalentscheide und die hinführenden Informationen frühzeitig und umfassend. Sie wissen, wer ins Unternehmen eintreten möchte und wer darf, wer aufsteigt, wer warten muss und wer gehen muss. Ihnen werden Situationen aus verschiedenen Perspektiven geschildert. In der Verarbeitung dieser Informationen müssen sie Vertraulichkeit beachten und abwägen, welche Interventionen zu wessen Wohle angezeigt sind. Die Trias der Werte, die berücksichtigt werden möchten, entstammen der persönlichen Wertelandschaft (Wie muss ich handeln, um mir selbst im Spiegel gegenüberzutreten zu können?), der professionellen (Wie muss ich handeln, um meiner fachlichen Bezugsgruppe gegenüberzutreten zu können?) und der organisationalen (Wie muss ich handeln, um dem Wohl des Unternehmens und seinen Werten zu entsprechen und das dem Management gegenüber vertreten zu können?). Dabei kommen Wertekonflikte zwischen den verschiedenen Landschaften und verschiedenen Loyalitäten fast automatisch ins Spiel.

### Beispiel

Eine HR-Leiterin wurde kurz nach ihrem Stellenantritt von der Geschäftsleitung eines mittelgroßen Betriebes informiert, dass eine Trennung von einer der drei Bereichsleitungen aufgrund einiger Beschwerden aus Mitarbeitenden- und Kollegenkreisen über gravierende Kommunikationsmängel wahrscheinlich sei. Im Zuge ihrer Einarbeitung stieß die HR-Leiterin auf Hinweise, die ihrer Meinung nach eher auf weitreichende Struktur- und Prozessprobleme in der oberen Ebene deuteten als auf personalisierte Kommunikationsprobleme. Sie geriet in einen Konflikt zwischen

der Loyalität gegenüber der Geschäftsleitung und ihrer professionellen Einschätzung, die ein anderes Vorgehen als das gewünschte nahelegte.

Nun sind Wertekonflikte an sich nicht HRM-spezifisch. Die Sparringpartner in der Führung erleben häufig Ähnliches. Spezifisch ist die erhöhte Wahrscheinlichkeit, als HR-Professional wiederholt in Kontakt mit konfligierenden Werten zu kommen und dabei nicht in der Position des Entscheiders zu sein, denn dort ist ja die Führungskraft. Das HRM ist in diesen Szenarien vielmehr in der beratenden oder vermittelnden Position, die für Fairness im Einhalten von Richtlinien und für die gute Ausgestaltung der Prozessschritte zuständig ist. Die HR-Rollen als Employee Advocate mit Empathie für Mitarbeiterinteressen auf der einen Seite und als strategischer Partner fürs Management auf der anderen Seite erfordern einen gewissen Dauerspagat und eine professionelle dicke Haut im Ertragen dieser Grundspruchung. Bei situativer oder dauerhafter Überbeanspruchung kann dies zum Coachinganlass werden.

### ■ Stress und Burnout

Die Flexibilität der Arbeitswelt spiegelt sich in den Aufgaben des HRM unmittelbar wider. Vakante Positionen müssen schnell besetzt, Entlassungen inklusive der Begleitkommunikation müssen rasch abgewickelt werden. Beide Transaktionen wechseln sich in Großbetrieben zunehmend in Wellen ab und ziehen Folgeaufgabenstellungen nach sich: Einführungs- und Onboardingprogramme auf der einen Seite, Outplacementpakete, sauberes Trennungsmanagement und sich kümmern um die Survivor auf der anderen Seite. Abteilungen, die aus HR-Sicht gerade im grünen Bereich liefen, werden reorganisiert und müssen wieder neu aufgebaut werden. Zu der in der Regel hohen Arbeitslast und dem hohen Tempo addiert sich die Forderung nach immer freundlichem Umgang mit den internen Kunden, ungeachtet der eigenen »wahren« Emotionalität. Diese Anforderung, die unter dem Stichwort Emotionsarbeit in den letzten Jahren für verschiedene Dienstleistungsberufe beschrieben wurde (Rastetter, 2008), dürfte vor allem in den Shared-Service-HR-Funktionen spürbar werden. In den gestaltungsoffenen, an Spielraum reichen HR-Funktionen wiederum sind gerade die zeitliche und räumliche Entgrenzung in der Arbeit risikant. Arbeitsbedingungen, die von flexiblen Arbeitszeiten plus Zielvereinbarungen gerahmt werden, laden zu Überforderung ein (vgl. Kratzer u. Sauer, 2003). Dies ist kein exklusives HRM-Thema. Aber eine Verkehrung von Begeisterung in Erschöpfung kann eben auch den bestens aufgeklärten Gestaltern von Burnoutprävention selbst passieren. Deshalb zählt Stresserleben zu den Anlässen, Coaching in Anspruch zu nehmen.

### ■ Lernbedürfnisse und Persönliche Lebensentscheidungen

Lern- und Entwicklungsbedürfnisse führen oft direkt zu einer Weiterbildung. In ein Coaching führen sie dann, wenn Positionierung und professionelles Handeln in konkreten Aufgabenstellungen überprüft und weiterentwickelt werden soll oder wenn die eigene Laufbahngestaltung geklärt werden muss.

Auch unter den persönlichen Lebensentscheidungen finden sich Themen, die ebenso andere Berufstätige in Organisationen bewegen. Die Vereinbarkeit von privaten Lebenspräferenzen und Jobanforderungen können Coachinganlass sein. Krisenhafte Entwicklungen im Job oder im Privatleben setzen die Sinnfrage in der Lebensführung und die Beschäftigung mit Alternativen und Ausstiegsideen auf die Agenda. Im Coaching geht es dann um Grundsatzentscheide wie Bleiben oder Gehen, die über eine intensivere Auseinandersetzung mit der persönlichen Seite in der Berufsrolle bearbeitet werden.

### ■ Veränderung der Berufsrolle

Im Exkurs wurden bereits die wesentlichen Veränderungen beschrieben, die das professionelle Selbstverständnis des HRM, das Verständnis seiner Kunden und seine Orientierung ihnen gegenüber beeinflusst haben. Strukturen und Arbeitsabläufe haben sich vor allem in den transformierten HR-Bereichen ebenfalls verändert. Selbst dort, wo weniger greifbare strukturelle Veränderung vonstatten ging, findet man Umbenennungen von z.B. »Bereichspersonalleitungen« zu »Business Partner«, die auf ein in Bewegung geratenes Rollenverständnis hinweisen.

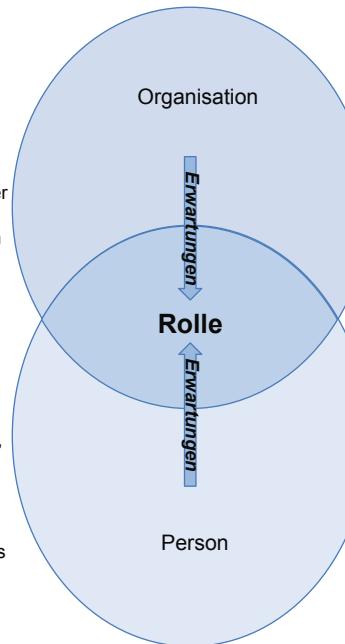
Da Coaching als personenzentriertes Format genau an der Schnittstelle zwischen Person und Organisation ansetzen kann, wird es für die Klärung von Haltungs- und Gestaltungsfragen in neuen Rollen vielfach nachgefragt.

Wenn mehrere Personen einer Organisation gleiche Rollenveränderungen vollziehen sollen, bietet das Coaching in Gruppen einen Mehrwert: Das neue Rollenverständnis wird nicht individuell, sondern gemeinsam erschlossen, strukturelle oder prozessuale Schwierigkeiten in Übergangsphasen können schnell identifiziert und einheitlich gelöst werden. Neben Sicherheit durch den Erfahrungsaustausch entwickelt sich auch eine gemeinsame Sprache.

Beispiel		
Die HR-Abteilung eines Dienstleisters beschäftigte sich nach ihrer Struktur- und Rollenveränderung mit inhaltlichen Aspekten der neuen HR-Business-Partner und -Consultant-Rollen. Für den Qualifizierungsbedarf in den Beratungskompetenzen wurde ein Workshop angeboten. In der Folge fand einmal monatlich ein Gruppencoaching für die Bearbeitung von Beratungsfällen statt, das nach einem halben Jahr als kollegiale Intervision selbstorganisiert weitergeführt wurde.		

**Fragen zu Person – Rolle (Bsp.):**

Wie gefällt mir die neue Rollen-Mission?  
Will und kann ich sie kraftvoll verfolgen?  
Wie kann mich diese Erfahrung bereichern?  
Was erwarte ich von mir selbst? Welche Fußspuren möchte ich in dieser Rolle hier hinterlassen?  
Was fällt mir leicht? Welche Ressourcen habe ich in diesem Feld?  
Welche Interessen habe ich, die ich hier verwirklichen möchte?  
Was bedeutet in konkreten Situationen professionelles Handeln für mich? Wie würde ich handeln, wenn ich nur der Organisation / nur meinen Kunden / nur den Standards meiner Profession / nur meinen persönlichen Interessen, Werten, Neigungen verpflichtet wäre?  
Was könnte ich leisten, was würde ich gerne tun, das hier keinen Platz findet?  
Wo sonst kann ich dieser Neigung nachkommen? Was muss ich leisten, das mir schwer fällt? Wer oder was kann mich darin unterstützen?



**Fragen zu Organisation – Rolle (Bsp.):**

Für welches Problem ist diese Rolle eine Lösung? Was wäre, wenn es diese Rolle nicht gäbe?  
Wer sind die relevanten Bezugspersonen für diese Rolle? Was verändert sich für sie im Gegensatz zu vorher? Was verlieren sie, was gewinnen sie? Wie werden sie versuchen, auf meine Rolle einzuwirken?  
Was erwarten sie von mir, wodurch könnte ich sie erfreuen, überraschen, verärgern oder verlieren?  
Sind diese Erwartungen erfüllbar? Will und kann ich sie in dieser Form erfüllen?  
Was brauche ich von meinen Bezugspersonen, um wirkungsvoll zu sein?  
Haben wir das gleiche Verständnis von unserem Zusammenwirken?

■ Abb. 5.17 Klärungsfragen für veränderte Organisationsrollen

Die Themen, die durch Rollenveränderungen grundsätzlich berührt und daher beratungsrelevant werden können, sind in ■ Abb. 5.17 dargestellt.

Bei all diesen Anlässen steht die Rolle als Schnittstelle zwischen personalen Wünschen, Talenten, Werten und Selbsterwartungen auf der einen Seite und organisationalen Fremderwartungen und Werten auf der anderen Seite im Mittelpunkt (► Kap. 2). Daran entlang können die entsprechenden Fragen aufgespannt werden.

### 5.5.3 Das HRM als interner Coachinganbieter

Im Aufgabenbereich des HRM finden sich genügend Anlässe, die nach Beratung durch HR-Fachpersonen verlangen. Sie reichen von schwierigen Situationen und Konflikten, die eine Mitarbeitende oder Führungskraft zu lösen hat, bis hin zu HR-Themen in zukunftsgestaltenden Projekten. Gehört das Durchführen von Coaching zum Aufgabenfeld des HRM? Eine Annäherung an die Antwort führt zunächst zu den Arbeitshaltungen des Coaches.

#### Arbeitshaltungen des Coachs

Es gibt sehr verschiedene Ansichten, wie man als Coach vorgehen sollte und was demzufolge Coaching ist. Eine erhellende Leitdifferenz ist die der Experten- versus Prozessberatung (vgl. Schein, 2003): In der Expertenberatung hat der Kunde ein Problem und beauftragt den Berater es zu lösen. Er selbst arbeitet inhaltlich nicht an der Lösung

mit, er nimmt sie nur entgegen. Er gibt also einen Expertenrat bzw. eine Expertentätigkeit in Auftrag. Im Gegensatz dazu nimmt der Kunde in der Prozessberatung eine aktive und lernende Rolle ein. Er wird vom Berater durch aktives Zuhören, Fragen und weitere Beratungsmethoden darin unterstützt, sein Problem selbst besser zu verstehen und Lösungen zu finden (vgl. ausführlicher dazu Werkmann-Karcher, 2010, S. 353–373).

Fach- bzw. Expertenberatung steht an oberster Stelle dessen, was von den Kunden beim HRM nachgefragt wird. Damit sind einfache und komplexere Auskünfte in operativen Fragen gemeint. Zum Beispiel: Welche Pakete kann man für Gehaltsverhandlungen mit einem Wunschkandidaten schnüren?

In einer qualitativen Befragung über Beratungserfahrungen mit ihren HR-Business-Partnern gaben Führungskräfte denn auch an, am häufigsten die Expertenberatung zu erleben, gerade im Zusammenhang mit operativen Fragen. Für die strategischen Themen aber wurde Prozessberatung vom HR-Sparringpartner gewünscht (Dändliker, 2011).

In den theoretischen Vorstellungen über Coaching durch HR-Professionals wird nach Rollen differenziert. So schreiben Ulrich u. Brockbank (2005) der Rolle des Humankapitalentwicklers das Coaching als personenzentrierte Veränderungsmaßnahme deutlich ins Aufgabenheft (“they focus on both behavior and attitudes”, ebd., S. 205). Vom strategischen Partner erwarten sie, dass er Führungskräfte darüber berät, was sie tun sollen und wie, wobei der Fokus auf dem Changemanagement liegt und der strategische Partner nur einem Coach ähnlich seine Sichtweisen offeriert und Feedback gibt, allerdings eher prozess- und gruppenbezogen, nicht personenzentriert (ebd., S. 212).

Damit ergibt sich für das gesamte HRM ein gemischtes Bild. In den Kompetenzzentren oder Stabsabteilungen (PE/OE, MD) kann Coaching mit Fokus auf die Person – unter Umständen mit Einschränkungen aufgrund der gleichen Organisationszugehörigkeit – realisiert werden. Ihre Aufgabe ist ja die Kompetenzentwicklung, die selten ohne Einbezug der personalen Ebene auskommt.

In den breiter verantwortlichen HR-Funktionen aber gehört das personenzentrierte Coaching, das den Coachee mit seinem Wahrnehmen, Fühlen, Denken und seinen Einstellungen ins Zentrum stellt, nicht zum Standardangebot. Unabhängig von der Frage, inwiefern der HRM-Grundauftrag dies erfordern oder die zeitlichen Ressourcen und die Arbeitsbeziehung eine solche Tätigkeit erlauben würden, steht ein ganz anderes Thema im Raum: die inhaltliche Neutralität des HR-Verantwortlichen und – damit eng gekoppelt – die Möglichkeit der Vertraulichkeit. Die Neutralität variiert je nach Thema und Kontext und erlaubt unterschiedlich weit reichende Beratungsangebote. In den folgenden Beispielen wird dies deutlich.

**Beispiel**

Eine HR-Verantwortliche berät eine Führungskraft, deren Bereich mit einem anderen Bereich an einem anderen Ort zusammengelegt werden soll. Thema der Beratung sind die möglichen Perspektiven der einzelnen Mitarbeitenden, die für Folgeplanungen geklärt werden müssen. Die Zukunftsperspektiven der Führungskraft selbst sind ebenfalls unklar. Das wurde bislang nicht angesprochen. Die HR-Verantwortliche hat den Eindruck, dass die umsichtige Entwicklung verschiedener Szenarien auch die Führungskraft selbst, ihre eigenen Perspektiven, taktisch kluges Verhalten in diesem Kontext und den Umgang mit der belastenden Aufgabe einbeziehen sollte. Sie spricht diesen Aspekt im Beratungsgespräch zuerst an und schlägt dafür ein Coaching mit einer anderen Person vor.

**Beispiel**

Eine Führungskraft äußert in einem Gesprächstermin mit der HR-Verantwortlichen nebenbei, dass sie eine schwere Entscheidung zu treffen habe. Es geht um ein Angebot aufzusteigen und den Platz des eigenen Chefs einzunehmen. Der HR-Verantwortliche bietet ihr eine Beratung an. Die Führungskraft nimmt an und klärt in zwei Sitzungen ihre Entscheidung.

Im ersten Beispiel begrenzt der HR-Verantwortliche seine Eingriffstiefe, weil er Interessenskollisionen befürchtet. Er muss die Zusammenlegung begleiten, die auch die Freistellung dieser Führungskraft zur Folge haben kann. Im zweiten Beispiel sind die potenziellen Interessenskonflikte geringer. Die HR-Verantwortliche würde sich zwar über eine Entscheidung zur Chefnachfolge freuen, könnte diese Stelle auch mühelos anderweitig besetzen. Ihr Anliegen ist, dass die Entscheidung auf einer stabilen Grundlage gefällt wird. Dafür setzt sie ihre Coachingkompetenzen ein und unterstützt den Coachee im Abwägen der Chancen und Gefahren auf sehr personenzentrierte Weise.

Wie also lässt sich das Coaching beschreiben, das HR-Verantwortliche im Sinne einer Einzelberatung für Führungskräfte gut einsetzen können?

Es muss ein Coaching im erweiterten Sinne sein. Eines, das nicht ausschließlich die inhaltlich neutrale Beratung z.B. eines lösungsorientierten Ansatzes meint, sondern auch direktivere Varianten zur Integration der HR-Expertise einschließt.

Die Grundhaltung der Prozessberatung, den Kunden aktiv in die Problemlösung einzubeziehen, legt gerade in komplexen Situationen immer nahe,

- Vorstellungen vom idealen Zielzustand,

### **Coaching als Einzelberatung für Führungskräfte**

- 5
- Sichtweisen aus den verschiedenen Beteiligungsperspektiven sowie
  - Ideen über nötige Schritte zum Ziel

genau zu erfragen und zu hinterfragen. Manchmal mag das alleine schon zu guten Lösungen führen. Manchmal aber wird die Expertise oder die Informationslage des HR-Verantwortlichen zu Einschätzungen führen, mit denen sich der Sparringpartner ebenfalls auseinandersetzen möchte oder sollte, um seine Lösung zu optimieren. Damit liegt die Herausforderung im Ausbalancieren verschiedener Ansätze oder Stile in der Beratung.

Ein solches Coaching kann gerade in den frühen Phasen der Problemdefinition und Lösungssuche große Wirkung entfalten. Wenn man einen Auftrag dafür bekommt, nicht nur die angedachte Lösung für ein Problem zu liefern, sondern die Eingangskonstruktion von Problem und Lösung gemeinsam genauer anzuschauen, ist Spielraum gewonnen. Manchmal ist es nötig, sich einen solchen Auftrag durch ein entsprechendes Angebot selbst zu organisieren.

Das abschließende Beispiel skizziert ein Coaching, das auf diese Art zustande kam und eine Problemlösung zu realisieren half, die in reiner Expertenmanier nicht möglich gewesen wäre.

Beispiel			
<p>Eine Führungskraft identifizierte ein Produktivitätsproblem in ihrem Bereich. Sie wollte es dadurch beheben, dass sie den Mitarbeitenden Massagen am Arbeitsplatz zugutekommen lassen wollte. Den HR-Verantwortlichen bat sie um entsprechende Unterstützung ihres Plans. Dieser hinterfragte die Lösungsidee auf so wertschätzende Art, dass die Führungskraft sein Angebot zu einer genauen Analyse der Situation gerne annahm. In zwei Sitzungen wurden aus den gewonnenen Analyseerkenntnissen ganz andere Maßnahmen als die ursprünglich angedachten abgeleitet.</p>			

## 5.6 »Man müsste sich Sisyphus als glücklichen Menschen vorstellen« – Coaching von Politikerinnen und Politikern

*Christina von Passavant*

Dieses Kapitel behandelt die Frage, was Politikerinnen und Politiker von anderen Zielgruppen des Coachings unterscheidet. Es wird einerseits die spezielle Situation von Regierenden und von Parlamentspolitikern betrachtet und andererseits werden methodische Überlegungen und Fragen zur Kompetenz der Coachs angesprochen.

Coaching von Führungskräften ist weit verbreitet und akzeptiert, Coaching von Berufsleuten in anspruchsvollen Funktionen auch. Aber Coaching von Politikerinnen und Politikern? Inzwischen gibt es auch hier Erfahrungen, und es gibt immer mehr Politiker und vor allem auch Politikerinnen, die diese Form der Unterstützung nutzen. Aber als selbstverständliche Möglichkeit ist Coaching noch lange nicht akzeptiert. Im Gegenteil: Viele Coachees aus der Politik halten es geheim, dass sie Coaching beanspruchen – nicht nur vor ihren politischen Gegnern, sondern auch vor ihren eigenen Parteikollegen. Politiker haben starke Persönlichkeiten zu sein, die wissen, was richtig ist und was sie wollen. Dieses Rollenbild schließt Unterstützung geradezu aus, zumindest Unterstützung in der Wahrnehmung der politischen Funktion. (Anders ist es mit Unterstützung bei Wahlkämpfen, gehe es nun um PR-Beratung oder um Fundraising.)

Ich weiß von mehr Politikerinnen als Politikern, dass sie sich coachen lassen. Brauchen Frauen mehr Unterstützung? Oder gehen sie leichter mit der Tatsache um, dass sie durch Unterstützung etwas gewinnen können? Wird es ihnen vielleicht auch eher zugestanden? Oder ist es ganz einfach so, dass Männer weniger professionelle Unterstützung »kaufen« müssen, weil diese eher durch ihre Netzwerke gewährleistet ist?

Als Beraterin coache ich schon seit vielen Jahren Führungspersonen aus Wirtschaft und Verwaltung, Projektbeauftragte, Menschen, die in psychisch besonders anspruchsvollen Arbeitsfeldern tätig sind wie Ärztinnen, Richter, Fachleute aus Pädagogik und Sozialarbeit. Und ich coache eben auch Politikerinnen und Politiker.

Dabei hat sich gezeigt, dass es signifikante Unterschiede zwischen Coachees aus der Politik und anderen Gruppierungen gibt, Unterschiede, die sich aus dem Wesen der politischen Arbeit, aus den politischen Strukturen und aus der speziellen Dynamik politischer Prozesse ergeben. Folgende Besonderheiten scheinen mir für Politikerinnen und Politiker besonders prägend:

- **Sie haben eine Funktion auf Zeit.** Sie sind an Wahlzyklen gebunden, die weder einem Leistungsnachweis Rechnung tragen, noch auf aktuell laufende Geschäfte und Prozesse Rücksicht nehmen. Dabei geht es nicht bloß um die Wahltermine an sich. Monate, wenn nicht gar das ganze Jahr vorher, sind geprägt durch Wahlvorbereitungen und Wahlkampf. Damit werden beträchtliche Ressourcen und Energien aus dem Alltagsgeschäft abgezogen.
- **Sie haben keine Leistungsziele**, die mit denen von Führungskräften und anderen Berufsgruppen vergleichbar sind. Ihre Tätigkeit ist durch ideelle Ziele geprägt. Speziell für Politiker/innen in Exekutivämtern gilt, dass das, was sie als Regierende tun, sich immer in einem sehr eingeschränkten Wirkungsfeld abspielt und meistens im Zusammenwirken mit Leuten anderer politischer Haltungen erarbeitet werden muss. Zielkonflikte und eine große Kluft zwischen ideellen Zielen und praktischer Realisierbarkeit sind der Arbeit in einer politischen Behörde immanent.

## Auch Politiker entdecken Coaching

### Spezifische Aspekte des politischen Settings

- **Sie sind öffentliche Personen** nicht nur in dem Sinn, dass die Öffentlichkeit sie kennt, beobachtet, an ihrem Tun und Leben – auch dem privaten – interessiert ist, sondern auch in dem Sinn, dass sie von der öffentlichen Meinung abhängig sind. Sie beziehen ihre Legitimation direkt aus der Öffentlichkeit, und sie müssen dauernd dafür sorgen, dass diese Legitimation erhalten bleibt. Der Spruch »Wahltag ist Zahltag« müsste insofern präzisiert werden, als das Honorar eher für das persönliche Lobbying als für den Leistungsnachweis im Amt ausgeschüttet wird.
- **Sie sind in der Regel keine Fachleute** auf dem Gebiet, in dem sie aktuell tätig sind. Sie verfügen bei Amtsantritt selten über formale, fachliche Qualifikationen, die auf diesen Aufgabenbereich abgestimmt sind. Sie werden als Personen, als Parteimitglieder oder allenfalls als Vertreter/innen eines bestimmten politischen Programms gewählt. Speziell Regierungsämter werden nach allen möglichen Kriterien besetzt (Parteiansprüche, Geschlecht, regionale Herkunft, Sprachraum, Konfession usw.), aber sicher nicht nach Fachkompetenz.

#### **Unterschiedliche Anforderungen für Regierungsamt und Parlament – unterschiedliche Anforderungen ans Coaching**

Politiker sind also keine einheitliche Gruppierung. Im Gegenteil: Eine parlamentarische Tätigkeit ist etwas grundsätzlich anderes als ein Regierungsamt. Auch wenn Parlamentsmitglieder und Regierende vielleicht die gesellschaftspolitischen Visionen, die politischen Haltungen und die Parteiprogramme teilen, so stehen sie doch in ganz unterschiedlichen Prozessen und Verantwortlichkeiten. Das Legislaturamt ist auf Entwicklung und Vertretung politischer Positionen in Parlament und Öffentlichkeit mit dem politischen Diskurs als wichtigstem Medium zentriert. Bei der Tätigkeit in einer Exekutive geht es im engeren Sinn ums Regieren. Das bedeutet, politische Ziele in der Führung eines Gemeinwesens umzusetzen, meist als Chef/in einer Verwaltungseinheit und gleichzeitig eingebunden in ein kollektives Führungsgremium.

Die meisten Coachees aus der Politik, die ich bis jetzt erlebt habe, waren in einem Regierungsamt. Das mag damit zusammenhängen, dass Regierende in einer außerordentlich komplexen Situation stehen. Es kann aber auch darin begründet sein, dass sie konkrete Probleme lösen und konkrete Resultate erreichen wollen und müssen. Nicht von ungefähr wird die Rolle als Parlamentsmitglied allgemein als weniger schwierig eingestuft als die Rolle der Regierenden. »Ein guter Abgeordneter ist noch lange keine gute Regierungsperson« ist eine weit verbreitete und – auf dem Hintergrund des Gesagten – durchaus nachvollziehbare Einschätzung. Demnach ist es naheliegend, dass Regierende eher professionelle Unterstützung nutzen. Dazu kommt aber auch, dass Politikerinnen und Politiker in der Legislative eher parteiintern Unterstützung suchen und die Parteien ihnen, vor allem wenn sie neu in ihrem Amt sind, auch mehr kollegiale Unterstützung bis hin zum eigentlichen Mentoring geben als Exekutivmitgliedern.

### 5.6.1 Coaching von Regierungsmitgliedern

Die oben aufgezeigten Besonderheiten in der politischen Tätigkeit wirken sich für Politiker/innen mit Regierungsverantwortung besonders stark aus. Wenn sie ihr Amt antreten – sei es auf nationaler Ebene, auf Landes- bzw. Kantonsebene, auf Bezirks- oder Gemeindeebene – verfügen sie meist über wenig einschlägiges Fachwissen und oft auch über wenig Wissen über die für die öffentliche Verwaltung typischen Verfahren und Prozesse. Vor allem können sie oft nicht wirklich abschätzen, was ihre realen Einfluss- und Gestaltungsmöglichkeiten sind; und sie unterschätzen, was es bedeutet, in einem parteipolitisch heterogenen Gremium zusammenarbeiten zu müssen und in dieser Konstellation zu Lösungen für die Probleme eines Gemeinwesens zu kommen.

Dazu kommt, dass sie sich mit nicht oder sicher nicht im geforderten Maß erfüllbaren Erwartungen konfrontiert sehen vonseiten derer, die sie gewählt haben. Das alles führt dazu, dass sich Regierende, die neu im Amt sind, unvermittelt riesigen Bergen gegenüber sehen: Bergen von Arbeit, Ansprüchen und Unverständenem. In dieser ersten Phase kann Coaching die Einarbeitung und Orientierung in der Funktion wesentlich unterstützen. Im Vordergrund stehen dabei folgende thematischen Schwerpunkte:

— **Auf struktureller Ebene**

- Rollenfindung und Rollengestaltung in der Funktion als Regierende
- Einsetzen von Führungskompetenz und Aufbau von Führungs-Know-how
- Kennenlernen der Verwaltungsorganisation, der Verwaltungskultur und der Abläufe in der Verwaltung
- Kennen- und Handhabenlernen der politischen Prozesse, die zwingend mit der Regierungsarbeit einhergehen
- Professionelle Kommunikation gegenüber Mitarbeitern, Regierungskollegen, der eigenen Partei und der Öffentlichkeit
- Wissens- und Informationsmanagement
- Umgang mit öffentlichen Medien

— **Auf Ebene des Selbstmanagements**

- Prioritäten setzen
- Kompetenzmanagement
- Finden des eigenen Arbeitsrhythmus und Entwicklung von Bewältigungsstrategien für große Arbeitsmengen
- Beurteilen von Repräsentationsaufgaben
- Entscheidungsfähigkeit
- Durchsetzungsstrategien
- Professioneller Umgang mit eigenen Gefühlen
- Wirkungsvolles Auftreten
- Entwicklung persönlicher Ziele

— **Auf Ebene der eigenen Person**

- Bearbeiten von Enttäuschungen und Unsicherheiten

In der Regierungsverantwortung gibt es meist geringe Gestaltungsmöglichkeiten

Schwerpunkte für das Coaching von Regierungsmitgliedern

- Klären der eigenen Positionen und Auseinandersetzung mit Zweifeln
- Work-Life-Balance, inkl. Raum für Familie und Freundeskreis
- Feedback

Viele dieser Themen bleiben auch in späteren Phasen wichtig. Dazu kommen aber in der Regel weitere Themen, insbesondere die Folgenden:

- Probleme mit Mitarbeitenden und andere Personalfragen
- Schwierige politische Prozesse
- Konflikte innerhalb der Verwaltung und/oder mit anderen Mitgliedern der Regierung
- Anspruchsvolle Entscheidungssituationen
- Schwierigkeiten der Konsensfindung innerhalb der Regierung
- Aufbau und Nutzung von Netzwerken zur Gewinnung von Einfluss, aber auch im Blick auf eine Wiederwahl

#### Bedeutung von Wahlzyklus und Wählerschaft

Zwei Themen spielen im Coaching von Regierungsmitgliedern eine ganz besondere Rolle: der Wahlzyklus, der es erfordert, dass langfristig geplant wird, und die Spannungen mit der eigenen Partei bzw. der eigenen Wählerschaft.

Die Tatsache, dass Politiker/innen auf Zeit gewählt sind, zwingt sie, sich frühzeitig mit der Frage von Verbleib oder Rücktritt auseinanderzusetzen. Dabei spielen parteitaktische Überlegungen mindestens so sehr eine Rolle wie persönliche Präferenzen. In der Politik muss praktisch konstant die Wiederwahl vorbereitet werden. Vor allem Politikerinnen tun sich schwer damit. Sie gehen zu sehr davon aus, engagierte Sachpolitik verschaffe eine gute Ausgangslage, und vernachlässigen die Pflege der wichtigen Netze und die Lobbyarbeit.<sup>1</sup> Es macht Sinn, dass Coachs von Politikern nicht nur den von den Coachees eingebrachten Fragen folgen, sondern auch Verantwortung dafür übernehmen, dass die Gleichzeitigkeit sowohl der sach- und aufgabenbezogenen Arbeitsprozesse, der politischen Prozesse wie auch der Vorwahl- und Wahlprozesse gewährleistet ist, die Coachees den Überblick haben und sich auf das aktuell Wesentliche einstellen können.

#### Der Clinch mit der eigenen Partei ist vorprogrammiert

Ein heikles Kapitel ist erfahrungsgemäß die Zusammenarbeit mit der eigenen Partei. Die Regierungstätigkeit bringt fast zwangsläufig ein Spannungsfeld zur eigenen Partei mit sich. Das Parteiprogramm lässt sich nur teilweise und meist nicht im gewünschten Tempo umsetzen. Nicht selten ärgern sich Regierungsverantwortliche darüber, dass die Vertreter der eigenen Partei unsensibel und wenig differenziert auftreten oder dass Parteikollegen und Parteikolleginnen unrealistische Vorstellungen darüber haben, was realisierbar ist. Oft fühlen sich Regierungsverantwortliche auch von den Parteigremien abschätzend behandelt und viel zu wenig unterstützt. Auch das kann ein wichtiger

<sup>1</sup> Vgl. Girsberger, E. (2004). »Abgewählt« – Frauen an der Macht leben gefährlich. Zürich: Xanthippe

Aspekt im Coaching sein: nicht nur das Arbeitsfeld in der Verwaltung und die Öffentlichkeitsarbeit im Auge haben, sondern auch auf eine förderliche Zusammenarbeit mit der Partei hinzuarbeiten.

### 5.6.2 Coaching von Parlamentarierinnen und Parlamentariern

Coaching von Parlamentsmitgliedern ist wesentlich seltener als Coaching von Regierungsmitgliedern. Mir ist es nur bekannt als Unterstützung am Anfang einer politischen Karriere oder dann als Krisenberatung in akuten Schwierigkeiten oder auch als Coaching während eines Wahlkampfs.

Für die neuen Parlamentarier/innen, die aktiv um Coaching nachsuchen, stehen meist zwei Bereiche im Vordergrund: technische Fragen des Parlamentsbetriebs und der politischen Arbeit einerseits und das Problem des selbstsicheren, kompetenten Auftretens andererseits. Zu den wichtigsten Themenfeldern, die dann im Coaching reflektiert werden, gehören u.a.:

- Sicherheitsgewinn in Bezug auf politische Verfahren und Geflogenheiten,
- Realisierung rhetorisch und fachlich kompetenter Auftritte,
- Vernetzung und Lobbyarbeit,
- Training der Überzeugungsfähigkeit,
- Erfassen des Wesens und Vermittlung der politischen Kommunikation,
- Arbeitstechnik in Kommissionen,
- Wissens- und Informationsmanagement,
- Auftreten, Erscheinungsbild und Wirkung auf andere,
- Umgang mit öffentlichen Medien.

### Schwerpunkte im Coaching von Parlamentsmitgliedern

### 5.6.3 Teamcoaching im politischen Umfeld

Ich habe mich bisher in erster Linie auf Einzelcoaching bezogen. Das ist nicht zwingend; es gibt im politischen Umfeld auch sehr sinnvolle Felder für Teamcoaching. Ein solches Teamcoaching kann z.B. ein ganzes Regierungsgremium umfassen. Bei aller politischer Verschiedenheit lassen sich doch gemeinsame Interessen und Aufgaben herausschälen, wie etwa

- Prozesse im Umgang mit der Bürgerschaft (Kundennähe),
- Zukunftsperspektiven für das gemeinsam regierte Gemeinwesen,
- Fragen der Organisationskultur und Organisationsentwicklung einer städtischen Verwaltung,
- Fragen der gemeinsamen Sitzungsorganisation, der gemeinsamen Auftritte und Kommunikation gegenüber Verwaltung, Bürgerschaft und Medien sowie der Zusammenarbeit im Regierungsgremium.

### Teamcoaching schafft Einfluss

Ein solches Team- oder Gremiencoaching erstreckt sich oft über eine längere Zeit und umfasst sowohl halbtägige Sitzungen wie auch in größeren Intervallen Klausuren von 2–3 Tagen.

Eine andere Zielgruppe für das Teamcoaching sind die Geschäftsleitungen der einzelnen Ministerien, also z.B. ein Regierungsmitglied mit seinen nächsten Führungskräften. Auch hier kann Teamcoaching

- zur Unterstützung einer gemeinsamen Organisationskultur,
- zur Bearbeitung konkreter Prozesse und anspruchsvoller gemeinsamer Aufgaben,
- zur Förderung der Kooperation innerhalb der Verwaltungseinheit,
- zur Entwicklung einer Strategie,
- zum Aufbau von Führungskompetenz

sehr viel Sinn machen.

Eine Variante von Teamcoaching ist die Beratung von Parlamentarierteams. Dies ist vor allem auch aus der Beratung von Politikerinnen bekannt, die sich zum Teil sogar überparteilich zusammengestellt haben, um ihre Rolle als Frau im Parlament zu reflektieren und sich Unterstützung in vielfacher Hinsicht zu organisieren.

Aber auch Teamcoachings von Fraktionen, Parteileitungen, Kommissionen usw. sind sinnvolle Ansätze, die doch hin und wieder genutzt werden. Allerdings handelt es sich dabei meist um kurze Sequenzen. Kontinuierliche Teamcoachings über eine längere Zeit sind mir in diesen Bereichen – im Gegensatz zu den oben genannten – nicht bekannt.

Beispiel		
Acht Parlamentarierinnen aus dem rot-grünen Lager hatten sich zusammengetan, um Durchsetzungsstrategien im Parlament zu entwickeln. Das Teamcoaching enthielt neben der Reflexion konkreter Ereignisse und der Vorbereitung von Auftritten auch Schulungselemente in Rhetorik und Argumentationslogik. Vor allem aber gab es Feedback und setzten sich mit kritischen, spezifischen Verhaltensweisen von Frauen auseinander.		

#### 5.6.4 Politikerinnen und Politiker coachen: Erlebnisse und Erfahrungen

Eine Politikerkrankheit heißt Zeitmangel. Für Coaching Zeit zu erübrigen, ist für Politiker eine hohe Anforderung. Eine längerfristige Planung und klare Regelungen der Verbindlichkeit sind daher unerlässlich.

Für Coachees aus der Politik ist Coaching oft ein eigentlicher Freiraum. Hier können sie in geschütztem Rahmen und ohne Rücksicht

auf Parteiinteressen und Image an der Öffentlichkeit ihre Fragen einbringen. Und sie können auch mal Gefühle zeigen: Ärger, Zorn, Ratlosigkeit, aber auch Freude, hin und wieder gar Schadenfreude.

#### Beispiel

C. hat eine lange Karriere als Regierungsmitglied hinter sich. Obwohl er abtreten möchte, ist er nach wie vor politisch engagiert; er sehnt sich jedoch nach unkomplizierteren Verhältnissen und der Möglichkeit, sich selbst zu sein. Er ersucht um Coaching, um sich gewissermaßen selbst zu überprüfen. »Prävention gegen Zynismus und Routinedegeneration« nennt er das.

Coaching ist aber auch ein Freiraum für Meinungsbildung, für die Reflexion eigener Ansichten und die Suche nach eigenen Positionen.

Ein Phänomen, das Politiker/innen betrifft, ist der Mangel an Feedback. Je höher Menschen auf der gesellschaftlichen Leiter steigen, desto weniger erhalten sie brauchbares Feedback. Sie müssen damit rechnen, dass die Reaktionen, die ihnen entgegen gebracht werden, von Eigeninteressen der Überbringer gesteuert sind, und es wird rasch schwierig, unabhängiges Feedback von Aussagen zu unterscheiden, die auf das Erreichen von Vorteilen abzielen. Coachs haben daher oft eine wichtige Rolle als »Sparring«-Partner für Feedback. Sie sind es, die sagen können, wie ein Auftritt war, wie die Person in der Öffentlichkeit wirkt, was ihre Ausstrahlung ist und wie verständlich die Sprache ist. Sie können auf Unvollkommenheiten und Ungereimtheiten hinweisen ohne Gefahr zu laufen, der politischen Demontage ihres Gegenübers bezichtigt zu werden. Die unbestechliche Meinung von Coachs ist gefragt.

#### Zu wenig Feedback

#### Beispiel

Die Wahl von B. in die Stadtregierung kam einer Sensation gleich: Noch nie hatte Rot-Grün in diesem wohlhabenden Gemeinwesen einen Sitz in der Regierung, und noch nie war eine Frau in der Regierung. B. sah sich mit Erwartungen konfrontiert, von denen sie wusste, dass sie sie nicht würde erfüllen können, und sie rechnete mit großen Vorbehalten auf Seiten der Amtskollegen.

Die Coach nutzte sie als kritische Gesprächspartnerin und als Vermittlerin von Wissen über politische Prozesse und Verfahren in der Verwaltung.

Die Rolle, die Coachs von Personen in der Politik zugeschrieben wird, ist einerseits diejenige des verfahrenstechnischen Beraters und des Vermittlers von Führungs-Know-how, andererseits aber vor allem auch diejenige des professionellen Gesprächspartners. Vor allem für Regierungsmitglieder ist es oft ein Luxus, mit jemandem frei reden und Gedanken austauschen zu können.

Beispiel		
A. wurde überraschend in die Regierung gewählt, nachdem sein Vorgänger sehr plötzlich im Amt verstorben war. Er traf viel Begonnenes an, auch viele Ungereimtheiten, sah sich aber aus Gründen der Pietät und der Überforderung (durch die unerwartete Situation) nicht in der Lage, die Situation nach eigener Überzeugung zu gestalten. Das Coaching unterstützte ihn in der Rollenfindung und darin, sich in der eigenen Gefühlswelt zurechtzufinden. Zudem half es ihm, sich in die Verwaltung einzuarbeiten und die anstehenden Aufgaben kompetent anzugehen.		

## 5

**Coaching im politischen Umfeld ist eine Vertrauensbeziehung, die Diskretion erfordert**

Wie bereits erwähnt, gibt es Politikerinnen und vor allem Politiker, die geheim halten, dass sie ein Coaching nehmen. Das kann durchaus ein Gebot der Stunde sein, werden doch vermeintliche Schwächen vom politischen Gegner brutal ausgeschlachtet. Aber auch da, wo weder Bösartigkeit noch politisches Kalkül zu vermuten ist, sind Regierungsmitglieder doch stark in der Öffentlichkeit exponiert, haben oft mit sehr heiklen Geschäften zu tun, verfügen über sensible Informationen oder müssen schwerwiegende Entscheidungen mit großen Auswirkungen auf einzelne Personen oder die Bürger treffen. Vertraulichkeit und höchste Diskretion sind daher beim Coaching von Politikerinnen und Politikern unerlässlich. Coaching im politischen Umfeld ist eine Vertrauensbeziehung - in Zeiten des politischen Höhenflugs wie in Phasen des politischen Misserfolgs.

**Wer bezahlt das Coaching?**

Eine interessante Frage ist, wer das Coaching bezahlt. Im überwiegenden Teil der Coachings, die ich mit Politikern durchführte, wurden die Beratungen durch diese selbst bezahlt. Bei Regierungspersonen gingen die Kosten vereinzelt über das Budget der Verwaltung. Ganz selten übernahmen bei Parlamentsmitgliedern die Partei oder ein ihnen lobbymäßig eng angeschlossener Verband die Kosten. Eigentlich ist es schade, dass nicht die Parteien für ihre Vertreter in Regierung und Parlament ein Coachingbudget einsetzen.

### 5.6.5 Herausforderungen und Fallen für Coachees

**Coach als Schattenregierung?**

Irgendwann habe ich realisiert, dass die Beratung von Regierungsmitgliedern auch mir eine gewisse Einflussmacht gibt. Im Coaching kann ich eigene Positionen und Werte vertreten und dadurch Einfluss auf die Meinungsbildung der Coachees nehmen. Oder ich kann ihnen Prioritäten nahe bringen, sie für bestimmte Anliegen sensibilisieren oder sie für gewisse Aktionen motivieren. Es ist wichtig, dass sich Coachees dieser verstecken Macht bewusst sind und sehr transparent damit umgehen. Coachees als Schattenregierungen wären doch eine sehr problematische Sache!

Eine andere Falle ergibt sich da, wo die Coachs ihrerseits den gleichen ideellen Werten wie die Coachees verpflichtet sind. Hier kann es geschehen, dass die Ebene der professionellen Beratung verlassen wird und die Coachs sich überidentifizieren. Sie verlieren die nötige Distanz und können dadurch ihre Rolle als kritische »Sparringpartner« nicht mehr erfüllen. Coaching im politischen Umfeld sollte daher immer auch ein Coaching mit Distanz sein.

Eine dritte Falle besteht darin, dass sich Coachs vom Nimbus anstecken lassen, der wichtige Menschen bzw. Menschen, die es in wichtige Funktionen geschafft haben, umgibt. Auch Coachs sind nicht gegen Eitelkeit gefeit: Wer eine Person des öffentlichen Interesses berät, muss ja selbst eine wichtige Person sein! Wenn sie sich aber zu sehr im Dunstkreis ihrer Coachees sonnen, laufen Coachs Gefahr, dass sie ihre Unabhängigkeit und Unbestechlichkeit verlieren und der Schönrederei verfallen. Ebenso groß ist die Gefahr, dass sie in ihrem Stolz bedeutungsvoll Dinge durchsickern lassen, die nicht für andere Ohren bestimmt sind.

### 5.6.6 Anforderungen an Coachs und Coaching im politischen Umfeld

Die Coachs können politisch neutral sein, der gleichen Partei angehören oder einer verwandten Partei. Eine gewisse Nähe in den gesellschaftspolitischen Grundhaltungen von Coach und Coachee ermöglicht die Vertrauensbasis, die für Coaching im politischen Umfeld absolut unerlässlich ist. Wichtiger als das Parteibuch ist wohl ein ausgeprägtes Interesse an politischen Fragen auch auf Seiten der Coachs.

Ein zweiter Anforderungsbereich ist der, dass die Coachs die Spielregeln der Politik, die politischen Strukturen und die politischen Verfahren und Gepflogenheiten fundiert kennen müssen. Wo Regierungsmitglieder beraten werden, sind auch sehr gute Verwaltungskenntnisse erforderlich.

Drittens müssen die Coachs absolut unabhängig sein und sich ganz darauf einstellen können, »reflecting partners« der Politiker zu sein. Dies erfordert eine hohe Sensibilität für Rollen- und Interessenskonflikte, insbesondere da, wo Coachs im Gemeinwesen leben, das durch die Coachees regiert wird, oder wo Coachs ihrerseits durch eine Parteizugehörigkeit gebunden sind.

Viertens muss Coaching von Politikern unter Wahrung größtmöglicher Diskretion geschehen. Das stellt nicht nur Ansprüche an die Verschwiegenheit der Coachs, sondern auch an die Lokalitäten, in denen das Coaching stattfindet, sowie an die Kommunikationsprozesse, die über das Coaching hinaus erforderlich sind und oft Dritte einschließen.

Fünftens müssen Coachs Politikerinnen und Politikern Unterstützung bieten können im Umgang mit den Verwaltungseinheiten, die

**Coaching im politischen Umfeld sollte ein Coaching mit Distanz sein**

**Kenntnisse über Spielregeln der Politik sind unerlässlich**

ihnen unterstellt sind. Führungscoaching ist in diesem Zusammenhang ein wichtiges und sinnvolles Stichwort.

### Fazit

Coaching von Politikerinnen und Politikern ist eine interessante Option. Angesichts der gewachsenen Ansprüche und der wachsenden gesellschaftspolitischen Differenzen ist die Politik als Steuerungselement gefragt. Menschen zu unterstützen, die diese Verantwortung wahrnehmen, macht Sinn. Allerdings ist dabei nicht zu leugnen, dass das Coaching an sich dadurch schon zu einem politischen Akt wird.

## 5

## 5.7 Coaching für Schulleiter – ein Balanceakt in sechs Bildern

*Jean-Luc Guyer*

Coaching im vorliegenden Verständnis ist systemisch, lösungsorientiert, situativ und angepasst an die Bedürfnisse und Persönlichkeit des Kunden. Gerade im noch jungen Berufsfeld »Schulleiter« müssen Berater sehr unterschiedliche Führungspersonen mit unterschiedlichsten Aufgaben und Schwierigkeiten in einer sich schnell ändernden Schullandschaft begleiten.

Nach der Beschreibung der Ausgangslage sowie der Umschreibung des Coachingbegriffs im Schulbereich sind im letzten Abschnitt konkrete Arbeitsvorschläge beschrieben. Zentral dabei ist die Arbeit mit Metaphern, hier mit sechs Bildern von unterschiedlichen »Flusslandschaften«, die sich gut für das lösungsorientierte Coaching eignen.

### 5.7.1 Ausgangslage

Schulleiter und Lehrer sind zunehmend hohen Belastungen und veränderten gesellschaftlichen Erwartungen ausgesetzt. In Deutschland scheiden 50–60% der Lehrkräfte aus Krankheitsgründen (Burn-out-Syndrom) vorzeitig aus dem Berufsleben aus (vgl. Bauer, 2004). In der Schweiz sind es laut Statistik annähernd 40%. Etwa die Hälfte aller Lehrer erleben die letzten zehn Jahre des Berufslebens als »eher negativ« (vgl. Jucker, 2004).

Bisherige Erfahrungen sowie eine Studie zur Belastung von Schulleitern (vgl. Wiederkehr, 1998) bestätigen diese Tendenz. Als größte Belastung werden die »Sandwichposition« zwischen Behörden und Kollegium, der Rollenkonflikt zwischen Lehreridentität und der Rolle als Schulleiterin und die Aufgabenfülle genannt.

Den Stellenausschreibungen zufolge müssten Schulleiter auch alle Voraussetzungen für das Idealbild eines Managers mitbringen. Im Folgenden einige Stichworte aus aktuellen Stellenausschreibungen:

**■ Persönliche Merkmale**

- Natürliche Autorität
- Einfühlungs- und Durchsetzungsvermögen
- Gewinnende Ausstrahlung
- Zuverlässigkeit und Vorbildwirkung
- Klarheit und Zuversicht
- Optimismus ausstrahlen und dennoch die realen Gegebenheiten nicht aus den Augen verlieren
- Ausgeprägte organisatorische und administrative Fähigkeiten
- Belastbarkeit

**■ Aufgabenbereiche**

- Verantwortung für pädagogische und personelle Führung
- Förderung der Zusammenarbeit und Teamentwicklung
- Umsetzung und Überprüfung der Schulentwicklung
- Information nach innen und außen
- Organisatorische und administrative Führung
- Beratung von Behörden und Lehrern
- Konfliktmanagement
- Pflege des Kontakts zu Eltern, Behörden und externen Fachkräften
- Realisieren und Überwachen kostenbewusster Lösungen
- Qualitätsmanagement der Schule

Die gegenwärtige Debatte über Schulentwicklung und notwendige Veränderungen der Schule konzentrieren sich vor allem auf ein mehr oder weniger klar definiertes Leitmotiv der Autonomie von Schulen. Diese Tendenz zur verstärkten Selbstständigkeit der Schule ist verbunden mit der Forderung nach Partizipation der Lehrkräfte, der Schüler sowie der Eltern. Zudem wird die Schulentwicklung von veränderten gesellschaftlichen Rahmenbedingungen geprägt: dem zunehmenden Legitimationsdruck der Schule gegenüber den Benutzern sowie dem massiven Spardruck der öffentlichen Hand. Die aktuelle Forderung nach »teilautonomen Schulen« ist also nicht primär bildungspolitisch motiviert, sie vereint neu pädagogische, organisatorische und ökonomische Ziele. Wichtigste Neuerungen, die damit im Zusammenhang stehen, seien an dieser Stelle nur stichwortartig erwähnt:

- Teilautonomie der Schuleinheiten verbunden mit neuen Führungsstrukturen: Einführung der Schulleitung für die operative Führung, die strategische Führung ist Aufgabe der Schulbehörde.
- Erarbeiten eines für die jeweilige Schule eigenen Profils in Form eines Schulleitbilds, daraus abgeleitet das Schul- und Jahresprogramm.
- Qualitätsmanagement: Die Einführung von Qualitätskriterien und deren periodische Überprüfung.
- Größere finanzielle Eigenverantwortung durch Einführung des Jahresbudgets.
- Mitspracherecht der Eltern (Elternforum, Elternbeirat).

**Teilautonome Schule**

- Neue Strukturen wie z.B. die Einführung der Grundstufe (Zusammenlegung von Kindergarten und erster Schulklasse).

## **Neue Organisationsform erfordert neue Formen der Zusammenarbeit und Kommunikation**

**Teamarbeit und Kooperation sowie Führung und Administration als Aufgaben der Schulleitung**

5

Die teilautonome Schule führt zu neuen Organisationsformen, die auf der einen Seite vermehrt auf Teamarbeit und Kooperation aufbauen, auf der anderen Seite im Bereich der Führung und Administration eine Spezialisierung erforderlich machen. Dieser Paradigmawechsel in der Organisation stellt hohe Ansprüche an die Kultur der Zusammenarbeit und der Kommunikation. Diese »Kulturveränderung« kann nicht von heute auf morgen geschehen. Sie braucht Zeit, das dazu notwendige Know-how sowie fest eingeplante Zeitfenster für Reflexion und Beratung.

Schulen haben in der Schweiz, in Deutschland und Österreich eine mehr oder weniger stark ausgeprägte basisdemokratische Tradition. Mit der Einführung einer neuen Hierarchiestufe sind auch Befürchtungen verbunden: Der Verlust des bisher weitgehend autonomen Handlungsspielraums der Lehrer, die Zunahme der klassenübergreifenden Aktivitäten, die veränderten Anforderungen im Bereich der Kommunikation – und nicht zuletzt die Leistungsbeurteilung durch eine vorgesetzte Person.

Demgegenüber stehen Schulleiter mit einem oft noch wenig gefestigten Berufsverständnis. Die Umstellung auf teilautonome Schuleinheiten hat in der Schweiz erst vor zehn, in Deutschland und Österreich vor etwa 20 Jahren begonnen, so dass der Berufstand der Schulleiter noch sehr jung ist. Eine Berufs- und Rollenidentität, die auch durch die Berufsverbände und Bildungsstellen untermauert wird, beginnt sich erst zu etablieren. Für die Dynamik kommt erschwerend hinzu, dass die Schulleitung häufig aus dem bestehenden Lehrerteam rekrutiert wird. Der Wechsel vom Teamkollegen zum Vorgesetzten kann zu aufreibenden und rivalisierenden Auseinandersetzungen führen.

Rollenkonflikte und Überlastung entstehen insbesondere da, wo Schulleiter in Teilzeit an der Schule unterrichten, was vielerorts der Fall ist. So betrachtet erstaunt es nicht, dass die befragten Schulleiter die psychische Belastung wesentlich höher einstufen als die zeitliche, administrative und organisatorische Belastung.

### **5.7.2 Coaching für Schulleiter – eine systemisch-lösungsorientierte Beratungsform**

In privatwirtschaftlichen Organisationen bezweifelt heute kaum jemand, dass für Führungskräfte Coaching, Supervision, kollegialer Austausch und gezielte Reflexionsphasen notwendig sind, um im Alltag zu bestehen. Diese kurzen Auszeiten sind in der Regel Bestandteil eines professionellen Denkens, Planens und Problemlösens.

Die komplexen und vielfältigen Führungsaufgaben einer Schulleitung, die in einem von den Erwartungen her oft widersprüchlichen Umfeld zu lösen sind, zeigen die folgenden **Fragen und Themen-schwerpunkte**:

- Wie kann das erarbeitete Leitbild im Alltag umgesetzt werden?
- Wie kann die Balance zwischen individuellem Stil der einzelnen Lehrer und einer übergeordneten Ideologie im Sinn eines gemeinsamen Leitbilds erreicht werden?
- Teamentwicklung: Wie kann die Zusammenarbeit und damit ein gutes Arbeitsklima gefördert werden?
- Wie kann ein bestmögliches Gleichgewicht zwischen den gesetzlichen Vorgaben, den Erwartungen der Eltern und dem eigentlichen Ziel der Schule – die Schüler optimal zu fördern und sie auf das Berufsleben vorzubereiten – erreicht werden?
- Wie können die verfügbaren finanziellen Mittel optimal budgetiert, eingesetzt und verteilt werden?
- Welche Mittel zur Qualitätssicherung sind angemessen, sinnvoll und umsetzbar?
- Wie kann eine zeitgemäße Personalförderung im Schulbereich umgesetzt werden?
- Information und Konsensfindung: Welche Informationskanäle und Sitzungsformen sind notwendig, damit der Informationsfluss effektiv ist und Entscheidungen getroffen werden können, die von einer Mehrheit mitgetragen werden?

Aus dieser bei weitem nicht vollständigen Auflistung der Aufgaben und Themen werden das Anforderungsprofil und die Rollenvielfältigkeit sichtbar. Daraus lassen sich im Hinblick auf die Frage, welches **Coaching für Schulleiter** geeignet ist, einige **Grundgedanken** ableiten:

1. Die Zusammenarbeit zwischen dem Coach und seinem Kunden muss an seinen Fragen, Anliegen und momentanen Schwierigkeiten ausgerichtet sein. Nur er weiß aus seinem beruflichen und persönlichen Erleben heraus, welches die nächsten wichtigen Schritte zur Erreichung seiner Ziele sind.
2. Die Problemlösung muss dort stattfinden, wo das Problem entsteht: beim Kunden und seinem beruflichen Kontext.
3. Der Coach hat dennoch eine klare Aufgabe. Er muss den Rahmen und die Hilfsmittel für die Anstöße bereithalten, die den Kunden zu Lösungsschritten befähigt.
4. Dazu gehört, dass die »Spielregeln« (vgl. Ebbekke-Nohlen, 1997) für beide Seiten bekannt und transparent sind. Der Coach ist für den Prozess, der Kunde für den Inhalt verantwortlich.

Einige Grundsätze in der systemisch-lösungsorientierten Beratung sollen an dieser Stelle ergänzend erwähnt werden:

- Auf der Suche nach Lösungen, gibt es kein »richtig« oder »falsch«, es gibt nur Handlungen, die der Situation angepasst

## Führungsfragen – Führungsaufgaben

### Welches Coaching ist für Schulleiter geeignet?

### Suche nach Lösungen

oder nicht angepasst sind. Die gleiche Entscheidung kann zu einem bestimmten Zeitpunkt in einer Schule hilfreich und unterstützend sein, zu einem späteren Zeitpunkt zu Verwirrungen führen.

- Unterschiedliche Fragen führen zu unterschiedlichen Gesprächsformen. Offene Fragen sind hilfreich, weil sie zum Denken anregen. Damit aus einer offenen Frage eine systemisch-lösungsorientierte Frage wird, bedarf es der Fokussierung auf die Zukunft und ihrer Lösung.
- Die Rolle des Beraters/Coachs konzentriert sich auf den Prozess und unterstützt die Suche nach Lösungen. Der Berater/Coach nimmt, was die Inhalte betrifft, keine Expertenrolle ein.
- Ratschläge sind in der Regel wenig hilfreich, da sie den Prozess unterbrechen und damit die Lösungssuche des Kunden behindern.

### 5.7.3 Arbeit mit Metaphern am Beispiel des Flusses

#### ■ Fragen, die Unterschiede machen

Im Vergleich zum Coaching im Spitzensport, wo die Leistungssteigerung im Vordergrund steht, geht es im Coaching für Schulleiter eher darum, die persönlichen Ressourcen im bestehenden beruflichen Kontext möglichst optimal einsetzen zu können. Das bedeutet auch – auf einer größeren Zeitachse betrachtet – die vorhandenen Ressourcen ökonomisch einsetzen zu können.

#### Flussmetapher als Einstieg ins Coaching

Die Flussmetapher kann als Einstieg in ein Coaching und auch als Standortbestimmung zur Einschätzung der momentanen Befindlichkeit hilfreich sein. Der Flussverlauf von der Quelle bis zur Mündung ins Meer bietet eine Vielfalt von Bildern, in denen sehr unterschiedliche Zustände veranschaulicht werden können. Der Coach hilft dabei den Puls der Energie und das Anliegen bewusster wahrzunehmen, indem er mit Fragen die Differenzierung des Befindens sowohl in der Innen- wie auch in der Außenperspektive (vgl. Simon, 1991) anregt. Daran anschließend sind erste Zielformulierungen und Lösungsrichtungen möglich.

#### ■ Fragen zum Ist-Zustand

Wie sieht der Energiefluss im Moment aus? Fühlt sich das an wie eine sprudelnde Quelle (viele neue Ideen, die man umsetzen möchte), wie ein träger Fluss (eingespielte Muster und Routinearbeit)? Oder stehe ich an einer Verzweigung, wo der Fluss sich in verschiedene Arme aufteilt und ich mich für eine Richtung entscheiden muss? (Neudeinition der Rolle, Gewichtsverlagerung der Aufgaben oder Entscheidung darüber, ob die Aufgabe unter den bestehenden Voraussetzungen zu bewältigen ist).

### ■ Fragen zum Soll-Zustand (Zielrichtung)

Bei den Zielsetzungen können folgende Ebenen unterschieden werden:

- veränderungsorientierte und statusorientierte,
- implizite und explizite,
- fremdbestimmte und selbstbestimmte,
- Ziele für die »anderen« und Ziele für sich selbst,
- operationalisierbare und atmosphärische (Klima, Stimmung usw.).

Systemische Fragen zielen auf die Konkretisierung der angestrebten Ziele und Veränderungswünsche ab. In einem ersten Schritt kann durch das Bilden von Unterschieden – erwünschter Zustand im Vergleich zum derzeitigen – die Stoßrichtung herausgearbeitet werden. Konkrete Fragen dazu können sein:

- Wie würde Ihre berufliche Tätigkeit im Idealfall aussehen?
- Welche Teilziele lassen sich davon ableiten?
- Woran würden Sie erkennen, dass Sie dieses Ziel erreicht haben?
- Welche Veränderung würde das mit sich bringen? Wie würde sich das konkret zeigen?
- Welche Möglichkeiten und Hilfsmittel stehen Ihnen zur Verfügung (Ressourcenaktivierung)?
- In welcher Weise könnte sich der Coach hilfreich einschalten?
- Welche Qualität müsste Ihre Energie haben, damit Sie diese Herausforderungen erfolgreich bewältigen könnten?

Die letzte Frage zielt darauf ab, die Herangehensweise zu verdeutlichen. Ist für das Erreichen des gesetzten Ziels eher Geduld, Entscheidungsfreude, Gelassenheit, Klärung der eigenen Rolle oder vermehrter Einbezug des Lehrerkollegiums erforderlich?

### **Energieverlust: Ausgepumpt und lustlos**

#### ■ Wasser versickert oder verdunstet

Die Beschaffenheit des Flussbetts kann dazu führen, dass das Wasser im Boden versickert. Oder das Klima ist so aufgeheizt, dass ein großer Teil des Wassers von der Wärme absorbiert wird. Diese Form von Energieverlust ist in der Regel unangenehm, weil damit das Erleben von Überforderung einhergeht. Die Frage, wo die Energie verloren geht, kann einen Schritt weiter führen.

Der poröse Untergrund kann aus Unklarheiten bestehen: Übersetzte oder nicht eindeutige Erwartungen der Schulbehörde – und solche, die der eigenen Werthaltung zuwiderlaufen: Unausgesprochene Spannungen und Konflikte im Team, eine schon lange Zeit fällige Aussprache mit einem Lehrer, wiederkehrende und diffuse Kritik der Eltern der Schulleitung gegenüber, im Widerspruch stehende Erwartungen der Schulbehörde, der Eltern und des Lehrerkollegiums.

### Zielformulierung und Lösungsrichtung

### Arbeit mit Metaphern

Erst wenn deutlich wird, wo Energie verloren geht, können konkrete Überlegungen und Lösungen zur Veränderung angestrebt werden.

Ein überhitztes System zeichnet sich dadurch aus, dass zu viele Impulse, Neuerungen und Veränderungen die Mitarbeiter überfordern. Daraus kann eine betriebsame Hektik entstehen, die weder zielgerichtet noch wirksam ist und bei der keine Reflexions- und Ruhephasen mehr Platz haben.

Hilfreiche Anstöße können darin bestehen, Überlegungen anzuregen, wie das Tempo verlangsamt werden kann: die angestrebten Veränderungen und Impulse zu würdigen, diese aber im Sinne einer »Step-by-Step«-Methode in einen beruhigenden Zeithorizont einzurichten. Verstärkende Fragen nach den Faktoren, die zur Überhitzung des Systems beitragen, können zur Verdeutlichung dessen beitragen, was in nächster Zeit besser unterlassen werden sollte: »Was müssten sie tun, um die bestehende Hektik zu verstärken?«

## **Unerledigtes hat sich angesammelt**

### ■ **Stauungen**

Stauungen müssen an sich nichts Schlechtes sein, wenn sie als gesammelte Energien betrachtet werden, die darauf warten, einen Abfluss zu finden. Trotzdem sind Stauungen mit unangenehmen Gefühlen verbunden, da sie Druck erzeugen: entweder weil eine emotionale Stauung bereits zu lange anhält und zu überlaufen droht, oder weil eine anstehende Entscheidung nicht weiter hinausgezögert werden kann.

### **Stauungen beheben**

In einem Coaching kann durch entsprechende Fragen herausgearbeitet werden, welche inneren und äußeren Hindernisse entfernt oder verändert werden müssen, damit das Wasser in dem Maße abfließen kann, dass der Kunde wieder in »Fluss« kommt: »Was müssten sie als Erstes anpacken, damit sie ihre Energie für das einsetzen können, was ihnen wichtig ist?«

Beispiele		
<ul style="list-style-type: none"> <li>— Einen Lehrerkollegen in einer Aussprache auf ein seit langer Zeit bestehendes Problem ansprechen, um nach Lösungen zu suchen</li> <li>— Eine Entscheidung treffen zur Neugestaltung der Schulkonferenz, die unbefriedigend verläuft und in »Endlossitzungen« ausufert</li> <li>— Kompetenzbereiche mit der Schulbehörde klären</li> </ul>		

Hinter den Stauungen verstecken sich oft Befürchtungen oder Verhaltensmuster, die ausgesprochen und bewusst gemacht werden müssen, damit sie ihre hemmende Kraft verlieren. »Es gelingt mir nicht, mich auf die wesentlichen Aufgaben zu konzentrieren.«

### ■ Der Fluss fließt in mehreren Flussbetten

Die Führung einer Schule bringt es mit sich, dass auf verschiedenen Hochzeiten gleichzeitig getanzt werden muss. Schulleiter müssen fähig sein, ihre Aufmerksamkeit sowohl dem Lehrerkollegium, der Schulbehörde, den Schülern und Eltern wie auch administrativen, ökonomischen und pädagogischen Themen zuzuwenden. Nicht selten kommen Konfliktthemen wie Gewalt unter den Schülern und schwierige Eltern- und Mitarbeitergespräche hinzu, die von der Dringlichkeit her Vorrang haben. Die Aufsplitterung der Aufmerksamkeit auf verschiedenste Bereiche zusammen mit weiteren Belastungsfaktoren kann zu einem Ungleichgewicht führen. Das Gefühl, von der Arbeit aufgefressen zu werden, verhindert zunehmend, dass die Freizeit für das notwendige Auftanken verwendet werden kann. Die Work-Life-Balance gerät aus dem Gleichgewicht. Gleichzeitig entsteht bei andauerndem Zustand das ungute Gefühl, überall ein bisschen zu wirken – nirgends aber vertieft etwas zufriedenes Stellendes Zustande zu bringen. Sehr oft ist dieser Zustand mit einem veränderten Zeitempfinden verbunden: dem Gefühl, dass die Zeit wie Sand zwischen den Fingern zerrinnt.

Hilfestellungen im Coaching bei dieser Thematik können sein:

- **Prioritäten:** Anstehende Themen und Aufgaben werden nach Dringlichkeit und Bedeutung gewichtet. Welches sind die Schwerpunkte, auf die der Kunde sich in den nächsten Wochen konzentrieren will?
- **Rollenklärung:** Welches sind die zentralen Aufgaben? Was kann delegiert, von Arbeitsgruppen erarbeitet oder vereinfacht werden?
- **Entscheidungen und Konsensfindung:** Sind die bestehenden Sitzungen für die anstehenden Fragen geeignet? Sind die Sitzungsabläufe effizient? Welche Sitzungsstruktur könnte zur Verbesserung beitragen?
- **Außenperspektive:** Mit Hilfe von Figuren und Gegenständen – ähnlich einem Brettspiel – kann die eigene Position und Dynamik im System verdeutlicht werden (vgl. Organisationsaufstellungen).
- **Verstörung:** Fragen und Denkanstöße (vgl. letzter Abschnitt), die den Kunden dazu bewegen, ein festgefahrenes Verhaltensmuster zu hinterfragen.

Der Rollen- und Arbeitsteilung zwischen Schulbehörde und Schulleitung ist bei dieser Thematik besondere Aufmerksamkeit zu schenken. Periodische Kompetenz- und Rollenklärungen sind unumgänglich und wirken entlastend.

### ■ Klärungsebenen

- Persönlicher Arbeitsstil, Strategien beim Bewältigen von anstehenden Aufgaben.

### Das Gleichgewicht finden

### Kompetenz- und Rollenklärung

■ Tab. 5.2 »Tetralemma«	
ENTWEDER (Veränderung)	SOWOHL ALS AUCH (Kombination aus Altem und Neuem)
WEDER - NOCH (etwas ganz anderes, Neues)	ODER (bewahren, beibehalten)

## 5

- Gleichgewicht zwischen »selbst erledigen« und »delegieren« - zwischen Anspannung und Entspannung.
- Erwartungen: Welche kann und will ich erfüllen? Welche nicht?
- Perfektionismus: Gibt es Aufgaben, die mit weniger Zeitaufwand erfüllt werden können?
- Auftrags- und Rollenklärung: Sind Arbeitsbereich, Funktionen und Kompetenzen genügend klar definiert?

»Im Fluss bleiben« bedeutet auch, die Energie so zu bündeln und zu konzentrieren, dass daraus ein befriedigendes Gefühl wachsen kann. Diese Form von direkter, positiver Rückmeldung an die eigene Person ermöglicht es, neue Aufgaben in Angriff zu nehmen.

### Entscheidungen treffen

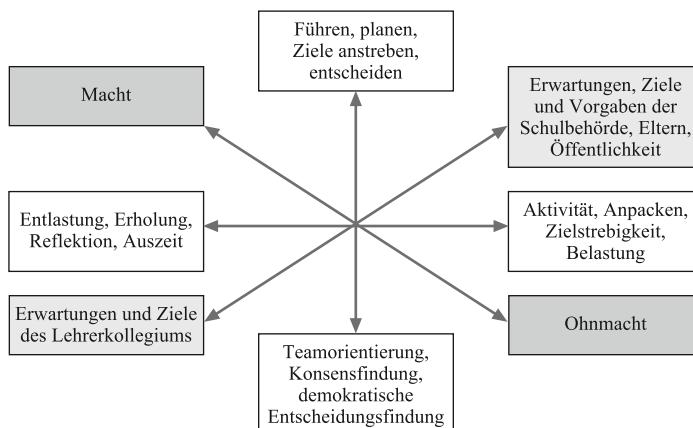
#### ■ Der Fluss teilt sich in verschiedene Arme auf

#### Entscheidungsmöglichkeiten ausloten

Ambivalenz und Unsicherheit, die mit anstehenden Entscheidungen einhergehen, entstehen zwischen Positionen wie: »entweder – oder«, »bewahren – verändern«, »eingreifen – laufen lassen«. Veränderungen, die in den Berufsalltag eintreten, irritieren und bedeuten eine Störung des gewohnten Laufs der Dinge. Sie werden deshalb als Verunsicherung oder als Krise empfunden.

Entscheidungen zeichnen sich dadurch aus, dass aus verschiedenen Handlungsmöglichkeiten eine ausgewählt wird und dadurch alle anderen ausgeschlossen werden. In der Flussmetapher kann ein solcher Konflikt in folgendem Bild zum Ausdruck kommen: »Ich stehe an einer Stelle, an der sich der Fluss in mehrere Arme teilt. Ich kann mich nicht entscheiden, welcher Richtung ich folgen will.« Mit Hilfe des ■ Tab. 5.2 skizzierten »Tetralemmas« kann die Palette der Entscheidungsmöglichkeiten verdeutlicht und erweitert werden.

Die Erfahrung im Coaching zeigt, dass es sich lohnt, bei gewichtigen Entscheidungen alle vier Möglichkeiten durchzugehen und diese wertfrei zu gewichten. Sonst kann es geschehen, dass bei einer angestrebten Veränderung des Kunden, die durch den Coach unterstützt wird, ein Kippeffekt eintritt. Der Kunde versucht dann mit guten Argumenten zu beweisen, dass der alte Zustand trotz allem viele Vorteile hat. Der Coach ist in diesem Fall mit einer Doppelbotschaft konfrontiert: »Ich will diese Veränderung durch eine Entscheidung herbeiführen – und diese Veränderung ist mir zu riskant.« Dies ist oft ein Zeichen dafür, dass für einen nächsten Schritt eine »sowohl-als-



■ Abb. 5.18 Ausbalancieren zwischen gegensätzlichen Polen

auch «-Lösung angestrebt werden muss, eine Kombination also aus bewährten und neuen Anteilen, bei der ein Teil des Bekannten und Vertrauten in die neue Lösung hinübergerettet werden kann.

## Führungsstil, Gleichgewicht und Gelassenheit

### ■ Den Fluss fließen lassen

Dominierende Themen in der Beratung von Schulleitern sind der Umgang mit Hektik, Stress, rasch wechselnden Aufgaben und Anforderungen sowie der Umgang mit Konfliktsituationen und der Konsensfindung bei unterschiedlichen Ansichten im Lehrerkollegium.

Fähigkeiten, die hilfreich sind, um anstehende Fragen und Probleme zu lösen oder Widersprüchlichkeiten auszuhalten, haben mit dem Ausbalancieren zwischen gegensätzlichen Polen zu tun, die auf unterschiedlichen Ebenen anzusiedeln sind. ■ Abb. 5.18 versucht diese zu veranschaulichen.

In diesen Spannungsfeldern ist Flexibilität im Denken und Handeln von großem Vorteil.

Der Wechsel zwischen Spannung und Entspannung, Macht und Ohnmacht, Konsensfindung und Zielorientierung, Innen- und Außenperspektive erfordert eine oszillierende Fähigkeit, die je nach Situation in die eine oder andere Richtung zielt und dadurch einen virtuellen Positionswechsel ermöglicht.

### Virtueller Positionswechsel

Die Einschätzung und Gewichtung eigener Führungsqualitäten und -eigenschaften, die mit Hilfe diverser Persönlichkeitstests (vgl. u.a. Kälin et al., 1998; Lombardo u. Eichinger, 2002) möglich sind, kann unterstützend wirken, wenn dadurch der eigene Führungsstil aus einer neuen Perspektive betrachtet werden kann. Aus dieser Distanz heraus können die im jeweiligen Kontext nützlichen wie auch weniger nützlichen Anteile erkannt werden. Diese Reflexion führt dazu, dass der Kunde eine bewusste Entscheidung darüber treffen kann, welche Anteile seines Handelns er aufrechterhalten und welche

er durch andere Handlungsvarianten ersetzen will. Dazu ist eine Erweiterung der Perspektive hilfreich, die dem Wechselspiel zwischen Führungsstil, der Dynamik und Größe des Lehrerkollegiums sowie der Funktionsweise der Schulbehörde genügend Beachtung schenkt.

Beispiel		
	<p>Ein Schulleiter, der unter Druck dazu neigt, Entscheidungen schnell zu treffen und umzusetzen, geriet bei der Einführung der Mitarbeiterbeurteilung (Vorgabe durch die Schulbehörde) im Kollegium in ein Feuerwerk von Kritik und Widerstand. In einer darauf folgenden Aussprache zeigte sich, dass die Kritik nicht gegen die Mitarbeiterbeurteilung an sich gerichtet war, sondern gegen die nicht genügend transparenten Kriterien. Eine zusätzliche Klärungsrunde, bei der die zu bewertenden Kriterien durch die Schulbehörde mit dem Schulleiter zusammen ausgearbeitet wurden, brachte eine Beruhigung.</p>	

Die Annahme, dass der persönliche Führungsstil der Schulleitung allein die Richtung und Dynamik einer Schulentwicklung bestimmt, führt zu einer eingeengten Sichtweise. Sie ist höchstens dazu geeignet, die ganze Verantwortung und das Gewicht auf die eigenen Schultern zu laden.

#### Führung und Vertrauen

Dem gegenüber stehen das Vertrauen und die Gelassenheit. Im Wort »Gelassenheit« steckt das Verb »lassen«, und oft scheint es schwieriger, etwas »laufen zu lassen« als es »unter Kontrolle zu bringen«. Den Dingen und Menschen ihren Lauf zu lassen steht offensichtlich der Vorstellung von »Führen« entgegen. Die systemische Sichtweise geht von der Annahme aus, dass jedes System nicht steuerbare Anteile und selbstgestaltende, autopoietische Kräfte (vgl. Maturana, 1985) in sich trägt. Diese Sichtweise kann zumindest für diejenigen Führungskräfte entlastend sein, die Mühe haben, Kontrolle und Verantwortung abzugeben.

Dabei können folgende Fragen einen Impuls geben und zu einer Entspannung oder Entscheidung beitragen:

- Welches sind ihre Befürchtungen, wenn Sie sich vorstellen, weniger Verantwortung auf sich zu nehmen? Was würde geschehen? Was wäre das Schlimmste, was eintreten könnte?
- Welche (innere) Distanz müssten Sie zu »Ihrer« Schule haben, damit Sie das alles etwas gelassener nehmen könnten? Welche Vorteile könnten für Sie daraus entstehen? Was könnten Sie dabei verlieren?

#### Verstörungen

- **Der Fluss wählt eine neue, der Landschaft besser angepasste Route**

Eingeschliffene Verhaltensmuster sind erfahrungsgemäß schwer zu verändern. Verstörungen können – die Bereitschaft des Kunden vor-

ausgesetzt – ein festgefahrenes Denk- und Handlungsmuster verflügigen (vgl. Radatz, 2003). Die Erfahrung zeigt, dass eine Intervention dieser Art durch Einholen der Erlaubnis um ein Experiment eingeleitet werden sollte.

Eine Schulleiterin, die weit mehr als 100% ihrer Energie der Schule zuführt und dadurch die nötigen »Auszeiten« sehr vernachlässigt, kann ohne weiteres zahlreiche gute Gründe anführen, warum ihr großer Einsatz für die Schule wichtig und notwendig ist. Eine hilfreiche Verstörung könnte darin bestehen, die Kundin aufzufordern, ihr Verhalten in der Vorstellung zu verstärken:

- Was müssten Sie noch unternehmen, damit Sie Ihren Job wirklich gut erfüllen?
- Was würde dieser zusätzliche Einsatz für Vorteile mit sich bringen?
- Wie würde sich das auf »Ihre« Schule auswirken?
- Angenommen Sie würden ihr Engagement noch verstärken: Wo stehen Sie in fünf Jahren? Was hat sich verändert? Und wie geht es Ihnen dabei (körperlich, emotional, im Privatleben)?

Wenn die Kundin sich auf das Experiment einlässt, kann durch die Überzeichnung des Verhaltensmusters deutlicher werden, was in absehbarer Zeit zu einem Erschöpfungszustand führen muss. Auf der Suche nach Lösungen und Veränderungen muss wiederum der Ambivalenz Rechnung getragen werden: einerseits dem Wunsch nach Veränderung (in diesem Fall mehr Entspannung und Gelassenheit), anderseits der Angst, etwas Wichtiges zu verlieren, nämlich die Kontrolle über alles, was in der Schule läuft. Damit ist die Schwierigkeit verbunden, das Selbstbild (die perfekte Schulleiterin) teilweise aufzugeben zu müssen. Nicht zuletzt stellt sich im Sinn der versteckten Dimension (vgl. Hall, 1969) noch die Frage, wie die dadurch entstehende Freizeit ausgefüllt werden könnte: »Was würde es bedeuten, wenn sie plötzlich mehr Zeit für sich selbst hätten?«

Damit ein festgefahrenes Verhalten verändert werden kann, müssen neue Perspektiven greifbar werden, für die es sich lohnt, Teile des bestehenden Handelns aufzugeben. Oftmals hilft hier die Aufforderung weiter, den momentanen Zustand in einem Bild darzustellen. In unserem Beispiel: »Ich bin auf einer Skitour und sehe den Gipfel vor mir, den ich erreichen möchte. Auf dem Weg dorthin sind vor dem letzten Aufstieg große Eisbrocken und tiefe Spalten im Schnee. Ich bin erschöpft und suche einen Ort zum Ausruhen.« In diesem Bild ist ein Teil der Lösung zur angestrebten Veränderung bereits enthalten: Die Suche nach dem Ort, der Erholung und möglicherweise auch Beschaulichkeit zulässt. Aus dieser neuen Sichtweise kann Gelassenheit entstehen, in der die Entscheidung darüber getroffen werden kann, ob die Besteigung des Gipfels oder das Genießen der Aussicht wertvoller ist.

Im Bild des Flusses gesprochen: Nicht jedes Hindernis muss weggeräumt oder überwunden werden. Manchmal ist es ökonomischer,

#### Neue Perspektiven

ein Hindernis mittels Kursänderung zu umgehen oder dieses zu »umfließen«. Und: In jedem Fluss gibt es Gegenströmungen und Wirbel. Diese im richtigen Moment zu nutzen, kann nützlich und effektiv sein. Dazu braucht es das notwendige Wissen über Strömungen und die Sensibilität dafür. Beides kann durch Beobachtung des Flusses (Außenperspektive) und durch Eintauchen ins Wasser (Innenperspektive) erworben werden.

## 5.8 Coaching im Sport

---

*Christoph Negri*

»Ich kann im Wettkampf im entscheidenden Moment meine Trainingsleistung nicht umsetzen, vor dem Wettkampf kann ich kaum schlafen, sobald mich eine Gegnerin überholt, werden meine Beine ganz schwer.« Das ist eine kleine Auswahl an Aussagen, mit denen Berater/innen, Mentaltrainer/innen sowie Sportpsychologen und Sportpsychologinnen konfrontiert werden. Im leistungsorientierten Sportumfeld suchen Sportler/innen, Trainer/innen, Sportverbände und Vereine häufig zur Unterstützung der Leistungsoptimierung Coaches, Sportpsycholog/innen oder Mentaltrainer/innen, die Einzelsportler/innen, Teams oder die Trainer/innen und Betreuer/innen beraten können. Die Bedeutung der mentalen Stärke für den Erfolg an einem sportlichen Großanlass wurde 2006 nach den Olympischen Winterspielen in Turin bei den Schweizer Olympia-Sportler/innen abgefragt. Dabei haben 53% der Befragten geantwortet, dass die mentalen Aspekte die wichtigsten Erfolgsfaktoren für den sportlichen Erfolg darstellen (Schmid, 2006). In den letzten Jahren hat die sportpsychologische Beratung insgesamt an Bedeutung gewonnen. Dies liegt u.a. auch darin begründet, dass sich viele sehr erfolgreiche Sportler/innen öffentlich positiv dazu äußerten und in den Olympia-Delegationen vieler Länder Sportpsychologen einen festen Platz haben.

Beim Coaching im Sport aus der psychologischen Perspektive geht es um sehr unterschiedliche Fragestellungen. Es geht zum einen um den Einfluss psychologischer Faktoren auf Sport und Bewegung oder anders gesagt um psychische Prozesse im Sport (Nitsch et al., 2000, S. 13). Mögliche Fragestellungen dazu sind z.B. das Trainerverhalten in Bezug auf die Zufriedenheit der Sportlerinnen und Sportler oder die Bedeutung des Gruppenzusammenhalts auf die Drop-out-Rate. Des Weiteren geht es um Effekte durch den Sport auf die psychische und physische Gesundheit wie z. B. wie kann das Selbstwertgefühl eines Menschen durch den Sport gesteigert werden. Es geht aber auch um die Begleitung von Karriereübergängen (z.B. Übertritt in den Profisport, Ende der sportlichen Karriere usw.), das Management des gesamten Umfelds (Studium, Beruf, Sport, Familie, Sponsoren usw.) und das Verarbeiten von schweren Verletzungen.

Der Begriff Coaching im Sport wird nicht primär für die sportpsychologische Beratung und die Unterstützung mit Hilfe von mentalem Training verwendet. Im Sport ist der Coach in der Regel der Verantwortliche für das Team oder für die Einzelsportler/innen und kümmert sich um das tägliche physische, taktische, technische und u.U. auch mentale Training. Daher wird im folgenden Text von psychologischer und mentaler Beratung im Sport (im Sinne von sportpsychologischer Beratung) gesprochen.

### 5.8.1 Ausgangslage

#### Was ist Sportpsychologie

Im Mittelpunkt der sportpsychologischen Betrachtung steht das menschliche Verhalten und Erleben im Kontext von Bewegung und Sport. Im Gegensatz zur Sportphysiologie, die sich mit objektivierbaren biologischen Vorgängen (z.B. Laktatwerte, Pulsfrequenzen, usw.) beschäftigt oder zum Techniktraining, das messbare Größen wie z.B. Weite und Schnelligkeit betrachtet, interessiert sich die Sportpsychologie für das (innere) Erleben und das (äußere, beobachtbare) Verhalten, also die psychischen Voraussetzungen zur Umsetzung einer Bewegung (Alfermann u. Stoll, 2010, S. 11f).

Die Sportpsychologie beschäftigt sich grundsätzlich mit allen Praxisfeldern der sportlichen Aktivität und hat es mit allgemeinem sportbezogenem Handeln zu tun. Dementsprechend vielfältig sind die Fragestellungen, die in den Beratungen bearbeitet werden (vgl. einleitende Box).

Die Sportpsychologie ist in den drei Fachbereichen Psychologie, Sportwissenschaft und Sportpraxis verankert. Sie ist ein Teilgebiet der Angewandten Psychologie und damit auch ein Servicebereich der Sportpraxis, in der die verschiedenen Beratungsleistungen eine wesentliche Rolle spielen. Dabei richten sich die Beratungen an unterschiedliche Zielgruppen: die Sportler/innen direkt, das Umfeld, die Trainercrew und die gesamte Betreuergruppe.

In der Arbeit mit Sportpsycholog/innen und Mentalcoachs lernen die Sportler/innen die zentralen psychologischen und für ihre Leistung relevanten mentalen Faktoren zielorientiert zu steuern und zu kontrollieren. Gemäß Wetzel (2010, S. 16) gibt es dazu fünf Steuerungsfelder:

- **Umfeld:** Trainer, Trainingsplanung, soziale Beziehungen, Medienarbeit, Karriereplanung, Management usw.
- **Denken:** zielorientiertes Denken, Wahrnehmen und Bewerten, Gedanken kontrollieren und steuern.
- **Fühlen:** Gefühle wahrnehmen, annehmen, positiv stimulieren, den Geist fokussieren.
- **Atmen:** bewusstes Atmen zur Steuerung des optimalen Leistungszustands.

Sportpsychologie beschäftigt sich mit allen Praxisfeldern der sportlichen Aktivität

Steuerungsfelder

- **Handeln:** körperliche, technische, taktische Fertigkeiten entwickeln, zielorientiertes Handeln.

## Grundprinzipien und Zielsetzung

Sportpsychologische Trainingsverfahren sind anerkannte Verfahren zur Lern- und Leistungssteigerung (Mayer u. Hermann, 2010) und bilden für die sportspezifische Beratung wichtige Bausteine. Sportlerinnen und Sportler sollen durch das Erlernen und Training sportpsychologischer Techniken in die Lage versetzt werden, sich insbesondere in Wettkampfsituationen gedanklich so zu regulieren, dass optimale Leistungen abgerufen werden können. (Mayer u. Hermann, 2010, S. 8). Das Ziel von sportpsychologischer Beratung ist primär die optimale Leistung zum definierten Zeitpunkt (Eberspächer et al. 2002).

### Sportspezifische Beratung

Eine besondere Herausforderung der sportpsychologischen Beratung und des sportpsychologischen Trainings besteht vor allem darin, dass unter stressreichen Umständen, wie z.B. in entscheidenden Wettkampfsituationen, Sportlerinnen und Sportler Schwierigkeiten haben, sich auf das Wesentliche zu fokussieren und sich durch störende Gedanken ablenken lassen. Sie sehen z.B. den Ball schon im Netz liegen, bevor der Pass überhaupt angenommen werden konnte oder beim Penaltyschuss in der 90. Spielminute sind die Gedanken schon beim Sieg statt bei der Schussabgabe. Die Wettkampfsituation wird von Sportler/innen immer wieder als etwas Unberechenbares und Unkontrollierbares erlebt und damit auch nicht mehr als von sich selbst kontrollierbar. Damit die Sportler/innen Erfolg haben können, benötigen sie im entscheidenden Moment höchste Konzentration für diese Handlung (Mayer u. Hermann, 2010).

Diese mentale Vorbereitung und das Training der dabei unterstützenden Techniken bilden häufig wesentliche Bestandteile in der sportspezifischen Beratung. Genau diese Aspekte können jedoch sehr gut auch für Beratungssitzungen mit ähnlichen Fragestellungen aus der Geschäftswelt (z.B. Rede vor einer großen Menge an Zuhörern usw.) genutzt werden.

## Mentales und sportpsychologisches Training

Innerhalb des sportpsychologischen Trainings wird das mentale Training spezifisch definiert. Mayer und Hermann (2010, S. 8) definieren mentales Training als ein spezifisches Trainingsverfahren des sportpsychologischen Trainings, das insbesondere zur Lern- und Leistungsoptimierung im Spitzensport eingesetzt wird. Hans Eberspächer (2001), der Begründer des mentalen Trainings im deutschsprachigen Raum definiert das mentale Training als ein Vorstellungstraining, also das Durchspielen von bestimmten Handlungsabläufen, ohne das gleichzeitig die entsprechende Bewegung praktisch durchgeführt wird.

### Mentales und sportpsychologisches Training

Sportpsychologisches und mentales Training hat das Ziel, mentale Stärke aufzubauen und dadurch die sportliche Leistungsfähigkeit

keit zu optimieren und die Karriereentwicklung möglichst optimal zu unterstützen. Dazu braucht es Fachwissen über die verschiedenen Techniken und Methoden des psychologischen und mentalen Trainings, Beratungskompetenzen sowie Anschlussfähigkeit an das Sportsystem der entsprechenden Sportart und der gesamten Sportsystematik. Mentale Stärke ist nach Loehr (2006), dass man unter Druck konstruktiv, positiv und realistisch denken kann und dabei innerlich ganz ruhig bleibt.

Beim psychologischen Training im Sport stellt sich zuerst die Frage, welche psychischen Prozesse verbessert werden sollen. Es geht also zu Beginn um das Was. Dazu kann eine auf psychologischer Ebene durchgeführte Anforderungsanalyse der Sportart zusammen mit der Erstellung eines Stärken- Schwächen-Profil Antwort darauf geben. Anschließend in einem zweiten Schritt wird das Wie definiert. Hierbei geht es darum, die geeigneten Methoden und Techniken auszuwählen, zu lernen und zu trainieren. Bei vielen Methoden des psychologischen Trainings im Sport handelt es sich im Wesentlichen um eine Variation der drei Grundtechniken Visualisieren, Selbstgespräch und Atemregulation (Abb. 5.19).

Beratung im Sport und psychologisches Training im Sport kann außerdem bei den in Tab. 5.3 aufgeführten Bereichen ansetzen.

Folgende weitere Themen werden häufig bearbeitet (Wetzel 2010, S. 17):

- Trainingsplanung,
- Zielerarbeit,
- Arbeit an Einstellungen und Werten,
- Umfeldoptimierung,
- Umgang mit Krisen, Störungen und unvorhergesehenen Ereignissen,
- Stärkung von Wille (Volition) und Disziplin,
- Erhöhung der Konzentrationsfähigkeit (Fokussierung),
- Psychophysische Regulation,
- Erholungsmanagement,
- Umgang mit Sieg und Niederlagen,
- Umgang mit Druck und Stress, Krisen, Konflikte, Missstimmungen.

## 5.8.2 Beratungsverständnis, Beratungsprozess und sportpsychologische Vorgehensweise

In der sportpsychologischen Beratung können drei Interventionsebenen unterschieden werden (Seiler, 2009):

- **Ebene 1: Psychologisches Training**
- Anwendung/Vermittlung einzelner sportpsychologischer Trainingsmethoden
- **Ebene 2: Psychologische Beratung, Betreuung und Schulung**

## Wichtige Themen in der Sportpsychologie

### Interventionsebenen



Abb. 5.19 Systematisierung des psychologischen Trainings: Was soll wie verbessert werden? (Aus Birrer et al., 2010)

- Schulung und Anweisung von Trainern und Athleten, individuelle Programme, Beratung und Betreuung, Supervision
- **Ebene 3: Psychotherapeutische Beratung und Behandlung**
- Therapie bei gravierenden Störungen, z.B. Essstörungen

Berater/innen und Berater im Sportkontext beschäftigen sich mit Anliegen und Themenschwerpunkten der ersten und zweiten Ebene. Alle nicht therapeutisch ausgebildeten Berater/innen sollten nicht mit Klient/innen arbeiten, die Fragestellungen und Probleme der dritten Ebene mitbringen.

### **Komplementärberatung: Integration von Fach- und Prozessberatung als Grundlage für den Beratungsprozess**

#### **Komplementärberatung**

Da in der sportpsychologischen Beratungsrealität weder die Experten-, noch die Prozessberatung in Reinform zur Anwendung kommen, plädieren in letzter Zeit immer mehr Berater dafür, die Trennung aufzuheben und eine sinnvolle Integration anzustreben (Titscher, 1997)

In der sportpsychologischen Beratung macht es Sinn sich an der Form der Komplementärberatung zu orientieren. Die Berater/innen

**Tab. 5.3** Themen des sportpsychologischen Trainings und theoretische Grundlagen

Themen	Perspektive/Modell
Mental Skills Training – Training kognitiver Fertigkeiten – Psychoregulation	Sozial-kognitive Lerntheorie nach Bandura ( <a href="#">1997</a> ) Aufmerksamkeits-Stil nach Nideffer (1993) Theorie der kognitiven Bewertung nach Lazarus (1991, 1995) Handlungskontrolltheorie nach Kuhl (1983, 2002)
Rehabilitation von Sportverletzungen	Spezifische Anwendung des Trainings kognitiver Fertigkeiten (z.B. mentales Training) und der Psychoregulation
Begleitung von Karriereübergängen bzw. Karriereentwicklung	Lavallee u. Wylleman (2000) Erikson: Entwicklung über die Lebensspanne (Zimbardo, 2004). SOK-Modell (Baltes, <a href="#">1992</a> ) und weitere entwicklungspsychologische Theorien
Betreuung an Sportgroßanlässen	Systemische Perspektive; Führungsmodelle, Rollenmodell (Steiger u. Lippmann, <a href="#">2008</a> )
Train the Trainer bzw. Coach the Coach zur Befähigung der Trainer und Coachs in sportpsychologischer Arbeit	Modell der Ermöglichungsdidaktik und Prozessberatung (Negri, <a href="#">2010</a> )
Unterstützung gruppendifamischer Prozesse bzw. Teamentwicklungen und Konfliktmanagement	A social-educational perspective; systemische Perspektive; Erlebnispädagogik/Outdoortrainings (Negri, <a href="#">2010</a> )
Unterstützung der Führung und des Managements von Verbänden/Vereinen	Führungsmodelle; systemische Perspektive; Rollenmodell (Steiger u. Lippmann, <a href="#">2008</a> )
Sport-Life-Balance; Lifestyle-Management	Zürcher Ressourcen Modell, ZRM (Storch u. Krause, 2002); Lavallee u. Wylleman (2000); Arbeitstechnik (Seiwert, <a href="#">2005</a> )
Aktiver Lebensstil: Gesundheitssport, Stärkung des Körper-, Gesundheits- und Lebensbewusstseins	MoVo-Modell (Fuchs, <a href="#">2003</a> ), ZRM (Storch u. Krause, 2002)
Integriertes sportpsychologisches Training. Begleitung und systematische Beobachtung im Training und im Wettkampf	Begleitung und systematische Beobachtung im Training und im Wettkampf (BBB-Prinzip) Trainingslehre Technisch, taktische Kenntnisse über die entsprechenden Sportart
Stärkung des Selbstkonzepts: Erhöhung von Selbstvertrauen, Selbstwirksamkeit und Selbstmotivation	»Self determination theory« (Deci u. Ryan, 2002)

begleiten den Prozess, unterstützen die Klienten/innen dabei, die Fragestellung oder das Problem zu erkennen und erarbeiten gemeinsam mit den Klienten Lösungsmöglichkeiten. Innerhalb des Prozesses gibt es jedoch immer wieder Phasen, in denen Expertenwissen aus der Sportpsychologie und dem mentalen Training von Bedeutung sind und die Sportler/innen Techniken und Methoden kennenlernen und trainieren müssen und Expertenwissen weiterhelfen kann. Häufig erwarten die Sportler/innen auch, dass die Berater/innen punktuell Expertenwissen weitergeben.

## Arbeitsmethodik

Als Ergänzung zur oben beschriebenen Systematik des sportpsychologischen Trainings ([Abb. 5.19](#)) liefert die Struktur nach Beckmann

**Drei Ebenen des sportpsychologischen Trainings**

(2003) eine weitere hilfreiche Orientierungshilfe. Er spricht von den folgenden drei Ebenen:

- **Ebene 1, Grundlagentraining:** Diese Ebene dient vor allem dazu, Entspannungsverfahren zu lernen, z.B. Progressive Muskelrelaxation (PMR), Atemübungen, Autogenes Training (AT) und Teambuilding. Häufig findet das Training in Gruppen statt.
- **Ebene 2, Fertigkeitstraining:** Hier findet ein gezieltes Training spezieller Fertigkeiten statt, z.B. Zielsetzung, Selbstgesprächsregulation, Selbstwirksamkeitsüberzeugung, Aufmerksamkeitsregulation, mentales Training der Bewegungsausführung.
- **Ebene 3: Krisenintervention:** Diese Ebene beinhaltet die flexible Anwendung der erlernten Verfahren in speziellen Situation, wie z.B. bei einer Verletzung, Misserfolgsverarbeitung, Wechsel der Trainingsumgebung, Trainerwechsel, persönliche Themen.

Als Grundlage für eine systematische Arbeit dient eine gründliche Diagnostik. Dabei ist neben dem Einsatz von spezifischen Testverfahren (sind in der Regel für Nicht-Psychologen nicht erhältlich) eine ausführliche Anamnese (Eingangsinterview, teilstandardisiert) sehr hilfreich, um die verschiedenen relevanten Bereiche der Sportler zu erfassen. Als hilfreiche Strukturhilfe dienen die verschiedenen Ebenen, wie sie Paul Wylleman (2000) in seinem Modell beschreibt: Sportliche Ebene und physischer/athletischer Trainingsstand, psychologische Ebene, psychosoziale Ebene, schulische und/oder berufliche Ebene. Diese Vorgehensweise hilft, den Sportler ganzheitlich zu erfassen und daraus abgeleitet Themenschwerpunkte und Prioritäten zu setzen. Dies entspricht gleichzeitig einer systematischen Grundhaltung als Berater/in.

#### Beratungsmethoden und -techniken

Neben den schon beschriebenen Verfahren zum Training der mentalen Skills, können verschiedene weitere Beratungsmethoden und -techniken eingesetzt werden:

- Klientenzentrierte Gesprächsführung in Anlehnung an Rogers. Wichtige Techniken dabei sind aktives Zuhören, wertschätzende Haltung, Fragetechniken (offene Fragen, zirkuläre Fragen, Wunderfrage usw.), Hypothesen bilden und prozessorientiertes Vorgehen.
- Skalierungsfragen, um z.B. Fortschritte festzustellen oder die Technik mit dem inneren Team und die Wunderfrage um einen Idealzustand beschreiben zu lassen, usw.
- Moderationsmethode zur Moderation von Workshops, Teamentwicklungen, Konfliktmoderation, Sitzungsleitung usw.
- Erlebnisorientiertes und handlungsorientiertes Lernen, Outdoor-Training v.a. bei Teambildungsprozessen.
- Arbeit auf dem Sportplatz, z.B. in der Rehabilitation oder bei in die Sportart integriertem Training. Entweder durch Beobachtung und/oder Konzipierung und Planung von Trainingseinheiten (z.B. Technik- oder Taktiktraining, Störungstrainings, Simulationen usw.).

- Beobachtung nach dem BBB-Prinzip (Beobachten–Beschreiben–Bewerten) und mit Unterstützung von Hilfsmittel, z.B. Video und anschließendes Feedback und Auswertung.
- Projektmanagement: vor allem bei der Planung, Konzipierung und Steuerung von Projekten.
- Debriefing, mit dem Ziel möglichst schnell Learnings zu erkennen und zu verankern.
- Diagnostische Verfahren: Erholungs-Belastungs-Fragebogen (EBF), TKI (Teamklima-Inventar) und z.T. weitere Persönlichkeitsverfahren.
- Vorträge und Referate bei unterschiedlichen Zielgruppen.
- Ausbildung und Seminare bei unterschiedlichen Zielgruppen.

#### ■ Formen der Arbeit

Wie schon kurz angesprochen wurde, kann sowohl direkt mit den Sportler/innen außerhalb des Sportfeldes, wie auch innerhalb im Sportfeld während des Trainings oder z.T. bei der Wettkampfbegleitung gearbeitet werden. Es kann aber auch indirekt gearbeitet werden z.B. mit den Trainer/innen außerhalb des Sportfelds mit dem Ziel, sie sicherer und handlungsfähiger zu machen, oder indirekt auf dem Sportfeld mit sportintegrierten Trainingsformen in Zusammenarbeit mit den Trainern (z.B. Prognosetraining, Simulationen usw.).

#### Formen der sportpsychologischen Arbeit

### 5.8.3 Rolle der Berater/innen im Sport

Bei Beratungen innerhalb des Anwendungsfeldes Sport muss sich Berater/innen ihrer Stellung und ihres Beitrags innerhalb des Systems von Trainer/innen, medizinischen Betreuungspersonen, Sportwissenschaftler/innen und weiteren involvierten Sportfunktionär/innen aus Vereinen und Verbänden bewusst sein. Alle diese Gruppierungen sind in das Beratungs- und Betreuungssystem der Sportler/innen involviert mit dem Ziel die Sportler/innen und das Team bei der sportlichen Entwicklung optimal zu unterstützen (Abb. 5.20).

#### Beratungs- und Betreuungssystem

Nach Baumann (1993, S. 14) sind Trainer/innen und Betreuer/innen die vermittelnden Instanzen zwischen den Sportpsycholog/innen und den Sportler/innen:

» Die enge Beziehung des Trainers zu den Sportlern bedingt die bestmögliche Umsetzung sportpsychologischer Maßnahmen, sofern er über das erforderliche Rüstzeug verfügt. Immer häufiger tritt jedoch auch der Psychologe unmittelbar mit dem Athleten in Kontakt. Der relativ hohe Zeitaufwand psychoregulativer Maßnahmen macht eine zusätzliche Trainingseinheit erforderlich, die vom Trainer häufig aus zeitlichen Gründen nicht geleistet werden kann. Hier sollte die Arbeit des Psychologen mit dem Trainer abgesprochen sein. Die informative Interaktion zwischen dem Psychologen, Trainer und Sportler kann zur

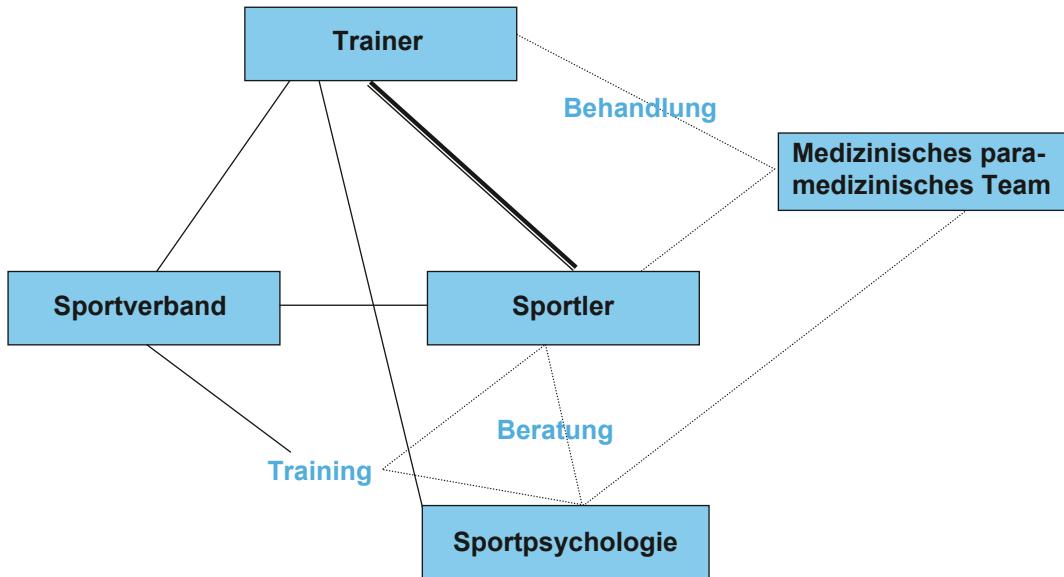


Abb. 5.20 Beratungs- und Betreuungssystem im Spitzensport

optimalen Strategie psychologischer Trainings- und Wettkampfarbeit beitragen. «

Neben einer guten und regelmäßigen koordinativen Absprache zwischen den Trainer/innen, den Sportler/innen und den sportpsychologischen Berater/innen muss zwingend auch die Art der Information über die vorgenommenen sportpsychologischen Interventionen mit allen Beteiligten im Sinne eines Dreieckvertrags geklärt werden.

#### 5.8.4 Sportpsychologische Beratung auf verschiedenen Ebenen – Beispiele

##### Ebenen der sportpsychologischen Beratung

Die sportpsychologische Beratung setzt bei unterschiedlichen Ebenen an und beinhaltet dadurch unterschiedliche Zielsetzungen. Bei der Einzelberatung werden individuelle Fragestellungen bearbeitet. In der Regel steht die Leistungsoptimierung im Vordergrund. Bei Teamberatungen geht es sowohl um das Individuum im Sportteam wie auch um die Leistungsoptimierung als gesamtes Team. Dabei können Teamentwicklungsmaßnahmen im Vordergrund sein, es kann aber auch um Trainingsmaßnahmen (z.B. Erlernen von Entspannungs-techniken) zur Optimierung der mentalen Leistungsfähigkeit gehen. Auf der Ebene einer gesamten Sportorganisation (Sportverbände und Sportvereine) geht es um vielfältige Themen, wie z.B. Ausbildung der Trainer/innen, Beratung des Managements und der Trainer/innen, Teamentwicklungsmaßnahmen, Training der mentalen Stärke, Begleitung vor Ort bei Großanlässen (Olympische Spiele, Weltmeister-

schaften usw.), Kriseninterventionen vor Ort, Einzelberatungen von Sportler/innen usw.

Im Folgenden werden kurze Beispiele zu den einzelnen Ebenen beschreiben.

### **Ebene Individuum: Einzelsportler/innen**

Ein Reitsportler, der Mitglied der Nationalmannschaft ist, kontaktiert mich als Berater, da er den Druck an Turnieren häufig nicht mehr bewältigen kann und Fehler in der Regel zu Beginn eines Einsatzes macht. Er hat das Ziel im mentalen Bereich sicherer und stabiler zu werden und dem Druck besser gewachsen zu sein, lockerer zu werden und seine Trainingsleistungen in den Wettkampf übertagen zu können.

Im ersten Gespräch haben wir zusammen die Ausgangslage und Fragestellung ausführlich erörtert mit dem Ziel, einen ganzheitlichen Blick auf seine Situation zu erhalten und mögliche Themenbereiche zu definieren, damit wir anschließend gemeinsam die nächsten Schritte priorisieren können. In den weiteren Sitzungen werden Schritt für Schritt die einzelnen Themen bearbeitet. Dazwischen macht er direkt Umsetzungsschritte und wendet die gelernten Techniken im Training und Wettkampf an. Auf diese Weise ist ein direkter Transfer gewährleistet. Die Sitzungen finden in unregelmäßigen Abständen statt (alle 2–4 Wochen), je nach Trainings- und Wettkampfplanung. Folgende Themen werden systematisch bearbeitet: Zielsetzung (aufgaben- und ergebnisorientierte Ziele), direkte Vorbereitungsphase und Steuerung des optimalen Leistungszustandes, systematische Auswertung und daraus abgeleitet Anpassungen an die Zielsetzung, psychophysische Regeneration (Lernen von kurz-, mittel- und langfristigen Entspannungstechniken). Die Beratung ist langfristig ausgerichtet und verläuft über einen Zeitraum von 2 Jahren. Gemäß seiner Aussage verläuft die Beratung erfolgreich. Er wird ruhiger und lockerer und gewinnt dadurch an Sicherheit und gewinnt an den Europameisterschaften mit dem Team eine Bronzemedaille.

**Direkter Transfer**

### **Ebene Gruppe: Teamberatung**

Es handelt es sich um das hoffnungsvollste Curlingteam der Juniorinnen und Junioren der Schweiz, gemäß der eigenen wie auch der Einschätzung der Konkurrentinnen. Die vier jungen Frauen und ihr neuer Trainer haben sich im Frühling 2009 zum Ziel gesetzt bei der Junioren-WM im März 2010 in Flims eine Medaille zu gewinnen. Im Hinblick auf diese Saison (09/10) haben im Team einige Änderungen stattgefunden. Im Frühjahr 2009 sind eine neue Skip-Frau und ein neuer Trainer dazu gekommen. Die bisherige Skip-Frau ist altershalber nicht mehr dabei und mit dem bisherigen Trainer wurde die Zusammenarbeit nach mehreren Jahren beendet, da sich das Team nochmals neue Inputs im Training und in der Betreuung erhofft. Die drei anderen jungen Frauen spielen schon seit einigen Jahren zusammen.

Beim Curling-Sport findet während des Spiels eine intensive Interaktion und direkte Zusammenarbeit zwischen den vier involvierten Spielerinnen statt. Aus diesem Grund wird in der folgenden Fallbeschreibung jeweils von einem Team gesprochen. Während des gesamten Beratungsprozesses wurden die Interventionen auf erfolgsrelevante Teamaspekte ausgerichtet. Im Sport spielen gemeinsam definierte Ziele eine wesentliche Rolle und müssen unbedingt in einem Teamberatungsprozess thematisiert und erarbeitet werden.

Die jungen Frauen haben mich im Mai 2009 kontaktiert. Nach einem ersten Kennenlernen Mitte Mai haben sie sich für eine Zusammenarbeit mit mir als Sportpsychologe entschieden. Sie wollen von Beginn an die neue Saison auf allen Ebenen (technisch, taktisch, physisch und mental) gezielt vorbereiten und in diesem Sinn ist eine Zusammenarbeit während der gesamten Saison 2009–2010 geplant. Ihr Hauptziel ist eine optimale Vorbereitung auf die Junioren-WM vom 6.–14. März 2010 in der Schweiz.

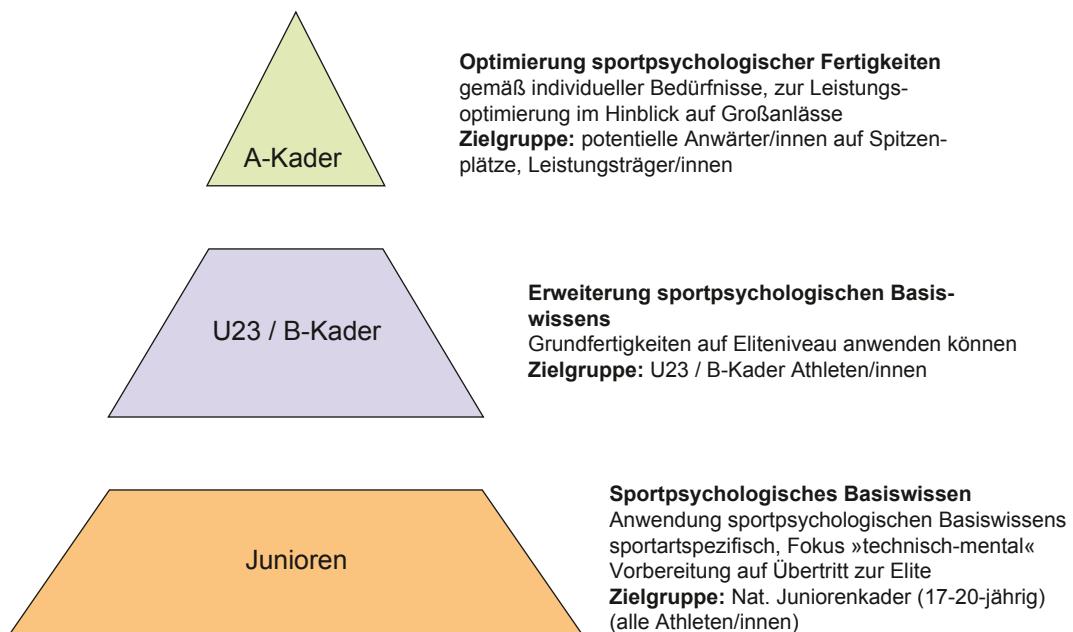
#### Zielarbeit

Dazu sollen die folgenden Teilziele beitragen:

- Integration der neuen Teammitglieder (Skip und Trainer): zu einem Team werden,
- Verarbeitung der Enttäuschungen der letzten Saison 2008/2009,
- fokussierte und konzentrierte Trainings und Vorbereitungswettkämpfe,
- Sieg bei den Schweizermeisterschaften Ende Januar 2010,
- Gelerntes im Spiel umsetzen,
- gute Grundkondition als Basis für die gesamte Saison erarbeiten,
- im Sommer eine gute technische Grundlage erarbeiten,
- sich mit den Anforderungen einer Juniorinnen-WM frühzeitig auseinandersetzen (zwei Teammitgliederinnen haben schon an einer Juniorinnen-WM teilgenommen),
- alle geben alles,
- Spaß haben.

Wir haben insgesamt während der gesamten Saison 10 Beratungssitzungen à je 1½ bis 2 Stunden durchgeführt. Eine Sitzung hat integriert in das Training auf dem Eisfeld stattgefunden. Die genannten Themen wurden systematisch bearbeitet und durch den Trainer ins Training und in den Wettkampf integriert. Der Trainer war bei allen Sitzungen dabei, damit er den Transfer gut begleiten und unterstützen kann. Um diesen Ansatz des »Train the Trainers« zu verstärken, haben wir zusätzlich eine Sitzung nur zu zweit durchgeführt.

Leider konnten die Sportlerinnen ihre Ziele nicht erreichen, aber alle haben in der Schlusssitzung gesagt, dass sie die Beratung wieder so mitmachen würden und dass sie sehr viel gelernt hätten, nicht nur in Bezug auf den Sport, sondern für viele weitere Situationen im privaten und beruflichen Kontext.



■ Abb. 5.21 Überblick über das Gesamtprojekt: Interventionsebenen

## Ebene Organisation: Beratung und Begleitung von Verbänden

Über einen Zeitraum von vielen Jahren strebt der Schweizer Orientierungslauf Verband (Swiss Orienteering) die systematische Förderung bezüglich mentaler Fertigkeiten über verschiedene Stufen an. Swiss Orienteering ist seit 10 Jahren weltweit der erfolgreichste Verband und gewinnt an Großanlässen auf allen Stufen (Jugendalter bis Elitealter) regelmäßig viele WM-Medaillen. Die Zielsetzung des Verbandprojekts sieht vor, dass stufengerecht die sportpsychologischen und mentalen Fertigkeiten trainiert und in den Wettkampf umgesetzt werden.

Auf der Stufe der Junior/innen (17- bis 20-jährig) soll sportartspezifisches Basiswissen im mentaltechnischen Bereich vermittelt und angewendet werden. Auf der Stufe des Mittelbaus (U23-Kader und B-Kader) sollen Blockmodule zu spezifischen Themenblöcken durchgeführt und angewendet werden und damit die sportartspezifischen mentaltechnischen Fertigkeiten ergänzt und vertieft und gleichzeitig die psychische Selbststeuerung (Selbstkontrolltraining) geschult werden. Die Leistungsträger/innen sollen spezifisch auf Großanlässe vorbereitet und vor allem individuell beraten und begleitet werden (■ Abb. 5.21).

### Interventionsebenen

Die Interventionen setzen sowohl bei den Trainern (»Train the Trainer«) wie auch direkt bei den Sportler/innen an und beinhalten sowohl Ausbildungs- und Trainingsmaßnahmen wie auch persönliche Beratungen.

Das gesamte Projekt wird von einer Sportpsychologin und einem Sportpsychologen geleitet und durchgeführt.

### Fazit

Sportpsychologische Beratung ist vielfältig und beinhaltet sowohl Anteile von Prozess- wie auch Fachberatung. Es werden in der Regel Themen aus den zwei Hauptbereichen des mentalen Trainings bearbeitet: die Verbesserung der Fertigkeiten, die den Handlungsablauf regulieren, und die Verbesserung der Selbstkontrolle, die die eigenen Zustände und Prozesse steuert und optimiert. Sportpsychologische Beratung findet eingebettet in ein Gesamtsystem statt, in dem neben den betroffenen Sportler/innen auch die Trainer/innen, weitere Betreuer/innen, Medien, Öffentlichkeit usw. involviert sind, weshalb der gesamte Kontext gut und sorgfältig mitberücksichtigt werden muss.

Es handelt sich insgesamt in Deutschland sowie in der Schweiz um eine Nische innerhalb der Beratungslandschaft, in der sich Berater/innen mit unterschiedlichen Hintergründen bewegen. Der Schweizerische Olympische Verband ist bestrebt, zusammen mit dem Fachverband der Sportpsychologen und der Mentaltrainer (Schweizer Arbeitsgemeinschaft für Sportpsychologie, SASP) die Strukturen zu verbessern. Momentan gibt es in der Schweiz zwei fachspezifische Weiterbildungen, die anerkannt sind: den Zertifikatskurs »CAS psychologisches und mentales Training im Sport«, der am IAP Institut für Angewandte Psychologie in Zürich angeboten wird. Dieser Kurs richtet sich an alle im Sport involvierten Gruppen ohne Psychologiestudium. An der Universität Bern gibt es einen Diplomkurs (DAS Sportpsychologie) für Psychologinnen und Psychologen, die den Fachtitel in Sportpsychologie anstreben.

### Literatur

- 
- Alfermann, D. u. Stoll, O. (2010). *Sportpsychologie. Ein Lehrbuch in 12 Lektionen* (3. Aufl.). Aachen: Meyer und Meyer.
- Bachmann, T., Jansen, A. u. Mäthner, E. (2003). *Coaching aus der Perspektive des Coachs und Klienten: Ein Beitrag zur Wirkungsforschung und Qualitätsisierung im Coaching. Eine empirische Studie mit Coaches und Klienten.* (Vortrag am 07.11.2003 auf dem Coachingkongress in Wiesbaden). [http://www.artop.de/5000\\_Archiv/5000\\_PDF\\_und\\_Material/Vortrag\\_CoachingKongress.pdf](http://www.artop.de/5000_Archiv/5000_PDF_und_Material/Vortrag_CoachingKongress.pdf). Gesehen 15.03.2013.
- Baltes, P.B., Smith, J., u. Staudinger, U.M. (1992). Wisdom and successful aging. In T.B. Sonderegger (Ed.), *The Nebraska Symposium on Motivation: Vol. 39. The psychology and aging* (pp. 123–167). Lincoln: University of Nebraska Press.
- Bandura, A. (1997). *Self efficacy. The exercise of control*. New York: Freeman.
- Bandura, A. u. Schunk, D.H. (1981). Cultivating competence, self-efficacy and intrinsic interest through proximal self-motivation. *Journal of Personality and Social Psychology*, 41, 586–598.
- Bauer, J. (2004). Burn-out bei Lehrern. *Psychologie Heute*, 1, 34–39.
- Baumann, S. (1993). *Psychologie im Sport*. Aachen: Meyer und Meyer.

- Bayer, H. (2002). Der Aufbau von Coaching-Kompetenz. In R. Rauen (Hrsg.), *Handbuch Coaching* (2. überarb. und erweit. Aufl., S. 309–329). Göttingen: Hogrefe.  
(3. überarb. und erw. Auflage, 2005, Göttingen: Hogrefe).
- Beckmann, J. (2003). *Modell zur systematischen sportpsychologischen Betreuung*. Universität Potsdam: unveröffentlichtes Manuskript.
- Birgmeier, B. (Hrsg.). (2009). *Coachingwissen – Denn sie wissen nicht, was sie tun?* Wiesbaden: Fachverlage.
- Birrer, D., Ruchti, E. u. Morgan, G. (2010). *Psyche*. Magglingen: Bundesamt für Sport BASPO.
- Boneberg, I. (2008). Delegation. In Th. Steiger u. E. Lippmann (Hrsg.), *Handbuch Angewandte Psychologie für Führungskräfte* (Bd. II, 3. vollst. überarb. u. erw. Aufl., S. 159–167). Berlin: Springer.
- Böning, U. (2000). Bedarf an persönlicher Beratung wächst. *Management und Training*, 4, 10–15.
- Böning, U. (2002). Coaching: Der Siegeszug eines Personalentwicklungs-Instruments. Eine 10-Jahres-Bilanz. In C. Rauen (Hrsg.), *Handbuch Coaching* (2. Aufl., S. 21–43). Göttingen: Hogrefe.
- Böning, U. (2003). Coaching für Manager. In L. von Rosenstiel, E. Regnet u. M.E. Domsch (Hrsg.), *Führung von Mitarbeitern: Handbuch für erfolgreiches Personalmanagement* (S. 281–291). Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Böning, U. u. Fritschle, B. (2005). *Coaching fürs Business: Was Coaches, Personal und Manager über Coaching wissen müssen*. Bonn: managerSeminare.
- Böning, U., Fritschle-Böning, B. u. Oefner-Py, S. (2004). Die »15er-Liste« im Rahmen von Veränderungsprozessen. In C. Rauen (Hrsg.), *Coaching Tools* (S. 213–218). Bonn: managerSeminare.
- Boszormenyi-Nagy, I. u. Spark, G.M. (2001). *Unsichtbare Bindungen: Die Dynamik familiärer Systeme*. Stuttgart: Klett-Cotta.
- Buß, E. (2007). *Die deutschen Spitzenmanager – wie sie wurden, was sie sind*. München: Oldenbourg.
- Caye, J.M., Strack, R., Orlander, P., Kilmann, J., Espinosa, E.G., Francoeur, F. u. Haen, P. (2010). *Creating a new deal for middle managers. Empowering a neglected but critical group*. The Boston Consulting Group.
- Cox, E., Bachkirova, T. u. Clutterbuck, D. (Hrsg.). (2010). *The complete handbook of coaching*. London: Sage.
- Dändliker, M. (2011). *Interne HR-Beratung: Die Sicht der Führungskräfte*. Bachelorarbeit, eingereicht bei zhaw, Dep. Angewandte Psychologie.
- De Shazer, S. (1997). *Der Dreh: Überraschende Wendungen und Lösungen in der Kurzzeittherapie*. Heidelberg: Carl Auer.
- Deci, E.L. u. Ryan, R.M. (Eds.). (2002). *Handbook of self-determination research*. Rochester: University of Rochester Press.
- DeMarco, T. u. Lister, T. (2003). *Bären Tango: Mit Risikomanagement Projekte zum Erfolg führen*. München: Hanser.
- Doppler, K. u. Lauterburg, C. (2008). *Change Management* (12. Aufl.). Frankfurt/M.: Campus.
- Döring, W. (2005). Projektcoaching. In W. Vogelauer (Hrsg.), *Coaching-Praxis: Führungskräfte professionell begleiten, beraten und unterstützen* (5. Aufl.). Neuwied: Luchterhand.
- Ebbecke-Nohlen, A. (1997). Supervision zwischen Auftragsklärung und Prozessgestaltung. *Zeitschrift für systemische Therapie*, 15(1), 22–34.
- Eberspächer, H. (2001). *Mentales Training. Das Handbuch für Trainer und Sportler*. München: Copress.
- Eberspächer, H., Immenroth, M. u. Mayer, J. (2002). Sportpsychologie – ein zentraler Baustein im modernen Leistungssport. *Leistungssport*, 32, 5–10.
- Echter, D. (2002). Coaching im Top-Management. In C. Rauen (Hrsg.), *Handbuch Coaching* (2. Aufl., S. 407–428). Göttingen: Hogrefe.
- Fuchs, R. (2003). *Sport, Gesundheit und Public Health*. Göttingen: Hogrefe.

- 5**
- Göhner, W. u. Fuchs, R. (2007). *Änderungen des Gesundheitsverhaltens*. Göttingen: Hogrefe.
- Goleman, D., Boyatzis, R. u. McKee, A. (2002). *Emotionale Führung*. München: Econ.
- Gottschall, K. u. Voß, G.G. (2003). *Entgrenzung von Arbeit und Leben: Zum Wandel der Beziehung von Erwerbstätigkeit und Privatsphäre im Alltag*. Mering: Hampp.
- Greif, S. (2008). *Coaching und ergebnisorientierte Selbstreflexion*. Göttingen: Hogrefe
- Hall, E.T. (1969). *The hidden dimension*. New York: Anchor Books.
- Harrant, H. u. Hemmrich, A. (2004). *Risikomanagement in Projekten*. München: Hanser.
- Hartmann, M. (2002). *Der Mythos von den Leistungseliten*. Frankfurt/M.: Campus.
- Hefti, V. (2002). *Lust auf Sitzungen!* Norderstedt: Books on Demand.
- Heidrick u. Struggles (2004). Führungskräfte. Manager mit Coaching, *Wirtschaftswoche*, 18, 04/2004
- Hölterhoff, M., Edel, F., Münch, C. u. Jetzke, T. (2011). *Das mittlere Management. Die unsichtbaren Leistungsträger*. (Prognos AG). Köln: Jürgen Meyer Stiftung.
- Inglehart, R. (1977). *The silent revolution: Changing values and political styles among western publics*. Princeton: University Press.
- Inglehart, R. (1989). *Kultureller Umbruch: Wertwandel in der westlichen Welt*. Frankfurt/M.: Campus. (Neuauflage: 1995, Frankfurt/M.: Campus)
- Inglehart, R. (1998). *Modernisierung und Postmodernisierung*. Frankfurt/M.: Campus.
- Jäger, R. (2001). *Praxisbuch Coaching: Erfolg durch Business-Coaching*. Offenbach: Gabal.
- Jucker, A. (2004). Niemand muss den Helden spielen. *Bildung Schweiz*, 10a, 22–24.
- Kälin, K., Michel-Alder, E. u. Schmid-Keller, S. (1998). *Sich selbst managen*. Thun: Ott.
- Katz, D. u. Kahn, R.L. (1978). *The social psychology of organizations* (2. erg. Aufl.). New York: Wiley.
- Kilburg, R.R. (2000). *Executive coaching: Developing managerial wisdom in a world of chaos*. Washington, DC: American Psychological Association.
- Klein, S. (2000). *Familienunternehmen: Theoretische und empirische Grundlagen*. Wiesbaden: Gabler.
- König, E. u. Volmer, G. (2003). *Systemisches Coaching: Handbuch für Führungskräfte, Berater und Trainer* (2. Aufl.). Weinheim: Beltz.
- Königswieser, R. u. Exner, A. (2008). *Systemische Intervention* (9. Aufl.) Stuttgart: Klett-Cotta.
- Kramis-Aebischer, K. (1995). *Stress, Belastungen und Belastungsverarbeitung im Lehrerberuf*. Bern: Haupt.
- Krappmann, L. (2005). *Soziologische Dimensionen der Identität. Strukturelle Bedingungen für die Teilnahme an Interaktionsprozessen*. Stuttgart: Klett-Cotta. (10. Neuauflage: 2010. Stuttgart: Klett-Cotta)
- Kratzer, N. u. Sauer, D. (2003). Entgrenzung von Arbeit. Konzept, Theorie, Befunde. In K. Gottschall u. G.G. Voß (Hrsg.), *Entgrenzung von Arbeit und Leben: Zum Wandel der Beziehung von Erwerbstätigkeit und Privatsphäre im Alltag* (S. 87–123). Mering: Hampp.
- Kuhl, J. (1983). *Motivation, Konflikt und Handlungskontrolle*. Berlin: Springer.
- Kuhl, J. (2002). *Motivation und Persönlichkeit*. Göttingen: Hogrefe.
- Kuster, J., Huber, R., Lippmann, R. et al. (2011). *Handbuch Projektmanagement*. Berlin: Springer.
- Lavallee, D. u. Wylleman, P. (2000). *Career Transitions in Sport: international perspectives*. University of Michigan: Fitness Information Technology.
- Lazarus, R.S. (1991). Cognition and motivation in emotion. *American Psychologist*, 46, 352–367.
- Lazarus, R.S. (1995). Vexing research problems inherent in cognitive-mediational theories of emotion – and some solutions. *Psychological Inquiry*, 6, 183–196.
- Lippmann, E. (2008). Gesprächsführung. In Th. Steiger u. E. Lippmann (Hrsg.), *Handbuch Angewandte Psychologie für Führungskräfte* (3., vollst. überarb. und erw. Aufl., S. 264–286). Berlin: Springer.

- Locke, E.A. u. Latham, G.M. (1984). *Goal setting: a motivational technique that works!* Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Locke, E.A. u. Latham, G.M. (1990). A theory of goal setting and task performance. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Loehr, J.E. (2006). *Die neue mentale Stärke – sportliche Bestleistung durch mentale, emotionale und physische Konditionierung* (5. Aufl.). München: BLV.
- Lombardo, M.M. u. Eichinger, R.W. (2002). *The Leadership Architect: For your improvement*. Minneapolis, MN: Lominger.
- Looss, W. (1997). *Unter vier Augen. Coaching für Manager* (4. Aufl.). Landsberg: verlag moderne industrie.
- Looss, W. (2002). *Unter vier Augen: Coaching für Manager*. Landsberg: moderne industrie.
- Mahoney, T.A., Jerdee, T.H. u. Carroll, S.J. (1965). The Jobs of management. *Industrial Relations*, 2, 97–110.
- Maturana, H.R. (1985). *Erkennen: Die Organisation und Verkörperung von Wirklichkeit* (2. Aufl.). Braunschweig: Vieweg.
- Mayer, J. u. Hermann, H.-D. (2010). *Mentales Training*. Heidelberg: Springer
- Mead, G.H. (1934). *Mind, self and society*. Chicago: University of Chicago Press. (Dtsch. Übers. (1973): Geist, Identität und Gesellschaft. Frankfurt /M.: Suhrkamp).
- Mentzos, S. (1988). *Interpersonale und institutionalisierte Abwehr*. Frankfurt/M.: Suhrkamp.
- Middendorf, J. (2012). *Coaching-Umfrage Deutschland 2011. Teilnehmer-Ergebnisbericht*. <http://www.coaching-umfrage.de/PDF/Erbeg%20Coaching-Umfrage%202011.pdf>. Gesehen 05.03.2013.
- Mintzberg, H. (1978). Patterns in strategy formation. *Management Science*, 24(9), 934–948.
- Möller, H. u. Kotte, S. (2011). Die Zukunft der Coachingforschung. *Organisationsberatung – Supervision – Coaching*, 18(4), 445–456.
- Negri, C. (2010). *Angewandte Psychologie für die Personalentwicklung*. Heidelberg: Springer.
- Neuberger, O. (2002). *Führen und führen lassen* (6. neu bearb. und erw. Aufl.). Stuttgart: Lucius und Lucius.
- Nideffer, R.M. (1993). Attention control training. In R.N. Singer, M. Murphy u. L.K. (Eds.). *Handbook of research on sport psychology* (pp. 542–556). New York: Wiley.
- Nitsch, J.R., Gabler, H. u. Singer, R. (2000). *Sportpsychologie – ein Überblick*. In H. Gabler, J.R. Nitsch u. R. Singer (Hrsg.) *Einführung in die Sportpsychologie*. Schondorf: Hofmann.
- Oertig, M. (2006). *Neue Geschäftsmodelle für das Personalmanagement. Von der Kostenoptimierung zur nachhaltigen Wersteigerung*. München: Luchterhand.
- Palmer, S. u. Whybrow, A. (Hrsg.). (2008). *Handbook of coaching psychology*. London: Routledge.
- Radatz, S. (2003). *Beratung ohne Ratschlag: Systemisches Coaching für Führungskräfte und BeraterInnen*. Wien: Verlag Systemisches Management.
- Rastetter, D. (2008). *Zum Lächeln verpflichtet. Emotionsarbeit im Dienstleistungsreich*. Frankfurt/M.: Campus.
- Rauen, C. (2002). *Handbuch Coaching* (2. Aufl.). Göttingen: Hogrefe.
- Rauen, C. (2003). *Coaching*. Göttingen: Hogrefe.
- Rauen, C. (2008). *Coaching* (2. Aufl.). Göttingen: Hogrefe.
- Rauen, C. (Hrsg.). (2004). *Coaching Tools*. Bonn: managerSeminare.
- Rauen, C. (Hrsg.). (2005). *Handbuch Coaching* (3. Aufl.). Göttingen: Hogrefe.
- Rauen, C. (Hrsg.). (2007). *Coaching Tools II*. Bonn: managerSeminare.
- Rauen, C. (Hrsg.). (2012). *Coaching Tools III*. Bonn: managerSeminare.
- Rosenberger, W. (2002). *Führungskräfteberatung. Grundwissen – Methoden – Praxis*. Leonberg: Rosenberg Verlag.

- 5**
- Rückle, H. (2000). *Coaching: So spornen Manager sich und andere zu Spitzenleistungen an.* Landsberg/Lech: Moderne Industrie.
- Schein, E. (2003). *Prozessberatung für die Organisation der Zukunft* (2. Aufl.). Köln: EHP.
- Schmid, J (2006). *Die Olympischen Spiele 2006 in Torino aus Sicht der Schweizer Athletinnen und Athleten.* Bern: Swiss Olympic.
- Schott, E. u. Campana, C. (2005). *Strategisches Projektmanagement.* Berlin, Heidelberg, New York: Springer.
- Schreyögg, A. (2003). *Coaching. Eine Einführung für Praxis und Ausbildung* (6. erw. Aufl.). Frankfurt/M.: Campus.
- Schulze, G. (2000). *Die Erlebnisgesellschaft: Kulturosoziologie der Gegenwart.* Frankfurt/M.: Campus.
- Seiler, R. (2009). Angewandte Sportpsychologie in der Schweiz: Ausbildungs-konzeption und Berufsfeldperspektiven. *Zeitschrift für Sportpsychologie*, 16 (1), 29–34.
- Seiwert, L. (2005). *Das neue 1 × 1 des Zeitmanagement* (27. Aufl.). München: Gräfe & Unzer.
- Simon, F.B. (1991). Innen- und Außenperspektive. In P. Watzlawick u. P. Krieg (Hrsg.). *Das Auge des Betrachters* (S. 87ff.). München: Piper.
- Simon, F.B. (1997). *Die Kunst, nicht zu lernen: Und andere Paradoxien in Psychotherapie, Management, Politik.* Heidelberg: Auer.
- Simon, F.B. (2002). Familie und Unternehmen: Überlegungen zu Unterschieden, Gemeinsamkeiten und den Folgen. In F.B. Simon (Hrsg.), *Die Familie des Familienunternehmens: Ein System zwischen Gefühlen und Geschäft* (S. 35–54). Heidelberg: Auer.
- Steiger, T. u. Lippmann, E. (2008). *Handbuch Angewandte Psychologie für Führungs-kräfte* (3. Aufl.). Berlin, Heidelberg, New York: Springer. (4. Aufl. 2013)
- Stephan, M., Gross, P.P. u. Hildebrandt, N. (2010). *Management von Coaching – Organisation und Marketing innovativer Personalentwicklungsdiensleistungen.* Stuttgart: Kohlhammer.
- Stierlin H. (1997). Verrechnungsnotstände: Über Gerechtigkeit in sich wandelnden Beziehungen. *Familienökonomik*, 22/2, 136–155.
- Stober, D.R. u. Grant, A.M. (Hrsg.). (2006). *Evidence based coaching handbook.* New Jersey: Wiley.
- Storch, M. u. Krause, F. (2002). *Selbstmanagement – ressourcenorientiert. Grund-lagen und Trainingsmanual für die Arbeit mit dem Zürcher Ressourcen Modell (ZRM).* Bern: Haupt.
- Storch, M. u. Krause, F. (2003). *Selbstmanagement ressourcenorientiert.* Bern: Hans Huber.
- Stowasser, F. u. Thumm, H.-G. (1999). *Coaching: das Flösserprinzip.* Hamburg, Zürich: A u. O des Wissens.
- Thommen, J.-P. (2008). *Managementorientierte Betriebswirtschaftslehre* (8. Aufl.). Zürich: Versus.
- Titscher, S. (1997). *Professionelle Beratung: Was beide Seiten vorher wissen sollten.* Wien: Ueberreuter.
- Ulrich, D. u. Brockbank, W. (2005). *The HR value proposition.* Harvard Business School Press.
- Ulrich, D., Brockbank, W., Johnson, D., Sandholtz, K. u. Younger, J. (2008). *HR com-petencies: Mastery at the intersection of people and business.* The RBL Institute – SHRM.
- Untermarzoner, D. (1998). *Das mittlere Management in Veränderungsprozessen.* <http://www.lemon.at/d/download/htm>.
- Vogelauer, W. (2002). *Coaching Praxis.* Neuwied: Luchterhand.
- von Bose, D., Martens-Schmid, K. u. Schuchardt-Hain, C. (2003). Führungskräfte im Gespräch über Coaching. In K. Martens-Schmid (Hrsg.), *Coaching als Beratungssystem: Grundlagen, Konzepte, Methoden* (S. 1–54). Heidelberg: Economica.

- von Rosenstiel, L. (1995). Wertewandel. In A. Kieser, G. Reber u. R. (Hrsg.), *Handwörterbuch der Führung* (2. Aufl.). Stuttgart: Kohlhammer.
- von Rosenstiel, L. (1998). Wertewandel und Kooperation. In: E. Spiess (Hrsg.), *Formen der Kooperation* (S. 279–294). Göttingen: Hogrefe.
- von Rosenstiel, L., Regnet, E. u. Domsch, M. (2003). *Führung von Mitarbeitern: Handbuch für erfolgreiches Personalmanagement* (5. überarb. Aufl.). Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Werkmann-Kärcher, B. (2010). Das Human Resource Management in der Beratungsrolle. In B. Werkmann-Kärcher u. J. Rietiker (Hrsg.), *Angewandte Psychologie für das Human Resource Management. Konzepte und Instrumente für ein wirkungsvolles Personalmanagement*. Berlin: Springer.
- West-Leuer, B. u. Sies, C. (2003). *Coaching: Ein Kursbuch für die Psychodynamische Beratung*. Stuttgart: Klett-Cotta.
- Wetzel, J. (2010). *Gold. Mental stark zur Bestleistung*. Zürich: Orell Füssli.
- Whitmore, J. (2005). *Coaching booms überall*. Bonn: managerSeminare.
- Wiederkehr, R. (1998). *Belastung von Schulleiterinnen und Schulleiter*. Studie im Auftrag der Vereinigung Schulleitungsbeauftragter Schweiz. Universität Bern, Institut für Pädagogik.
- Wimmer, R., Domayer, E., Oswald, M. u. Vater, G. (1996). *Familienunternehmen: Auslaufmodell oder Erfolgstyp?* Gabler: Wiesbaden.
- Wimmer, R., Groth, T. u. Simon, F. (2004). *Erfolgsmuster von Mehrgenerationen-Familienunternehmen*. Wittener Diskussionspapiere, Sonderheft 2. Universität Witten/Herdecke.
- Zimbardo, Ph. u. Gerrig, R. (2004). *Psychologie* (16. akt. Aufl.). München: Pearson Studium.
- Zucker, B. u. Borwick, B. (1992). Die Beziehungen Familie-Unternehmen: Ein entwickelbarer Erfolgsfaktor der Familienunternehmen. In C. Schmitz, P. Gester u. B. Heitger (Hrsg.), *Managerie 1. Jahrbuch für Systemisches Denken und Handeln im Management* (S. 214–228). Heidelberg: Auer.

# Spezielle Anwendungsfelder und Fragestellungen

Astrid Hausherr Fischer, Lisianne Enderlit, Eric Lippmann, Gisela Ullmann-Jungfer, Christoph Negri, Daniel Perrin, Thomas Klink, Otto Nussbaumer, Werner Vogelauer, Mirjam Kalt, Samira Baig, Surur Abdul-Hussain und Claus D. Eck

- 6.1 Coaching in Change-Prozessen – 224**
  - 6.1.1 Coaching als Alleskönner »im Tal der Tränen«? – Typische Fragestellungen – 224
  - 6.1.2 Fallbeispiel: Coaching in einem Reorganisationsprozess – 229
  - 6.1.3 Erfolgsfaktoren für Coaching in Change-Prozessen – 232
- 6.2 Konfliktcoaching – 234**
  - 6.2.1 Konfliktbearbeitung als Führungsaufgabe – 235
  - 6.2.2 Aufgaben und Grenzen des Konfliktcoachings – 236
  - 6.2.3 Methoden der Konfliktanalyse im Coaching – 237
  - 6.2.4 Methoden der Konfliktbearbeitung mit Betroffenen – 241
  - 6.2.5 Konfliktgespräche moderieren – 243
- 6.3 Coaching bei Krise – 244**
  - 6.3.1 Definition von Krise – 245
  - 6.3.2 Merkmale einer Krise – 247
  - 6.3.3 Rollenverständnis von Coach und Klient in Krisen – 248
  - 6.3.4 Phasen im Coachingprozess von Krisen – 249
  - 6.3.5 Krisenintervention im Coachingprozess – 250
- 6.4 Coaching im Rahmen der betrieblichen Bildung – 258**
  - 6.4.1 Formen von Coaching in der betrieblichen Bildung – 258
  - 6.4.2 Einige typische Fragestellungen und Lernsituationen – 259
  - 6.4.3 Lernbegleitung im Rahmen der beruflichen Weiterbildung – ein Beispiel – 262
  - 6.4.4 Was ist speziell im Rahmen der betrieblichen Bildung zu beachten? – 265
  - 6.4.5 Worauf ist bei der Suche und Wahl eines Coachs zu achten? – 266

<b>6.5</b>	<b>Coaching im Umgang mit Medien – 268</b>
6.5.1	Verheddert, vorgeführt, fehlbesetzt – drei Probleme – 269
6.5.2	Medien im Produktionskonflikt – das Wirkungsfeld – 272
6.5.3	Auf Basiskompetenzen bauen – das Coaching – 274
6.5.4	Zwischen Training und Therapie – der Coach – 278
<b>6.6</b>	<b>Coaching bei Laufbahnfragen – 281</b>
6.6.1	Auslöser und Fragestellungen im Laufbahncoaching – 282
6.6.2	Prozess- oder Expertenberatung – 284
6.6.3	Das Rahmenmodell – der Career Blueprint – 284
6.6.4	Erweiterte Anwendungsfelder im Laufbahncoaching – 291
<b>6.7</b>	<b>Coaching bei Freistellungen – 293</b>
6.7.1	Ausgangslage – 294
6.7.2	Was im Beratungsablauf zu beachten ist – 296
6.7.3	Empfehlung für die Suche nach einem Coach – 303
<b>6.8</b>	<b>Coach the Coach: Weiter- und Fortbildung von Profis – 304</b>
6.8.1	Weiter- und Fortbildung für den Coach – 306
6.8.2	Formen der Coachingfortbildung – 309
6.8.3	Problemfelder und Fallen in der Coachingfortbildung – 311
6.8.4	Betrachtungen zu einer künftigen Weiterentwicklung des Coachberufs – 314
<b>6.9</b>	<b>Interkulturelle Aspekte beim Coaching – 315</b>
6.9.1	Die Dimensionen kultureller Unterschiede – 316
6.9.2	Die Ziele des interkulturellen Coachings – 321
6.9.3	Interventionsansatz und Anforderungen an das interkulturelle Coaching – 325
<b>6.10</b>	<b>Diversity und Coaching – 325</b>
6.10.1	Diversity – nur ein anderes Wort für Vielfalt? – 326
6.10.2	Die Relevanz von Diversity – auch für das Coaching – 327
6.10.3	Unterschiede sozialpsychologisch betrachtet – 328
6.10.4	Gefahr der Diskriminierung – 329
6.10.5	»Diversity is about me – not about the other«! – eine wesentliche Erkenntnis zu einem sensiblen Umgang mit Vielfalt und Unterschieden – 331
6.10.6	Diversity-Kompetenz in der Begegnung – 334
<b>6.11</b>	<b>Genderkompetentes Coaching – 335</b>
6.11.1	Gender – 335
6.11.2	Gendertheorien – 337
6.11.3	Genderkompetenz – 341

- 6.12 **Ethische Fragen im Coaching von Führungskräften und Managementgremien – 343**
- 6.12.1 Ethisch relevante Fragen und Problemstellungen im Coaching – 348
- 6.12.2 Ethik und Ethos des Coachings – 357

**Literatur – 361**

## 6.1 Coaching in Change-Prozessen

---

*Astrid Hausherr Fischer*

### Fragestellungen

Coaching und Change-Prozesse sind zwei schillernde Begriffe, die sowohl in der Alltagssprache des Managements wie auch in der Fachliteratur häufig verwendet werden. Die mit unterschiedlichen Inhalten und Konzepten belegten Begriffe werden in diesem Kapitel definiert und eingegrenzt. Folgende Fragestellungen werden vertieft:

- Was ist das Spezifische am Coaching in Change-Prozessen?
- Was kann Coaching im Kontext eines Change-Prozesses leisten?
- Welche Rahmenbedingungen müssen geschaffen werden, damit Coaching erfolgreich ist?

6

Das Spezifische am Coaching in Change-Prozessen ist, dass die vom Prozess betroffenen und im Prozess handelnden Personen sich mit ausgeprägten emotionalen Schwankungen, Dilemmata und Fragen der Rollengestaltung auseinandersetzen müssen. Spezifisch unterschiedliche Phasen während eines Change-Prozesses sind beim Coaching als Kontext zu berücksichtigen und entsprechend zu gewichten. Coaching hat aufgrund der hohen Personenzentriertheit die Möglichkeit, sowohl die individuellen, emotionalen als auch die organisationalen Gegebenheiten des Change-Prozesses zu thematisieren.

**Im Fokus steht die Wechselwirkung zwischen Person und neuer Organisationsstruktur**

Coaching in Change-Prozessen bezieht sich auf die Wechselwirkung zwischen Person und neuer Organisationsstruktur. Nicht nur die persönliche Befindlichkeit ist damit Thema, sondern wesentlich die Fragen, wie die Rolle der Person im neuen System aussehen kann und ob und wie sie beeinflussbar ist. Der Umgang mit den Emotionen ist für die Gestaltung der neuen Rollenidentität von hoher Bedeutung. Coaching kann darin einen unterstützenden Beitrag leisten und damit einen relevanten Nutzen für einen Change-Prozess stiften.

Die Initialisierung und Durchführung des Coachings muss mit anderen Instrumenten und dem Verlauf des Change-Prozesses verknüpft und definiert werden. Fragen der Rollenübernahme, Bezahlung, des Know-how der Coachs und der Zielgruppen sind im Kontext der Organisation zu klären. Das freiwillige Coaching durch externe Coachs betrachte ich als besonders erfolgversprechend.

### 6.1.1 Coaching als Allesköner »im Tal der Tränen«? – Typische Fragestellungen

---

**Change-Prozesse scheitern meistens in der Umsetzungsphase**

Change-Prozesse sind in Unternehmen zur Tagesordnung geworden. Wenn auch immer wieder beteuert wird, dass nichts so konstant sei wie der Wandel, so zeigt sich doch, dass viele Change-Prozesse nur schleppend vorankommen oder ganz versanden. Wirtschaftswissenschaftliche Studien (u.a. Cartwright u. Hudson, 2000) zeigen, dass

schätzungsweise 70% aller Veränderungsprojekte ihre Ziele nicht erreichen. Der Erfolg von Change-Prozessen scheitert selten an den Konzepten, sondern meist an der Umsetzung. Häufig wird nach Diagnosen und daraus abgeleiteten Konzepten in Zusammenarbeit mit externen Expertenberatern der Umsetzungsphase nicht mehr die nötige Aufmerksamkeit geschenkt. In der Umsetzungsphase liegt das höchste Misserfolgsrisiko und somit das größte Erfolgspotenzial für den Change-Prozess. Es ist Aufgabe des Managements, Entwicklungen laufend zu beobachten, um bei Bedarf Change-Prozesse selbst in Gang zu setzen. Eine treffende Begriffserklärung für das Management von Change-Prozessen findet sich im Gabler Wirtschaftslexikon (2004):

»Change-Management ist die Strategie des geplanten und systematischen Wandels, der durch die Beeinflussung der Organisationsstruktur, Unternehmenskultur und individuellem Verhalten zu Stande kommt, und zwar unter größtmöglicher Beteiligung der betroffenen Arbeitnehmer.«

Für Change-Prozesse ist relevant, dass die Veränderungskompetenz primär im Unternehmen und von seinen Akteuren entwickelt und verankert wird. Sowohl Organisationsberatung wie auch Coaching sind zeitlich befristete Unterstützungsangebote zur fachlichen und emotionalen Stärkung der Veränderungskompetenz im Management und bei den Mitarbeitern. Werden interne und/oder externe Berater engagiert, benötigen diese ein differenziertes Instrumentarium, das sich am Prozessverlauf und den damit verbundenen Themen während der Umsetzung orientiert.

Gehört Coaching zu diesen Instrumentarien? Coaching als vermeintlicher Allesköninger, als Flucht in das überschaubare Vier-Augen-Gespräch, währenddessen der Change-Prozess im Chaos zu versinken droht?

Coaching kann als zeitlich begrenzter, ziel- und ressourcenorientierter Beratungsprozess zur individuellen Unterstützung im beruflichen Kontext gesehen werden. Dabei besteht die Kunst des Coachings in Change-Prozessen darin, die Zusammenhänge und Wechselwirkungen zwischen der individuellen und organisationalen Welt zu verdeutlichen. In dieser Fokussierung unterscheidet sich meiner Ansicht nach das Coaching in Change-Prozessen vom Coaching in anderen Zusammenhängen.

Für das Coaching in Change-Prozessen stellt sich auch die grundlegende Frage: Was erleben Individuen und Organisationen bei Veränderungen? Change-Prozesse definieren sich als Abfolge spezifischer Systemzustände, als ein phasenhafter Verlauf mit entsprechenden Herausforderungen und Emotionslagen. Bei den Emotionslagen ist zu berücksichtigen, dass Gefühle, vor allem »negative Emotionen« vorschnell als Widerstand oder Unfähigkeit interpretiert werden: »Die Mitarbeiter sind unflexibel«, »ich habe alles erklärt, aber die

**Veränderungskompetenz muss im Unternehmen verankert sein**

**Wechselwirkungen zwischen individueller und organisationaler Welt werden deutlich**

**Change-Prozesse als Abfolge spezifischer Systemzustände**

**Umgang mit Emotionen ist kritischer Erfolgsfaktor im Change-Prozess**

Mitarbeiter wollen einfach nicht« sind oft gehörte Erklärungen für stockende oder misslungene Change-Prozesse. Das mit diesen Aussagen verknüpfte Menschenbild geht von Mitarbeitern aus, die mit sachlichen Argumenten und Logik zu überzeugen sind und immer sachbezogen und logisch denken bzw. handeln. Dieses Verständnis greift zu kurz. Change-Prozesse sind nicht nur eine Herausforderung an die Ratio, sondern auch und vor allem an das emotionale Erleben. Emotionen sind Reaktionen auf relevante Ereignisse, die unser Selbstbild und unsere Identität betreffen. Change-Prozesse, so unterschiedlich die Anlässe, Ziele und das Vorgehen auch sein mögen, betreffen Berufsaspekte und somit einen wichtigen Bereich unserer Identität. Der Umgang mit Emotionen auf der Ebene des Individuums wie auch auf der Ebene der Organisation ist deshalb als kritischer Erfolgsfaktor im Change-Prozess zu betrachten. Coaching kann genau darin einen unterstützenden Beitrag leisten und damit zum Gelingen eines Change-Prozesses beitragen.

Gibt es im Verlauf eines Change-Prozesses charakteristische Emotionsmuster? Nützlich erweist sich dabei der von Kurt Lewin vorgeschlagene und seither vielfach bearbeitete Phasenverlauf des Veränderungsprozesses (vgl. u.a. Schmidt-Tanger, 1998; Roth, 2000; Kraus et al., 2004). Der beschriebene emotionale Prozess ist vor allem für diejenigen Mitarbeiter relevant, die die persönlichen und sachlichen Risiken des Veränderungsprozesses gewichteten und der Veränderung skeptisch gegenüberstehen. Damit unterstellt dieses Phasenmodell primär negative Auswirkungen einer Veränderung auf die Personen. Das kann natürlich auch anders sein. Dann allerdings entfällt der Bedarf für Coaching.

Das Verständnis dieser Phasen ist ein spezifischer Angelpunkt für das Coaching in Change-Prozessen. In der Praxis sind diese Phasen nicht sequentiell linear geschaltet. Die Phasen laufen iterativ und fraktal organisiert ab, es werden also Schleifen gemacht und »Ehrenrunden« gedreht. Die jeweiligen Schwerpunkte der Phasen sind jedoch inhaltlich nicht austauschbar. Zudem schaffen Phasenmodelle Orientierung, indem sie Gesetzmäßigkeiten und typische Verläufe aufzeigen (Abb. 6.1).

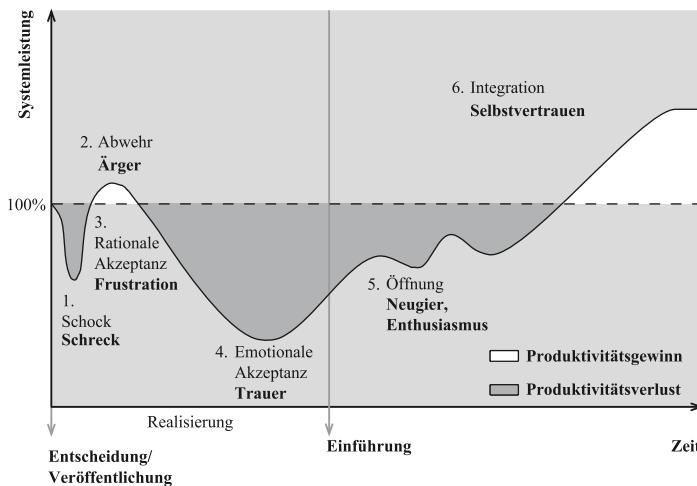
#### ■ 1. Schock – Schreck

Die Notwendigkeit und die Ausgestaltung einer Veränderung wird öffentlich kommuniziert. Zum Beispiel das Outsourcing von Abteilungen, die Veränderung einer Produktion, die Umstrukturierung ganzer Abteilungen und Unternehmensbereiche. Die Betroffenen fühlen sich wie gelähmt, ihre eigenen Erwartungen und Wünsche stimmen selten mit dem Veränderungsvorhaben überein.

#### ■ 2. Abwehr – Ärger

»Die werden schon sehen, dass sie auf unsere Abteilung nicht verzichten können, da will sich doch nur wieder einer profilieren...« Um die eigene Unverzichtbarkeit zu demonstrieren, kommt es häufig

**Emotionsmuster im Change-Prozess sind ein spezifischer Ausgangspunkt im Coaching**



■ Abb. 6.1 Perspektive der emotionalen Prozesse. (Nach Roth, 2000, mit freundlicher Genehmigung)

zu einem Produktivitätsanstieg. Die Notwendigkeit der eigenen Veränderung wird nicht gesehen. Die Mitarbeiter bewerten den alten Zustand als besser und durchsetzungsfähiger und verneinen damit die Notwendigkeit des angekündigten Change-Prozesses. Damit gewinnen sie ein Stück Ruhe und Sicherheit. Häufig bestehen viele Unsicherheiten über das konkrete Ausmaß der Maßnahmen auf den eigenen Berufsalltag.

#### ■ 3. Rationale Akzeptanz – Frustration

Die rationale Einsicht, dass sich etwas verändern wird, hat sich durchgesetzt. Diese Einsicht fokussiert sich aber auf Sachaspekte und nicht auf die persönliche Situation. Es ist wie mit der Einsicht »Sport ist gesund«, was aber noch lange nicht heißt, dass man persönlich Sport betreibt. Problemlösungen sind meist vom Wunsch getragen, den unangenehmen Zustand zu beenden. Die Veränderung unbedeutender Dinge führt nicht zum erwarteten Erfolg und damit unausweichlich zu Frustration.

#### ■ 4. Emotionale Akzeptanz – Abschied und Trauer

Die emotionale Akzeptanz tritt ein, wenn die neue Realität nicht mehr verleugnet werden kann und es definitiv keinen Weg zurück mehr gibt. Manchmal wird dieser Punkt erst erreicht, wenn es zu Entlassungen kommt. Die Mitarbeiter fühlen sich niedergeschlagen, bedrückt und entmutigt und befinden sich im »Tal der Tränen«. Die Trauer ist notwendig, um sich vom Alten zu verabschieden und sich dem Neuen zuzuwenden.

Achtung! Das Zulassen und Würdigen von Abschied, Trauer und Verlust ist in dieser Phase absolut notwendig. Verheerend wäre es, diese Veränderungsemotionalität als Scheitern des Change-Prozesses

zu werten, was in der Praxis nicht selten zu beobachten ist. Gelingt an dieser Stelle die notwendige Öffnung gegenüber dem Neuen nicht, kommt es zu einer Rückwärtsbewegung und Pendelbewegung in die Phasen 2 und 3.

#### ■ 5. Öffnung – Neugier

Ist die Trauerphase und der Abschied vom Alten gelungen, ist der Weg offen für die Neuausrichtung der Selbst-, der Abteilungs- oder Unternehmensdefinition. Werden erste Veränderungserfolge erzielt und kommuniziert, erwacht bei vielen Mitarbeitern die Neugier. Erste Schritte werden gemacht und man selbst möchte nicht als »Letzter« bei den Veränderungen in Erscheinung treten. Nach Erfolgen kann sogar Enthusiasmus entstehen, der häufig durch Misserfolge, die in dieser Probephase vorkommen, wieder gebremst wird.

#### ■ 6. Integration – Selbstvertrauen

Die begonnenen Anpassungen an die veränderte Situation werden weitergeführt und konsolidiert. Das gesamte Wahrnehmungs-, Denk- und Handlungsspektrum wird erweitert und führt zu einem neuen Selbstvertrauen der Mitarbeiter. Das Neue wird nicht mehr als Besonderheit angesehen, sondern zunehmend zur Normalität und zum Alltag. Wird der Change-Prozess bis in diese Phase von den Mitarbeitern mitgetragen, kann von einem erfolgreichen Prozess gesprochen werden.

Coaching der im Prozess handelnden und vom Prozess betroffenen Mitarbeiter setzt voraus, die unterschiedlichen emotionalen Phasen während eines Change-Prozesses als Kontext zu berücksichtigen und entsprechend zu gewichten. Diese unterschiedlichen emotionalen Zustände in ihrer idealtypischen und individuellen Ausprägung als Lern- und Entwicklungsmöglichkeit zu begreifen wie auch den starken Bezug zu den neuen organisationalen Bedingungen, charakterisiert Coaching in Change-Prozessen.

Doch versetzen wir uns in die Situation eines Mitarbeiters, der eben in einem Meeting über das Outsourcing seines Produktionsbetriebs informiert wurde. Denkt dieser Mitarbeiter, dass er jetzt ein Coaching braucht, um seinen Schreck und seine Wut als Entwicklungsmöglichkeit zu sehen? Nein, natürlich nicht. Viel eher würde er auf einen solchen Vorschlag – im besten Fall – mit einem weiteren Schock reagieren.

Die Frage ist, wann, für wen und zu welchen Rahmenbedingungen kann ein Coaching zur Verfügung gestellt werden? Wie kann dieses Angebot den Betroffenen unterbreitet werden? Ist Coaching eine exklusive Dienstleistung für Führungskräfte? Wird Coaching von internen oder externen Personen angeboten und durchgeführt? Angenommen, ein Berater begleitet den Veränderungsprozess, muss der Coach zwingend eine andere Person sein oder kann auch der Berater eine zusätzliche Coachingfunktion übernehmen?

Entsprechend dem organisationsinternen Kontext des Change-Prozesses müssen diese Fragen geklärt und beantwortet werden. Anhand eines Beispiels möchte ich zeigen, welche Antworten auf die oben gestellten Fragen gegeben wurden.

### 6.1.2 Fallbeispiel: Coaching in einem Reorganisationsprozess

Ein in der Entwicklung, Produktion und dem Verkauf von Hightechprodukten tätiger Unternehmensteil eines Großunternehmens war mit dem Rückgang der Bestellungen konfrontiert. Die Geschäftsleitung kündigte Maßnahmen an mit dem Ziel, den Marktfokus zu erhöhen und die Kosten zu senken. Im Kreis der Geschäftsleitung und der oberen Führungskräfte wurde ein Maßnahmenpaket geschnürt, das in Mitarbeitermeetings und im Intranet kommuniziert wurde. Personalabbau war nicht vorgesehen. Um die Akzeptanz der Maßnahmen zu erhöhen und die Umsetzung voranzutreiben, setzte die Geschäftsleitung eine Steuerungsgruppe ein. Mitglieder waren Vertreter der Geschäftsleitung und der oberen Führungskräfte sowie ein externer Expertenberater und ich als externe Organisationsberaterin.

Als Organisationsberaterin präsentierte ich eine »change agenda« mit unterschiedlichen Instrumenten zur Begleitung des Umsetzungsprozesses. Eines dieser Instrumente war das Einzelcoaching für Führungskräfte und betroffene Mitarbeiter. Coaching war bereits bisher ein Angebot der Personalentwicklung und im Unternehmen als Unterstützungsform bekannt. Im Kontext dieser Reorganisation betonte ich, dass Coaching immer freiwillig sein müsse und nicht, wie kritische Stimmen fürchteten, unwillige und kritische Mitarbeiter ins Coaching geschickt würden, damit sie »Ruhe geben«. Diese Befürchtungen waren Ausdruck der Verunsicherung und des Vertrauensverlusts gegenüber dem Topmanagement, die zu Beginn des Change-Prozesses dominant waren.

Mit Hilfe der zentralen Personalentwicklung des Konzerns stellte ich einen kleinen Pool mit externen Coachs zusammen. Auswahlkriterien waren eine fundierte Ausbildung in Coaching und Praxis im Umfeld von Großunternehmen und Reorganisationen. Es zeigte sich als wichtig, dass die Coachs unabhängig waren und nicht von organisationsinternen Wahrnehmungsfilters eingeschränkt wurden.

Ein weiterer Erfolgsfaktor waren die Rahmenbedingungen: In Absprache mit der Geschäftsleitung legte ich fest, dass das Coaching allen von den Veränderungsmaßnahmen betroffenen Führungskräften und Mitarbeitern als Unterstützungsinstrument zur Verfügung stehe und auf Freiwilligkeit und Vertraulichkeit beruhe. Die Kosten wurden, nicht ohne zuvor hart geführter Diskussionen, von der Firma übernommen. Es soll hier nicht verschwiegen werden, dass wir aufgrund der in der »change agenda« festgelegten

**Coaching als ergänzendes  
Instrument zur Organisationsbe-  
ratung**

**Coaching basiert auf  
Freiwilligkeit und Vertrauliche-  
keit**

Unterstützungsmaßnahmen (wie Workshops, Teammeetings usw.) davon ausgingen, dass Einzelcoaching zahlenmäßig nicht ein großes Bedürfnis sein werde.

Um den Einsatz des Instruments »Coaching« in diesem Fallbeispiel zu konkretisieren, ist eine Fokussierung auf eine Abteilung – wie hier auf den Bereich Human Resource Management (HRM) – hilfreich. Für das HRM wurde festgelegt, dass der administrative Teil der Mitarbeiter in ein Kompetenzzentrum für administrative Lohn- und Personalarbeit (Shared Services) an einen anderen geografischen Standort verlegt werden sollte. Weiter sollten die bisherigen Personalbereichsleiter vor Ort als HR-Business-Partner der Linie dienen. Die sechs administrativen Mitarbeiter und die vier bisherigen Personalbereichsleiter (HRM-Team) waren nach der »Kommunikation«, sprich Information über die Veränderungen am Mitarbeitermeeting, wie gelähmt. Mentale Modelle, Muster und Handlungsabläufe, die den Tagesablauf und die inneren Bilder über sich selbst und die Umwelt bestimmten, waren in Frage gestellt. Fragen nach dem Warum und dem Wohin beschäftigten das Team. Welche Rollen, Aufgaben und Kompetenzen hat das HRM, für was stehe ich zukünftig in der Organisation? Die Maßnahmen forderten dazu auf, für sich selbst ein neues Rollen- und Zukunftsbild zu entwerfen und zu entscheiden, ob die vorgesehene Rolle als Business-Partner oder Mitarbeiter des Shared Services mit der eigenen Identität und den persönlichen Entwicklungsperspektiven korrespondiert.

Beispiel		
Zwei Mitarbeiter des HRM-Teams nahmen ein Coaching in Anspruch. Zum Beispiel Herr Meienberg, 36 Jahre alt, bisheriger Personalbereichsleiter. In den Phasen des Schocks und der Abwehr konnten im Coaching die angstbedingten Blockaden thematisiert werden. In diesem Zustand der Lähmung gehörte alles, was er wahrnahm und fühlte (»das fürchterliche Mitarbeitermeeting«, »dieser arrogante Müller«, »diese sich widersprechenden Maßnahmen«, »warum gerade jetzt« usw.), zum Problem. Die ersten Schritte in den Coachings von Herrn Meienberg waren das Zulassen und Aushalten von Wut, Angst und Unsicherheit. Die Wiederherstellung einer differenzierten Wahrnehmung und emotionalen »Bewegungsfähigkeit« wie auch Übungen zum Perspektivenwechsel und Fragen nach der bisherigen Rollenidentität waren weitere Arbeitsfelder im Coaching. Mit dem Thematisieren der eigenen Rolle wurde zum ersten Mal konkret, was von der alten Rollenidentität erhalten bleiben konnte und was an neuen Identitätselementen zu entwickeln war. Vieles beruhte auf Vermutungen und Spekulationen, da Herr Meienberg zu diesem Zeitpunkt noch immer in der alten Funktion war. Im Coaching wurde klarer, welche Chancen und Risiken auf der persönlichen und sachlichen Ebene als HR-Business-Partner zu erwarten waren.		

Laut Herrn Meienbergs Einschätzung war die Unterstützung in dieser Phase absolut zentral. Die Thematisierung der individuellen Veränderungskonsequenz (verbunden mit Sinnfragen) und das unabhängige Feedback des Coachs entschieden u.a. über das persönliche Commitment mit der Reorganisation. Herr Meienberg hatte sich mit seiner neuen Rolle nach sieben Coachingsitzungen auseinandergesetzt und beendete den Prozess.

### Beispiel

Ganz anders Herr Sahli, 34 Jahre alt, bisher zuständig für Lohn- und Versicherungsfragen. Er beendete nach fünf Sitzungen das Coaching, allerdings mit der Entscheidung, die neue Rolle nicht zu übernehmen. Während die bisherige Rollenidentität weitgehend seinen Bedürfnissen entsprochen hatte, konnten diese mit dem neuen Modell nach seinen Einschätzungen nicht mehr abgedeckt werden. Das Coaching half ihm, nicht aus Frustration oder Angst die Flucht nach vorne anzutreten, sondern die Chancen und Risiken der neuen Rolle als Shared-Services-Mitarbeiter abzuschätzen. So entschloss sich Herr Sahli, das Unternehmen zu verlassen. Eine weitere administrative HR-Mitarbeiterin konnte sich mit dem Shared-Services und der geografischen Verlagerung nicht anfreunden und hat ebenfalls gekündigt. Für alle anderen ist die neue Rolle bereits Alltag geworden.

Die gesamte Reorganisation wurde mit wenig Personalfliktuion und befriedigenden Kosteneinsparungen innerhalb eines halben Jahres abgeschlossen. In einer abschließenden Evaluationsrunde der Coachs wurde festgehalten, dass die gecoachten Personen die individuelle Unterstützung als zielgerichtete und pragmatische Hilfestellung erlebt haben. Die Interventionen der Coachs orientierten sich an den des Change-Prozesses. Vor allem Führungskräfte fühlten sich mit dem Management der Reorganisation stark gefordert und nahmen gern ein Coaching in Anspruch. Die meisten Coachings begannen in der Phase der rationalen und emotionalen Akzeptanz und endeten während oder kurz vor der Phase der Integration.

Welche Faktoren waren für das Coaching in diesem Reorganisationsprozess förderlich?

### Förderliche Faktoren

- Im Coaching wurde die Perspektive der neuen beruflichen Rollenidentität und der emotionalen Prozesse während der Reorganisation aufgezeigt und individuell vertieft.
- Coaching war freiwillig und für sämtliche betroffenen Führungskräfte und Mitarbeiter zugänglich.
- Coachs waren unabhängig und gut qualifiziert.
- Coaching wurde von der Geschäftsleitung finanziell und ideell unterstützt.

- Coaching war auch vor der Reorganisation ein Angebot der Personalentwicklung, wenn auch nicht bei allen Mitarbeitern als Unterstützung akzeptiert.

### Hinderliche Faktoren

Welche Faktoren waren hinderlich?

- Da Coaching von der Geschäftsleitung finanziell und ideell unterstützt wurde, war Angst vor heimlicher Kontrolle nicht auszuschließen.
- Coaching galt bei einem Teil der Mitarbeiter als »Weichspüler« und »Reparaturwerkstatt« und wurde als Zeichen der Schwäche gemieden.
- Der Zeitraum für die Umsetzung war äußerst knapp bemessen. Die Mitarbeitenden hatten einen beträchtlichen Mehraufwand zu leisten und standen unter Zeitdruck.

### 6.1.3 Erfolgsfaktoren für Coaching in Change-Prozessen

#### Emotionale Phasen als innere Landkarte

Der Coach unterstützt einzelne Führungskräfte und Mitarbeiter bei der emotionalen und organisationalen Bewältigung des Veränderungsprozesses. Alte Denk- und Verhaltensweisen müssen reflektiert und verändert, Einstellungen und Haltungen angepasst werden. Dabei ist es unumgänglich, dass die emotionalen Phasen während des Change-Prozesses bekannt und als innere Landkarte präsent sind.

#### Hoher Grad an Rollenbewusstsein und Rollendifferenzierung

Der Auftraggeber für das Coaching in Change-Prozessen steht vor der Entscheidung, entweder einen Coach zu wählen, der nicht mit dem betrieblichen Prozess verbunden ist, oder einen von der Firma beauftragten Organisationsberater zusätzlich als Coach zu engagieren. Ist es ein Erfolgs- oder Misserfolgskriterium, Organisationsberater und zusätzlich Coach zu sein, wie es in der Praxis wohl häufig zu beobachten ist? Meine These ist, dass es ein Erfolgskriterium sein kann, wenn bei der beratenden Person ein hoher Grad an Rollenbewusstsein und Rollendifferenzierung vorhanden ist. Die Konzepte, Methoden und Instrumente der Organisationsberatung fokussieren sich auf die Organisation, während im Einzelcoaching das Individuum als Person und Rollenträger im Zentrum steht. Die beratende Person hat klar zu differenzieren, welche professionelle Rolle und Funktion sie in der jeweils spezifischen Situation hat. Dieses Rollenbewusstsein bietet Auswahlkriterien dafür, was für die Organisationsberater- oder Coachrolle sinnvoll und bedeutsam sein kann und was nicht. Es gilt, aus dem professionellen Verständnis- und Verhaltensrepertoire begrenzte, passende Interaktionen auszuwählen. Dies bedingt allerdings, dass der Organisationsberater auch ein qualifizierter Coach ist. Damit sind wir bei den Misserfolgskriterien: Coacht der Organisationsberater so nebenher, weil eben die Menschen im Change-Prozess noch persönlich und unter vier Augen reden wollen, ist wohl eher von Rollendiffusität auszugehen. Nach meiner Erfah-

rung sind Organisationsberater häufig für Coachings gefragt, weil die betroffenen Personen annehmen, dass der Berater den Kontext kennt und »weiß, was in der Firma läuft«. So vermute ich, dass Coachings von Organisationsberatern häufig praktiziert, aber nicht als solche etikettiert werden. Ist das nun positiv oder negativ, professionell oder unprofessionell? Die Vielfalt der möglichen Change-Prozesse, der Situationen und ihrer Kontexte, die Vielfalt der möglichen Kunden und ihrer Fragestellungen erlaubt es nicht, rezeptartige Antworten zu liefern. Das Rollenbewusstsein und die Rollendifferenzierung, verbunden mit dem entsprechend unterschiedlichen Verhaltens- und Interventionsrepertoire der beratenden Person, sind meiner Meinung nach jedoch entscheidende Faktoren dafür, ob diese Doppelrolle zum Erfolgsfaktor oder zum Stolperstein wird.

Eine gute Voraussetzung beim Coaching in Change-Prozessen ist eine wirtschaftliche und psychologische Doppelqualifikation des Coachs, die in der Praxis erprobt ist. Dank wirtschaftlichem Know-how können organisationale Zusammenhänge und Change-Konzepte verstanden und als innere Landkarte genutzt werden. Psychologische Kompetenz ermöglicht, den einzelnen Menschen in seiner Individualität und seinem emotionalen Erleben zu verstehen und zu unterstützen. Eine dieser beiden Kompetenzen ergänzende systemische Sichtweise, Empathie, die Bereitschaft zur Konfrontation und die Fähigkeit, trotz Höhen und Tiefen neue Blickwinkel zu eröffnen sind beim Coaching in Change-Prozessen sicherlich besonders zu beachten.

Der Auftraggeber hat weiter zu entscheiden, ob eine interne oder externe Person als Coach gewählt werden soll. Die inhaltlich und beziehungsmäßig größten Freiheitsgrade gibt es beim selbstgewählten, eventuell selbstbezahlten und externen Coaching. Betrachten wir die emotionalen Phasen während des Change-Prozesses, ist eine unterstützende und kritische Rückmeldung durch einen Coach, der nicht in die betrieblichen Strukturen und Rollen eingebunden ist, von Vorteil. Mit Einschränkungen können auch interne Coachs (Stabsstellen) Change-Prozesse begleiten und unterstützen. Auf berechtigtes Misstrauen würde ein von einer hierarchisch und inhaltlich involvierten Person angebotenes, »verordnetes« Coaching stoßen.

Zielgruppen des Coachings können alle in einen Change-Prozess involvierten Mitarbeiter sein, und dazu gehören nicht nur Führungspersonen. Führungskräfte haben meistens eine aktive Rolle als Promotor im Change-Prozess und müssen einem verstärkten Führungsbedarf der Mitarbeiter genügen. Weiter müssen sie glaubwürdig kommunizieren und sind für die Umsetzung der Zielsetzungen des Change-Prozesses mitverantwortlich. Dies erhöht die Notwendigkeit nach beratender Unterstützung der Führungskraft durch ein Coaching.

Abschließend lassen sich zusammengefasst folgende Erfolgsfaktoren für das Coaching in Change-Prozessen ableiten:

- Das Coaching fokussiert sich auf die Wechselwirkung zwischen Person und den neuen organisationalen Gegebenheiten. Die Mög-

### Hohe Anforderungen an den Coach

### Externer Coach von Vorteil

### Erfolgskriterien



■ Abb. 6.2 (Mit freundlicher Genehmigung von Achim Purwin)

lichkeiten der eigenen Rollengestaltung im neuen System und die Klärung, ob dies mit den eigenen Rollenvorstellungen in Einklang gebracht werden kann, sind zentrale Fragen und Dilemmata.

- Die emotionalen Prozesse während des Change-Prozesses sind beim Coaching als innere Landkarte präsent.
- Ist der Organisationsberater und der Coach die identische Person, muss sie einen hohen Grad an Rollenbewusstsein und Rollendifferenzierung mit dem entsprechenden Verhaltens- und Beratungsrepertoire in sich vereinen.
- Organisationales und psychologisches Know-how ist für den Coach unabdingbar.
- Eine externe Person als Coach ist von Vorteil.
- Coaching soll freiwillig sein.

Oder wie es Herr Meienberg auf den Punkt brachte: »Ich habe alle emotionalen Phasen des Change-Prozesses durchgemacht. Dank des Coachings konnte ich das besser akzeptieren, mich aus meinem Jammtal herausbewegen und wieder arbeitsfähiger werden. Die emotionale Achterbahn hingegen hat mir das Coaching nicht erspart.« (■ Abb. 6.2)

## 6.2 Konfliktcoaching

*Lisianne Enderlit, Eric Lippmann*

Konflikte wahrnehmen, angehen und bearbeiten ist eine Kernaufgabe jeder Führungsperson. Coaching kann in diesen anspruchsvollen

Situationen im Rahmen seiner Möglichkeiten wertvolle Hilfe leisten. Dieses Kapitel zeigt auf, was Führungscoaching zur Bewältigung von Konflikte vor.

### 6.2.1 Konfliktbearbeitung als Führungsaufgabe

Konflikte gehören zunehmend zum Arbeitsalltag. Dies hat verschiedene Gründe:

- Viele Organisationen befinden sich in laufenden Veränderungsprozessen (Fusionen, Personalabbau, Restrukturierungen usw.), die unter Mitarbeitern Unsicherheit, Frustration und Überforderung auslösen.
- Die Sparmaßnahmen der letzten Jahre führten zu einem verschärften Kampf um Ressourcen auch innerhalb von Firmen und Institutionen.
- Allgemein nimmt der Leistungsdruck zu.
- In internationalen Firmen entsteht aus kulturellen Unterschieden Konfliktpotenzial.

Alle diese Faktoren führen dazu, dass Konfliktmanagement in immer stärkerem Maß zu den zentralen Aufgaben einer Führungsperson gehört; denn Konflikte binden Energien, die zur Leistungserbringung notwendig wären: Sie blockieren Informationskanäle und Schnittstellen und untergraben die Motivation von Mitarbeitern. Die Aufgabe von Führungspersonen besteht darin, sowohl Konflikten vorzubeugen, als auch sie zu erkennen und gezielt anzugehen. Dabei ist es für die Führungsperson wichtig, die Grenzen der eigenen Möglichkeiten zu kennen.

**Konflikten vorbeugen, sie erkennen und angehen**

Konfliktmanagement erfordert von Führungspersonen einen hohen Grad an sozialer und persönlicher Kompetenz. Gerade in diesem Bereich greifen jedoch viele Führungsausbildungen zu kurz. Ist eine Führungsperson in der Konfliktbearbeitung ungeübt bzw. ungeschult, reagiert sie oft auf eine Weise, die Konflikte verschärft statt löst:

- Die Führungsperson negiert Konflikte, da sie nicht weiß, wie sie mit ihnen umgehen soll.
- Die Führungsperson springt sofort auf die Lösungsebene, um den Konflikt rasch aus der Welt zu schaffen.
- Die Führungsperson personalisiert den Konflikt, indem sie einen Schuldigen sucht und diesen entlässt oder versetzt.

Die erste Verhaltensweise führt zu verschleppten, oft langjährigen, zähen Konflikten, die schlechte Stimmung erzeugen. Die zweite und die dritte Reaktion lassen Entscheidungen zustande kommen, die oft nur vordergründig oder kurzfristig den Konflikt lösen, ihn jedoch an einem anderen Ort wieder aufbrechen lassen. Coaching hat hier die Aufgabe, sowohl auf das Verdrängen und Verharmlosen von Konflikten und dessen Gefahren aufmerksam zu machen, als auch »Schnellschüsse« zu verhindern.

## 6.2.2 Aufgaben und Grenzen des Konfliktcoachings

Aufgrund der oben beschriebenen Situation von Führungspersonen in Konflikten hat das Konfliktcoaching folgende Aufgaben:

- Im Coaching müssen die Ängste der Führungsperson vor Konflikten und deren Folgen Raum erhalten. Je klarer wird, welche Situationen, Vorstellungen und Gegebenheiten Ängste auslösen, umso deutlicher wird für den Coach, welche Unterstützung die Führungsperson braucht.
- Mit der Führungsperson muss eine möglichst umfassende Konfliktanalyse erarbeitet werden. Einerseits erweitert dies ihr Verständnis für die Komplexität und die Dynamik des Konflikts, andererseits ist die Analyse Voraussetzung für die Entwicklung angemessener Lösungsvarianten.
- Aufgrund der Analyse entwickelt der Coach mit der Führungsperson das weitere Vorgehen im Umgang mit dem Konflikt. Die einzelnen Schritte können im Coaching auch durchgespielt werden, um der Führungsperson Sicherheit zu vermitteln.
- Ganz grundsätzlich ist es wichtig, dass die Führungsperson die Zügel in der Konfliktbearbeitung fest in den Händen hat.

### Wenn die Führungsperson Teil des Konflikts ist

Etwas anders gestaltet sich die Aufgabe für den Coach, wenn die Führungsperson selbst in den Konflikt verstrickt ist. Dann gilt es, gleich zu Beginn herauszuarbeiten, wie weit der Konflikt eskaliert ist und ob die Führungskraft noch handlungsfähig ist. Dabei wird immer auch die Einbindung der nächst höheren Führungsebene in die Konfliktbearbeitung thematisiert, da eine involvierte Führungsperson in ihrer Führungstätigkeit eingeschränkt ist, gerade was den Konflikt betrifft. Eine weitere Aufgabe des Coachs wird sein, an der Wahrnehmungsverzerrung der vom Konflikt betroffenen Führungsperson zu arbeiten. Damit die Führungsperson wieder handlungsfähig wird, muss sie ihren eigenen Konfliktstandort mit einer gewissen Distanz betrachten können und ein Minimum an Verständnis für die Situation der anderen Konfliktpartei entwickeln. Dabei kann der Coach unterstützend wirken. Methodische Anregungen zu diesem Schritt werden im nächsten Abschnitt aufgezeigt. Ist der Konflikt jedoch so weit eskaliert, dass die Wahrnehmungs- und Handlungsfähigkeit des Coachee stark beeinträchtigt sind und er an Führungsautorität markant eingebüßt hat, ist ihm ein Konfliktmanagement durch eine externe Fachperson (mit Einbezug der Betroffenen) nahezulegen. Um im weiteren Vorgehen Rückendeckung zu erhalten, ist es wichtig, dass die Führungsperson diesen Schritt mit der vorgesetzten Ebene abspricht. Hier taucht oft das Thema auf, dass es einer Führungskraft als Schwäche ausgelegt wird, wenn sie Konflikte nicht selbst lösen kann. Hilfe anzufordern kann so als Unfähigkeit gewertet werden. Auch dieses Thema muss im Coaching Raum finden.

### Wann sind andere Beratungsformen angesagt?

Grundsätzlich ist es für den Coach wichtig, die Eskalation, Komplexität und Ausweitung des Konflikts zu kennen. Er muss wissen, wie

weit der Konflikt eskaliert ist und wie ausgeprägt sich bereits starre Fronten gebildet haben. Überschreitet der Konflikt die »Eskalationsstufe 3« (Glasl, 2007, S. 96ff.), erreicht das Coaching bald die Grenzen seiner Möglichkeiten. Es wird dann Aufgabe des Coachs sein, die Situation gemeinsam mit der Führungsperson so weit als möglich zu analysieren und die geeignete Form einer Intervention durch eine externe Konfliktberatung/Mediation zu finden.

### 6.2.3 Methoden der Konfliktanalyse im Coaching

Ob die Führungsperson am Konflikt beteiligt ist oder ob es sich um einen Konflikt unter Mitarbeitern handelt: Die Analyse des Konflikts ist die Voraussetzung für seine Bearbeitung. Die große Herausforderung für eine möglichst umfassende, ausgewogene Konfliktanalyse ist die Tatsache, dass nicht alle Konfliktbeteiligten am Tisch sitzen, sondern nur mit der Sichtweise einer einzelnen Person gearbeitet werden kann. Daher haben die folgenden methodischen Anregungen zwei Ziele im Auge:

- Die Gewinnung von Informationen über den Konflikt durch den Coach.
- Die Wahrnehmung des Coachee hinsichtlich des Konflikts zu erweitern.

In der Analyse werden folgende Fragen geklärt:

- Wer ist am Konflikt beteiligt? In welcher Weise?
- Worum geht es im Konflikt?
- Wie weit ist der Konflikt eskaliert? (vgl. Glasl, 2007, S. 96ff.)
- Zeigt sich der Konflikt in »heißer« oder »kalter« Form? (vgl. Glasl, 2004, S. 77ff.)
- Welche strukturellen Faktoren wirken am Konflikt mit?

Als Vorarbeit für die Analyse im Coaching wird der Coachee gebeten, möglichst viel Wissen über den Konflikt zusammenzutragen. Dies bedingt, dass er die Konfliktparteien und die informellen Gruppen im Team oder in der Abteilung bewusst beobachtet. Außerdem ist es sinnvoll, mit den Hauptakteuren des Konflikts Einzelgespräche zur Informationsgewinnung zu führen.

**Vorarbeit des Coachee  
für die Analyse**

#### Konfliktlandschaft

Mit Hilfe der Konfliktlandschaft wird sichtbar, wer in den Konflikt verwickelt ist, wie die Beziehungen unter den Konfliktparteien aussehen, wo sich Fronten auftun, welches der Ort von Vorgesetzten ist usw. Die Führungsperson zeichnet alle Beteiligten auf einem Flipchart-Papier auf. Dabei platziert sie die Symbole für die verschiedenen Personen (mit deren Anfangsbuchstaben versehen) so nah bzw. weit weg, wie sie ihrer Ansicht zueinander stehen. Manchmal gibt es auch Akteure, die nicht direkt sichtbar sind (Vorgesetzte, Kollegen der

Nachbarabteilung, Ehepartnerin). Um auch diese ins Bild zu holen, lohnt sich die Frage: »Und wer schaut den Akteuren noch über die Schulter?« Anschließend zeichnet die Führungsperson mit Hilfe verschiedenfarbiger Linien Zugehörigkeiten, Abhängigkeiten und Konflikte ins Bild ein. Das Bild kann noch ergänzt werden mit den Zielen und Interessen der Personen. Der Coach beobachtet die Entstehung des Bildes sorgfältig, um nachher Rückmeldung zu geben, was ihm dabei aufgefallen ist.

Oft wird schon durch die Entstehung deutlich, wie die Führungsperson selbst zum Konflikt steht. Durch das Bild wird die Komplexität der Situation sichtbar. Anhand des Bilds können auch bereits Szenarien der möglichen Weiterentwicklung des Konflikts entwickelt werden. Ebenfalls sichtbar werden mögliche bzw. nicht hilfreiche Interventionen.

### **Herausarbeiten der Eskalationsstufe**

Hier ist es sinnvoll, wenn die Führungsperson die zentralen Konfliktphasen in chronologischer Reihenfolge erzählt. Hilfreich ist es, wenn sie diese auf einem A3-Papier als Zeitachse darstellt. Der Coach fragt bei den Schlüsselstellen nach, um die besondere Qualität dieser Phase herauszuarbeiten. Für Führungspersonen ist es hilfreich, das Modell der Eskalationsstufen kennen zu lernen, um die Dynamik des Konflikts besser zu verstehen und um einschätzen zu können, wie eine weitere Entwicklung aussehen könnte, falls man nicht interveniert (Abb. 6.3).

### **Analyse der Konfliktbene**

Diese Methode entwickelte Bernhard Pesendorfer (2005) auf der Grundlage der Theorie von Gerhard Schwarz. Konfliktbene sind jene sozialen Gebilde, die in einem Konflikt eine Rolle spielen können. Selten findet ein Konflikt nur auf einer dieser Ebenen statt. Um der Komplexität der meisten Konflikte gerecht zu werden, lohnt es sich, die verschiedenen Konfliktbene zu untersuchen, um anschließend die relevanten auswählen zu können. Für die Untersuchung der Konfliktbene fragt man sich: »Wenn der Konflikt (nur oder vor allem) auf der Ebene XY läge, was wäre dann der Konflikt?«

#### **Der Komplexität von Konflikten gerecht werden**

Um die inneren Bilder, die bei der Arbeit durch die Ebenen entstehen, zu verfestigen, hat Pesendorfer (2005, S. 272) ein sehr hilfreichen, unvollständigen Standardsatz entwickelt: »Der Konflikt besteht darin, dass...« In der Fortführung dieses Satzes kann der Coachee alle seine Vorurteile, seine Vermutungen und seine Hypothesen einmal formulieren, ohne hinterfragt zu werden. Dies hilft einerseits, Unausgesprochenem auf die Spur zu kommen; andererseits sorgt der Satz bei zunehmender Komplexität der Konfliktgeschichte immer wieder für Verdichtungen und Zusammenfassungen. Besonders nützlich ist der Satz, wenn man ihn am Anfang als Zwischenzusammenfassung und zum Schluss der Analyse verwendet. Es ist interessant zu sehen, wie sich die Sichtweise des Coachee im Laufe der Analyse merklich verändert.



■ Abb. 6.3 (Mit freundlicher Genehmigung von Freimut Woessner)

Pesendorfer (2005) bearbeitet verschiedene Konfliktebenen:

- **Konfliktebenen**
- 1. **Einzelpersonen** (Verhalten und Verhaltensmuster von exponierten Einzelpersonen)
- 2. **Zweierbeziehungen**
- 3. **Dreiecksbeziehungen** (Rivalität und Konkurrenz)
- 4. **Gruppe** (Zugehörigkeit, Dominanz, Gruppennormen, Gruppendruck, Abhängigkeiten in formellen und informellen Gruppen)
- 5. **Organisation** (Organisation einer Institution: Aufbau, Abläufe, Prozesse, Regeln, Informationsfluss)
- 6. **Institution** (Kultur, Normen, wirtschaftliche Situation, laufende Veränderungsprozesse)

7. **Gesellschaft**
  8. **Politik** (rechtlich, staatlich, überstaatlich)
  9. **Werte** und Werthaltungen
- **Vorgehen in der Analyse**
- **Schritt 1:** Der Coachee assoziiert die Fortsetzung des unvollständigen Satzes »Der Konflikt besteht darin, dass...«. Der Coach hält alle Aussagen des Coachee auf einem Flipchart fest.
  - **Schritt 2:** Analyse der Ebenen 1 bis 4. Der Coach hält die Erkenntnisse über die Dynamik auf jeder der vier Ebenen auf einem Flipchart fest.
  - **Schritt 3:** Erneute Verdichtung durch den Satz »Der Konflikt besteht darin, dass...«. Die Sätze werden notiert.
  - **Schritt 4:** Analyse der Ebenen 5 bis 9. Festhalten der Erkenntnisse zur Konfliktodynamik auf jeder Ebene.
  - **Schritt 5:** Letzte Verdichtung mit dem Satz »Der Konflikt besteht darin, dass...«.
  - **Schritt 6:** Auswerten der Veränderung in der Sichtweise auf den Konflikt. Die Veränderung zeigt sich besonders deutlich, wenn man die Ergebnisse aus Schritt 1 mit jenen aus Schritt 5 vergleicht. Untersuchen der Einflussmöglichkeiten auf den verschiedenen Systemebenen: Welche Einflussnahme ist möglich, macht Sinn und führt zu einer Lösung des Konflikts?

Für die **Analyse der neun Ebenen** schlägt Pesendorfer (2005) folgende Fragen vor:

1. **Relevante Einzelpersonen.** Wenn nur die Person X schuld wäre, wie müsste man dann den Konflikt definieren? Wenn nur die Person Y Schuld wäre, wie dann? Wenn der Coachee in den Konflikt involviert ist: Wie würde der andere den Konflikt definieren, wenn die Schuld nur bei mir läge?
2. **Relevante Beziehungen.** Wenn die Personen in Ordnung wären und der Konflikt vor allem in der Beziehung der beiden läge, wie müsste man den Konflikt dann definieren?
3. **Relevante Dreiecke.** Gibt es Dreiecke? Wo gibt es Koalitionen, wo Konkurrenzen? Gibt es Zwei-zu-eins-Konstellationen? Worum bzw. um wen wird rivalisiert? Wenn der Konflikt primär auf dieser Ebene läge, wie müsste man ihn dann definieren?
4. **Gruppenebene.** Welche Gruppen gibt es? Wer gehört dazu? Gibt es Dominanzen? Außenseiter? Gibt es Gruppennormen? Wer verteidigt sie, wer verletzt sie? Gibt es Gruppendruck? Welche Rollenverteilung gibt es in den Gruppen? Wer verteilt die Rollen? Gibt es Personen, die mehr als einer Gruppe angehören? Wenn der Konflikt primär auf dieser Ebene läge, wie müsste man ihn definieren?
5. **Organisationsebene.** Wo liegt das Problem in der Organisation? Wer hat es? Wer ist übergeordnet? Wer ist untergeordnet? Gibt es

Konkurrenzen zwischen verschiedenen Bereichen? Wer kam wie in welche Position? Wie kam die Struktur zustande? Ist sie noch funktional? Wie sind die Konfliktparteien in die Struktur eingebunden? Wer hat am meisten Gestaltungsmöglichkeiten? Wo ist die Struktur unklar? Gibt es eine informelle Struktur (Seilschäften, Gleichgesinnte) mit informeller Machtausübung? Findet in der Organisation eine Restrukturierung statt, die sich auswirkt auf die Konfliktparteien?

6. **Institutionsebene.** Welche Rolle spielen Institutionen wie Schule, Militär, Kirche usw. und deren Normen? Welche Rolle spielen Ethik, Moral, Religion und deren Normen?
7. **Gesellschaftliche Ebene.** Welche Rolle spielen die Unterschiede von Alter, Geschlecht, Nationalität, Schicht, Sprache? Welche gesellschaftlichen Veränderungen spielen in den Konflikt hinein? Spielen Veränderungen in der weltwirtschaftlichen Lage oder im Marktbereich des Unternehmens eine Rolle?
8. **Politische Ebene.** Spielen staatliche Interessen eine Rolle? Wirken sich staatliche Sparmaßnahmen aus? Gibt es politische Einflüsse auf die Tätigkeit der Betroffenen?
9. **Werte und Werthaltungen.** Welche Differenzen in Werthaltungen spielen eine Rolle? Wenn der Konflikt auf dieser Ebene läge, wie müsste man ihn definieren?

Insgesamt führt die Analyse zu einer deutlich erweiterten Sichtweise auf den Konflikt, und sie nimmt oft den Druck von den daran beteiligten Einzelpersonen weg.

#### 6.2.4 Methoden der Konfliktbearbeitung mit Betroffenen

Für die Arbeit mit Coachees, die selbst im Konflikt Partei sind, erweisen sich Methoden als hilfreich, die den Betroffenen helfen, aus ihrer Verwicklung einen Schritt herauszutreten und ein Stück Außensicht zurückzugewinnen. Neben den nachfolgenden Methoden ist auch die Analysearbeit sehr hilfreich, auch wenn in einer ersten Phase mit dem Widerstand des Coachees zu rechnen ist, seine Emotionen gegenüber dem »Gegner« loszulassen.

##### In die Schuhe des »Gegners« steigen

Im Laufe des Konflikts geht bei den Konfliktparteien die Empathie für die Gegenpartei zunehmend verloren. Man muss sie bekämpfen und fühlt sich von ihr in einem existenziell wichtigen Bereich unter Druck gesetzt. Mitgefühl und Verständnis haben daher immer weniger Raum. Entsprechend agiert man auch der Gegenpartei gegenüber und gestaltet so eine Abwärtsspirale des Konflikts mit.

Eine sozusagen »antizyklische« Methode in dieser Bewegung ist die Aufforderung des Coachees, einmal in die Schuhe der Gegen-

Empathie statt Abwärtsspirale

partei zu schlüpfen, getreu dem indianischen Sprichwort: »Wer einen Menschen verstehen will, muss eine Meile in seinen Schuhen gegangen sein.« Zuerst beschreibt der Coachee, worum es ihm im Innersten geht im Konflikt, was ihm dabei existenziell wichtig ist und wie es ihm in der Konfliktsituation geht. Danach wechselt er den Stuhl. Nun beschreibt er die Gegenpartei: Was ist ihr wichtig? Worum geht es ihr wohl im Innersten? Wo fühlt sie sich bedroht? Welche Ängste hat sie vermutlich? Wie ergeht es ihr mit dem Konflikt? Der Coach fragt unterstützend nach, damit es dem Coachee gelingt, die emotionale Verfassung des Gegners herauszuarbeiten.

Diese Übung gewinnt noch an Intensität, wenn sich der Coachee in der Ich-Form in die Person des Gegners hineinbegibt, sofern er dazu bereit ist. Er beschreibt sein »Gegner-Ich« folgendermaßen: »Ich bin Paul und arbeite seit drei Jahren in dieser Abteilung. Hier gefällt mir besonders... Der Konflikt mit Peter entstand, weil... Dabei geht es mir...«

Nach dieser Beschreibung der Situation des Konfliktgegners verlässt der Coachee den Stuhl und kehrt an seinen Platz zurück. Der Coach befragt nun den Coachee:

- Wie erging es ihm in der Rolle des Gegners?
- Wurde ihm etwas Neues deutlich?
- Was verändert sich für ihn dadurch im Umgang mit der anderen Konfliktpartei?

Hier kann nun der Coach dabei unterstützen, Verhaltensänderungen und deren voraussichtliche Wirkung durchzuspielen. Zugleich ist es nun leichter möglich, den Konflikt von der Person wegzunehmen und das Gesamtsystem zu analysieren.

### **Suche nach den »goldenenen Augenblicken«**

Diese Methode lehnt sich an ein Vorgehen von Glasl (1998) an. Auch hier geht es darum, dem Coachee einen Gesamtblick auf die Konfliktpartei zu ermöglichen, auch auf ihre positiven Seiten. Dabei geht der Coach nach folgenden Schritten vor:

1. Der Coachee wird gebeten, sich an zwei bis vier Episoden aus der Zeit der Zusammenarbeit mit dem Kontrahenten zu erinnern, in der er diesen sehr positiv erlebte.
2. Der Coachee beschreibt nun die erste Erinnerung möglichst detailliert: Wie hat er das Gegenüber in diesen Momenten erlebt? Was an ihm war positiv und schätzenswert? Dasselbe macht er anschließend für die zweite, dritte, vierte Erinnerung. Der Coach fragt unterstützend nach.
3. Aus allen diesen Erinnerungen werden nun die positiven Züge der anderen Konfliktpartei herausgefiltert.
4. Welche von diesen positiven Seiten sind heute noch wahrnehmbar, wenn auch vielleicht nur in wenigen Momenten? Wo zeigen sie sich? Was sagen diese guten Seiten zum momentanen Konflikt? Was wünschen sie sich für den weiteren Konfliktverlauf?

5. Auswertung: Hat sich durch die Übung etwas verändert? Wo könnte im Konflikt nun neu angesetzt werden?

Anschließend ist es für den Coachee auch sinnvoll, die Übung nachklingen zu lassen und zu beobachten, ob sich sein Verhältnis zum Gegenüber verändert und ob sich das auf den gegenseitigen Umgang auswirkt. Wichtig ist es für das Coaching, nun mit der Konfliktanalyse (► Abschn. 6.2.3) fortzufahren.

### 6.2.5 Konfliktgespräche moderieren

Konfliktlösungen können in den seltensten Fällen im Coaching erarbeitet werden, da die Konfliktparteien gar nicht oder nur unvollständig anwesend sind. Wohl aber muss das weitere Vorgehen der Führungsperson im Umgang mit der Konflikt situation besprochen werden. Gerade wenn es dabei darum geht, Konfliktgespräche mit zwei zerstrittenen Mitarbeitern zu führen, wird oft die Unsicherheit der Führungspersonen spürbar. Manche wissen nicht, wie ein solches Gespräch geführt werden kann. Außerdem haben sie häufig Bedenken, ob sie richtig reagieren werden, wenn der Konflikt im Gespräch wieder ausbricht. Hier hilft ein strukturiertes Vorgehen weiter, das der Coach mit dem Coachee erarbeiten kann. Es muss aber darauf hingewiesen werden, dass ein Konflikt, der über die »Stufe 3« (vgl. Glasl, 1998, S. 92ff.) hinaus eskaliert ist, durch eine Führungsperson kaum mehr selbst moderiert werden kann.

Schreyögg (2002, S. 118ff.) stellt die Phasen und das Vorgehen in einer Konfliktmoderation vor:

1. **Anwärm- und Beziehungsphase, Kontaktaufnahme.** Freundschaftliche und persönliche Begrüßung durch die Führungsperson. Getränke stehen bereit.
2. **Themensammlung und Klären des Vorgehens.** Beide Parteien listen auf, welche Themen einer Lösung bedürfen. Die Führungsperson hält die Themen (idealerweise am Flipchart) fest. Ein Thema ist gesetzt, auch wenn es nur für die eine Seite akut ist.
3. **Analysephase**, um die Sichtweise der Konfliktparteien herauszuarbeiten. Die Führungskraft fragt nach, bis ihr klar ist, worum es im Konflikt geht, wiederholt immer wieder, was ihr klar geworden ist, und versucht, die Thematik möglichst präzise auf den Punkt zu bringen. Dabei muss sie das Gespräch sicher in der Hand haben, auch wenn zwischen den Kontrahenten Emotionen aufflackern.
4. **Verhandlungsphase.** Hier wird entweder a) eine Problemlösung entwickelt, oder es werden b) Sichtweisen offengelegt (anschließend muss diskutiert werden, wie weit die Sichtweisen der Gesamtstrategie der Organisation entsprechen). Oder es wird c) eine Zielsetzung erarbeitet, zu der schließlich die Führungsperson ihr Einverständnis geben muss.

### Phasen der Konfliktmoderation

5. **Beschlussphase.** Nun wird das weitere Vorgehen festgelegt und schriftlich festgehalten. Außerdem wird entschieden, wie nicht anwesende »Mitwisser« des Konflikts über den erreichten Be- schluss informiert werden.

Diese Verhandlungsführung setzt Grundkenntnisse in Gesprächsführung und Kommunikation voraus. Entsprechende Weiterbildungen sind einer Führungsperson sehr zu empfehlen. Das Coaching kann darauf aufbauend die Konfliktsitzungen mit dem Coachee vorbereiten, z.B. indem sie mit kleinen Figuren durchgespielt werden. So lassen sich Eventualitäten im Voraus durchdenken, was dem Coachee Sicherheit vermittelt. Hier ist es auch hilfreich, an früheren Situationen anzuknüpfen, die der Coachee schon erfolgreich gemeistert hat. Was hat er dort gemacht? Warum gelang es ihm, die Situation zu meistern? Auf jeden Fall ist es sinnvoll, wenn die Führungsperson erst ein Konfliktgespräch initiiert, wenn sie sich einigermaßen sicher fühlt.

### Fazit

Konfliktbearbeitung hat letztlich entscheidend mit der eigenen inneren Haltung zu tun. Gelingt es daher im Coaching, der Führungsperson nicht nur die Angst vor Konflikten und deren Folgen zu nehmen, sondern womöglich sogar noch Freude an der Konfliktbearbeitung zu vermitteln, so ist ein großer Schritt gelungen. Das Konfliktmanagement könnte auch als »Meisterstück« der Führungsarbeit bezeichnet werden.

## 6.3 Coaching bei Krise

---

*Gisela Ullmann-Jungfer*

Im beruflichen Alltag begegnen Menschen unterschiedlichen Herausforderungen, die sie bewältigen müssen. Normalerweise verfügen sie über vielfältige Ressourcen und Begabungen, mit deren Hilfe sie die anstehenden Probleme lösen können. In Krisensituationen sind Menschen in ihren Handlungen, Gedanken und Gefühlen eingeschränkt. In solchen Situationen werden mit den bewährten Strategien, Mustern und Verhaltensweisen oft nicht mehr angemessene Lösungen erreicht (Abb. 6.4).

### Flexibilität in Krisen

Hier geht die gesunde Flexibilität, in anspruchsvollen Situationen weiter entscheidungsfähig zu bleiben, verloren. Die Personen nehmen sich eingeschränkt, unsicher und ängstlich wahr, verlieren die persönliche Orientierungs- und Steuerungsfähigkeit. In der Krise versagen die bisher ausgeübten und erfolgreichen Problemlösungsmöglichkeiten.

Man unterscheidet zwischen Herausforderungen und Krisen im Leben eines einzelnen Menschen. Herausforderungen können mit den vorhandenen Ressourcen bewältigt werden, Krisen sind dagegen be-



■ Abb. 6.4 (Mit freundlicher Genehmigung von Christian Bob Born)

deutsame Stationen im Leben eines Menschen, in denen es notwendig wird, neue zusätzliche Verhaltensweisen und vor allem andere Einstellungen zu der aktuellen Lebenssituation zu entwickeln.

Einschneidende berufliche wie persönliche Veränderungen können kritische Lebensereignisse auslösen. Die normalen Kompetenzen und Ressourcen sind zu diesem Zeitpunkt nicht mehr verfügbar. Die eingeschränkte Wahrnehmung auf nicht oder schlecht funktionierende Verhaltensweisen und die innere Konzentration auf die Defizite und belastenden Gefühle verstärken die kritische Situation.

### 6.3.1 Definition von Krise

Grundsätzlich können Menschen in Krisen nach Caplan u. Grunbaum (1977) als gesund eingeschätzt werden; sie befinden sich jedoch in einer zeitlich begrenzten, akuten Überforderungssituation, bedingt durch innere oder äußere, belastende Erlebnisse. Mit einer solchen Auffassung von Krise unterstützt Antonovsky (1997) Sichtweisen von Caplan u. Grunbaum: Er unternimmt mit seinem Konzept der Salu-

togenese einen wichtigen Perspektivenwechsel zum Krisenverständnis und zur Bewältigung einer Krise.

## Kohärenzgefühl

Zentrale Bedeutung hat für Antonovsky das »Kohärenzgefühl«, d.h. die Übereinstimmung der Empfindungen eines Menschen mit seinem physischen, sozialen und kulturellen Umfeld. Das Kohärenzgefühl wird als Grundhaltung der Welt gegenüber bezeichnet. Drei Komponenten sind darin enthalten (Marti, 2002):

### ■ 1. Gefühl von Verstehbarkeit

»Ich vertraue darauf, dass ich die Welt grundsätzlich verstehen kann.« – Hiermit ist gemeint, dass die Welt – auch die unbekannte – als geordnet, konsistent und strukturiert wahrnehmbar ist.

### ■ 2. Gefühl von Handhabbarkeit und Bewältigungsmöglichkeiten

»Ich habe Vertrauen in meine Fähigkeiten und Ressourcen und in diejenigen anderer Menschen.« – Hier wird die Überzeugung des Menschen angesprochen, dass Schwierigkeiten und Hindernisse allein, im Kontakt mit anderen Menschen oder einer höheren Macht (Religion) überwindbar sind.

### ■ 3. Gefühl von Sinnhaftigkeit und Bedeutung

»Ich kann zumindest einige sinnvolle Leistungen in meinem Leben erbringen, die den Aufwand und den Energieeinsatz rechtfertigen.« – Ohne diese sinnhaften Erfahrungen und positiven Erwartungen an das Leben wird das Leben nur als Belastung empfunden.

Ein gesunder Mensch kann nach Pestalozzi (Kraft, 1996) mit Herz, Kopf und Hand Anschluss an die Welt finden und diese selbst immer wieder neu ergreifen und gestalten. Antonovsky (1997) hat Gesundheit als offene und positive Haltung des Menschen mit und gegenüber der Welt bezeichnet, die sich laufend verändert und nicht festgeschrieben ist. Da Krisen oft überraschend auftreten und subjektiv bedrohlich erlebt werden, kann diese offene und flexible Grundhaltung des Menschen als wichtigstes Steuerungsinstrument in Krisen betrachtet werden.

## 6 Krise zwischen Stress und Depression

Große Veränderungen werden nach Ulich (1985) als Veränderungsprozess definiert, dessen Ausgang offen ist. Die normalen Lebens- und Verhaltengewohnheiten sind in der Krise unterbrochen, das Maß der Neuorientierung hängt von dem Grad der Destabilisierung ab. Krise wird zwischen Stress und Depression eingestuft. Stress wird als zeitweilige emotionale Belastung und Selbstzweifel in Bezug auf den Leistungsbereich angesehen, Depression als länger andauernder Zustand.

Zusammenfassend lässt sich Krise als eine Lebenssituation beschreiben, in der das Vertrauen und die Sicherheit in die eigenen Fähigkeiten und Werte vorübergehend durch ein Ereignis massiv erschüttert und eingeschränkt werden. Ein persönliches Lebenskonzept, in dem Unvorhersehbares und scheinbar Unvorstellbares Raum

und Platz bekommen, stellt in einer Krisensituation eine wichtige Ressource zur Verfügung. Kritische Lebensereignisse (Stress, Arbeitslosigkeit, Kündigung, Burn-Out, schwere Krankheit, Tod) schränken bei den Betroffenen häufig die gewohnten Handlungs- und Orientierungsmöglichkeiten massiv ein. Schmidt beschreibt in den kompetenzaktivierenden Konzepten, dass besonders in Krisensituationen »die vielfältigen ‚schlummernden‘ Kompetenzen wieder zu aktivieren sind (Schmidt, 2011, S. 31). Hier plädiert Schmidt dafür, die Gefühle und Beschreibungen der Coachees in einer Krise als subjektiv wahren Zustand anzuerkennen und wertzuschätzen. Nichtsdestotrotz sind diese Beschreibungen Ausdruck der selbst formulierten inneren Prozesse (vgl. Schmidt, 2001; »Konstruktion der Wahr-Gebung«).

Der gesellschaftliche Anspruch auf Leistungs- und Funktionsfähigkeit, dem in einer Krise nicht mehr genügt werden kann, trägt zu einer zusätzlichen Selbstentwertung bei.

### 6.3.2 Merkmale einer Krise

Kritische Lebensereignisse sind nach Myers et al. (1972, S. 399.) »Erfahrungen, die eine Rollentransformation, Veränderungen in Status oder Umgebung oder die Aufbürdung von Kummer beinhalten.«

#### Kritische Lebensereignisse

Folgende Merkmale können in einer kritischen Lebenssituation beobachtet werden (vgl. Kunz et al., S. 169):

- a. Neuanpassung aufgrund massiver Lebensveränderung,
- b. Nichtvorhersehbarkeit von Ereignissen,
- c. Wirkungsgrad in Bezug auf die Arbeits- und Lebenssituation,
- d. Ausmaß der Selbstwertbedrohung,
- e. Orientierungsverlust,
- f. Zielblockaden,
- g. Retraumatisierung früherer nicht verarbeiteter Ereignisse.

Kritische Lebensereignisse lassen sich folgenden Kategorien zuordnen:

#### Kategorien von Krise

1. altersbezogene Lebensereignisse wie Geburt, Schulanfang, Pubertät, Ausbildung, Familiengründung, Menopause, Eintritt in den Ruhestand;
2. allgemeine Lebensereignisse wie technologischer Wandel, wirtschaftliche Krisen, Entlassungen, Arbeitslosigkeit, Kriege und Völkerwanderungen;
3. Naturkatastrophen;
4. individuelle Lebensereignisse wie Hochzeit, Geburt eines Kindes, Scheidung, Tod der Partnerin oder des Partners, des Kindes, eines Familienmitglieds.

Die Betroffenen sind in ihrer normalen Arbeits- und Lebenssituation mit außergewöhnlichen Situationen konfrontiert. Dies führt zu unerwarteten hohen emotionalen Belastungen, was die Leistungsfähigkeit der Betroffenen stark einschränkt (vgl. Filipp, 1995).

### 6.3.3 Rollenverständnis von Coach und Klient in Krisen

» Coaching ist ein personenzentrierter Beratungs- und Betreuungsprozess, der berufliche und private Inhalte umfassen kann und zeitlich begrenzt ist. (Rauen, 2003, S. 3) «

Coaching in Krisen zentriert sich zunächst auf das Wiederherstellen eines stabilen Selbstwertgefühls. Emotional sehr belastende Situationen wie Krisen im Führungsverhalten, Mobbing, Entlassungen, massive Konflikte mit Mitarbeitern brauchen zur Bearbeitung einen besonders geschützten Raum. Die Kulturneutralität des externen Coaches erleichtert nach Schreyögg (1995) die Beratung. Der Klient kann sich oft leichter mit schmerhaften oder unangenehmen Erkenntnissen und Tatsachen in Gegenwart eines Systemfremden auseinandersetzen. Diese Kulturfremdheit des Beraters ermöglicht einen freieren und glaubhafteren Umgang von neuen Sichtweisen und Deutungen für den Betroffenen. In vielen Organisationen entstehen Tabus und es gibt ein stillschweigendes Übereinkommen, worüber man nicht miteinander spricht. Gerade in Krisen ist es notwendig, diese Themen sichtbar zu machen, da sie in der auslösenden Situation häufig eine Rolle spielen.

#### **Rollendifferenzierung**

Auch hier hat der externe Coach einen höheren Grad an Unbefangenheit und Ungebundenheit, was der Qualität und Vielfalt des Feedbacks zu Gute kommt. Im Dialog mit dem externen Coach ist es auch leichter möglich, sich mit den gewohnten Mustern und Einschätzungen kritisch auseinanderzusetzen und neue Sichtweisen und Verhaltensmöglichkeiten zu trainieren. So wird Outplacement-Beratung für entlassene Führungskräfte immer extern durchgeführt – dies nicht nur wegen des notwendigen Vertrauensverhältnisses, sondern auch um gezielt neue Erkenntnisse und andere Verhaltensmuster zu entwickeln.

In Krisensituationen erfordert das Coaching einen integrativen Beratungsansatz, der den Menschen gleichermaßen in seiner persönlichen Lebenssituation wie in der Bewältigung beruflicher Probleme und Ansprüche unterstützt. Das Rollenrepertoire des Coaches orientiert sich anhand des Beratungsbedarfs in einer Krise.

#### **Direktive vs. nichtdirektive Beratung**

Man kann zwischen direktiver und nichtdirektiver Beratung unterscheiden. In einer Krise übernimmt der Berater jedoch einen zeitlich begrenzten Auftrag, auf beiden Beratungsebenen zu intervenieren und zu steuern. Das Rollenspektrum umfasst in dieser Phase Anteile des Experten, des Trainers, des Advokaten, des Rechercheurs, des Mitarbeiters an Problemlösungen und immer des Prozess-Spezialisten (vgl. Lippitt u. Lippitt, 1984).

Mit Hilfe von direktiven Aufforderungen wird versucht, die psychodynamisch blockierte Problemlösungskapazität der Klienten wieder in Gang zu setzen. In der Regel geschieht dies durch Anerkennung und Wertschätzung der Person und der momentanen Lebenssitua-

tion sowie durch beharrlich unterstützende Interventionen, so dass die Kunden allmählich wieder selbstwirksam handeln können (vgl. Schmidt, 2011).

Sobald die Kunden ihre persönlichen Fähigkeiten zur Selbststeuerung wieder erlangen, kann der Berater sich nach einem erneuten Kontrakt wieder auf ein eingeschränkteres Rollenspektrum beschränken. Während einer akuten Krisenintervention bleibt oft kein Raum für einen Kontrakt, beim »recontracting« muss der erste Kontrakt transparent gemacht und mit den Kunden ausgewertet werden. Bedingt durch die reduzierte Wahrnehmungs- und Handlungsfähigkeit des Kunden in einer akuten Krise übernimmt der Coach am Anfang sehr direktive Rollen in einer Krisenintervention:

- Beziehungs- und Arbeitsfähigkeit überprüfen,
- Suizidgefahr ansprechen,
- Soziales Netz mit einbeziehen,
- Praktische Anweisungen geben,
- Handlungs- und Verhaltensmuster zur Stabilisierung und Entlastung anbieten,
- Reflexion und Kontrolle der Selbststeuerung fordern.

#### **6.3.4 Phasen im Coachingprozess von Krisen**

Das Coaching gliedert sich in zwei Phasen, der Krisenintervention und einer oft sich anschließenden Beratungsphase. Es kommt jedoch vor, dass sich ein Coaching relativ eng gefasst auf die wichtigsten Themen der Krise beschränkt. Manchmal reichen die Motivation, die Zeit und die Energie beim Klienten nur für die aktuelle Bearbeitung der Krise aus. Eine intensivere Auseinandersetzung und Integration des Erlebten fallen dann aus.

##### **Kontrakt**

Zu Beginn der Krisenintervention wird zwischen Klient und Coach ein kurzer Arbeitsvertrag geschlossen, der die wichtigsten Ziele und Arbeitsbedingungen für die ersten drei Sitzungen umschreibt. In der Regel wird der Coach je nach Ausgangssituation und subjektiver Befindlichkeit die wichtigen Zielsetzungen zusammenfassen und selbst eine Strategie zum primären Vorgehen entwickeln. Grundsätzlich gilt es, in der Krisenintervention die eingeschränkte Wahrnehmungsfähigkeit anzuerkennen und die noch vorhandenen Ressourcen des betroffenen Klienten zu stärken. Der Coach übernimmt in der Beratung nach Absprache und mit Einverständnis des Betroffenen so viel Steuerung wie es die aktuelle Situation verlangt; er belässt aber auch gleichzeitig so viel Verantwortung beim Kunden, wie dieser in der Krisensituation übernehmen kann.

Petzold u. Heinl (2005) bieten mit ihrem 5-Säulen-Modell eine hilfreiche Methode, um den Grad und die Bedeutung der Krise ein-

**5-Säulen-Modell**

zuschätzen. Identität und Selbstwert des Menschen stützen sich dabei auf fünf Grundbereiche:

1. Arbeit,
2. körperliche und seelische Gesundheit,
3. finanzielle Sicherheit,
4. soziale Beziehungen,
5. Spiritualität und ethische Werte.

Petzold u. Heinl (2005) sprechen in ihrem Modell davon, dass bei dem Verlust von ein bis zwei Säulen bereits die Möglichkeit zur Krise vorhanden ist. Der Verlust des Arbeitsplatzes hat oft gravierende Folgen für die körperliche und seelische Gesundheit. Scham und Wut über eine Kündigung des Arbeitsplatzes können zu Ess- und Schlafstörungen führen. Häufig entsteht zusätzlich eine finanziell angespannte Situation, die eine umfassende Verunsicherung der Lebensperspektive, der eingegangenen Verpflichtungen und der Sinnfragen nach sich zieht. Auch die Beziehungsfähigkeit in einer Partnerschaft und einer Familie sowie im sozialen Umfeld wird nachhaltig geprüft und in Mitleidenschaft gezogen.

In der Beratungsphase werden im Coaching die Themen, die durch die Krise hervorgerufen wurden, vertieft bearbeitet.

### »Recontracting«

Es ist hilfreich, ein »Recontracting« für die restliche Beratung über die verbleibenden Ziele und Themen mit dem Klienten zu machen. Durch den wieder gewonnenen emotionalen Abstand können häufig in dieser Phase des Coachings weitere Einsichten formuliert werden. Mit Hilfe unterschiedlicher Methoden (► Kap. 8) – z.B. Rollenspiel, Strukturaufstellungen, inneres Team, dissoziieren – können neue Rollenerkenntnisse und Verhaltensweisen für die auslösende Krisensituation und oft noch darüber hinaus verankert werden.

#### 6.3.5 Krisenintervention im Coachingprozess

Beispiel
<p>Ich erhalte den Telefonanruf einer 51-jährigen Abteilungsleiterin aus der Verwaltung. Sie schildert ihre derzeitige Situation:</p> <p>Seit zwei Jahren sei sie in ihrer jetzigen Funktion und führe dort zwölf Mitarbeiter. Bei Stellenantritt habe sie eine anspruchsvolle Teamsituation vorgefunden: Sie habe Aufgabenbereiche neu definieren und verschärfe Leistungsvereinbarungen mit den Mitarbeitern abschließen müssen. Bei ihrer Wahl habe ihr der Vorgesetzte volle Unterstützung bei dem zu erwartenden Widerstand zugesichert. Zudem habe er sich von ihrer direkten und frischen Art viel versprochen, auch dass sie von auswärts käme, sei ein großer Vorteil gewesen.</p>

Seit einiger Zeit habe sie massive Schwierigkeiten. Vor vier Monaten seien während ihres Urlaubs ein paar Mitarbeiter zu ihrem Chef gegangen, um sich über ihren Führungsstil zu beklagen. Sie sei autoritär, zu direkt und habe zu hohe Leistungsansprüche. Der Chef habe nach Rücksprache zu ihr gemeint, sie solle doch etwas netter sein und er hätte drei Leistungsbeurteilungen von ihr wieder rückgängig gemacht. Auch sei eine Andeutung gefallen, dass sie den Anforderungen vielleicht doch nicht gewachsen sei. Am liebsten würde sie alles hinschmeißen, aber die Firma ihres Mannes habe Konkurs gemacht und er sei arbeitslos.

Sie habe massive Zweifel an sich selbst und überlege, ob sie an dem Amt und in der Führung am richtigen Platz sei. Da ihr Mann noch auf Arbeitssuche sei, müsse sie jedoch durchhalten. Sie möchte deshalb rasch eine Beratung.

Im Folgenden sind Ausschnitte aus dem ersten Gespräch aufgeführt. Zur besseren Verständlichkeit sind die einzelnen Abschnitte des Coachings mit den jeweiligen Phasen der Krisenintervention verknüpft.

Ähnlich zu den therapeutischen Kriseninterventionen sind folgende Phasen in einem solchen Coaching zu unterscheiden:

1. Anerkennung der Krise und deren Auswirkungen auf die gesamte Lebenssituation:
  - Was ist konkret passiert?
  - Was hat sich alles gegenüber vorher im Beruf und im Privatleben verändert?
  - Was ist für Sie das besondere der Situation?
  - Worin benötigen Sie zurzeit Unterstützung?
  - Wertschätzung der Situation
2. Emotionale und kognitive Verunsicherung zulassen:
  - Was nehmen Sie jetzt wahr?
  - Wie geht es Ihnen dabei?
  - Was verwirrt oder beunruhigt Sie zunehmend?
  - Unterstützung und Bestätigung über die Vielschichtigkeit von Impulsen und Eindrücken
3. Aktivierung und Stärkung der Wahrnehmungsfähigkeit hinsichtlich der aktuellen Handlungsfähigkeit und Belastbarkeit im beruflichen wie privaten Kontext:
  - Was für Unterschiede sind für Sie im Unterschied zu früher erkennbar?
  - Worauf können Sie sich jetzt verlassen?
  - Was dürfen Sie sich zumuten?
  - Anerkennung und Förderung der individuellen Belastbarkeit
4. Wiederentdeckung der eigenen Ressourcen:
  - Was für Fähigkeiten sind auch in der Krise abrufbar?
  - Was für ein Wissen und Vertrauen haben Sie aus früheren schwierigen Situationen?

#### Phasen von Coaching in Krisen

- Förderung der Sicherheit in die persönlichen Kompetenzen
5. Entwicklung neuer Perspektiven und Zielsetzungen:
    - Was für neue Möglichkeiten und Chancen sind für Sie am entstehen?
    - Welche Ziele sind vorstellbar?
    - Was für unerwartete und überraschende Eindrücke und Gedanken verdichten sich?
    - Welche Blockaden müssen gelöst werden?
    - Förderung und Verstärkung der neuen Einsichten
  6. Umsetzung von Teilzielen:
    - Wie sehen die ersten Schritte aus? Was können Sie planen?
    - Welche Themenbereiche sind wichtig?
    - Wer muss in die Veränderung mit einbezogen werden?
    - Was hat Zeit, welche Fragen müssen rasch geklärt werden?
    - Stabilisieren der neuen Verhaltensweisen und Gewohnheiten
  7. Respekt und Wertschätzung am Ende einer Krise:
    - Was für eine Bedeutung hat die Krise im Rückblick?
    - Was wird für Sie im Nachhinein verständlich?
    - Welche Zusammenhänge und Muster sind erkennbar?
    - Wie sahen Ihre Ressourcen in der Krise aus?
    - Welche inneren Haltungen haben Kraft gegeben?
    - Krise als Bestandteil des Lebens verinnerlichen

## Anerkennung der Krise

Beispiel		
<b>Erste Sitzung mit Frau B. zwei Tage nach ihrem Anruf</b>		
<p>Frau B. erscheint pünktlich zum vereinbarten Termin. Sie macht auf mich einen beherrschten Eindruck; sie wirkt müde und erschöpft. Nach einer kurzen Begrüßung, nach der Regelung des Zeitrahmens für das Gespräch und der Vorstellung von mir stelle ich folgende Einstiegsfragen:</p> <p>Wie geht es Ihnen? Was soll heute besprochen werden, was ist für Sie ganz besonders wichtig?</p> <p><i>Ich bin froh, dass ich hier sein kann. In der Zwischenzeit war ich beim Hausarzt und der hat mir vorübergehend Schlaftabletten verschrieben. Mit denen kann ich nachts ein paar Stunden schlafen, das tut gut. Essen mag ich kaum, ich habe kaum Appetit, aber das ist nicht so schlimm, ich habe eh ein paar Kilo zu viel Gewicht. Der Hausarzt hat mir angeboten, mich krankzuschreiben, das will ich nicht. Im Amt gibt das noch mehr Gerede.</i></p> <p><i>Für meinen Mann ist die Situation auch sehr belastend, da er immer noch keine Arbeit hat. Vielleicht kann er einen Weiterbildungskurs machen, mit 56 Jahren einen neuen Job zu finden, ist ganz schwer.</i></p> <p><i>Gefühlsmäßig bin ich ziemlich durcheinander, mal wütend, dann traurig und verzweifelt.</i></p>		

*So kann ich mich selber schlecht aushalten. Ich brauche Klarheit, was mit mir da passiert. Ich verstehe die Welt nicht mehr!*

Sie befinden sich in einer schwierigen und sehr belastenden Situation. Sie haben sich Unterstützung beim Hausarzt geholt und nehmen ein Schlafmedikament. Sie berichten von einer für Sie wahrnehmbaren Verbesserung. Sie nehmen sich eingeschränkt, gefühlsmäßig verwirrt und reduziert wahr. Sie können noch ihr Schiff steuern, wenn auch bei sehr hohem Wellengang. Irgendetwas ist aber mit Ihrem Kompass passiert? Was genau?

*Die Kompassidee gefällt mir, ich habe wirklich die Orientierung verloren. Vom Chef fühle ich mich einfach missbraucht, der will mich ausbooten und die Kollegen sehen dabei zu oder sind einfach feige.*

Was erschwert die Orientierung?

*Ich bin so wütend und auch enttäuscht über die ständig wechselnden Haltungen von meinem Chef. Mal so, mal so, wie es ihm gerade passt. Und mir dann noch eine Kündigung nahe zu legen. Erst holt er mich, weil ich direkt die Dinge anspreche, aufräumen sollte ich in der Abteilung. Und wenn sich meine Leute dann bei ihm beschweren, dann fällt er mir in den Rücken. Und dann bin ich wieder zu schroff.*

Was haben Sie denn damals bei Ihrer Anstellung mit dem Chef für Zielsetzungen für die Abteilung definiert? Und haben Sie die Ziele miteinander abgestimmt?

*Ja, er hat mir die Vorgaben gesagt, die sollten für alle Abteilungen neu gelten. Ansonsten hatte ich freie Hand bei der Umsetzung. Dachte ich. Stimmt gar nicht.*

Offensichtlich gab es unterschiedliche Vorstellungen, gab es früher schon Hinweise dafür?

*Nein, am Anfang war ihm alles recht. Die Reklamationen der anderen Abteilungen hörten auf, die Fehlzeiten reduzierten sich und die Arbeitsergebnisse hatten eine gute Qualität. Erst seit vier Monaten, nach meinem Urlaub, ist das anders geworden. Ich habe mich in der Führung immer gut eingeschätzt. Ich bin so müde und mag gar nicht mehr. Eigentlich möchte ich aufhören, aber das geht wegen meines Mannes nicht...*

Das sind viele Fragen auf einmal. Ich halte sie hier auf dem Flipchart für Sie fest, dann können wir in Ruhe uns das gemeinsam anschauen.

- Zusammenarbeit mit dem Chef und Abstimmung der Ziele.
- Klärung der Arbeitsbeziehung zu zwei Mitarbeitern.
- Standortbestimmung, ob Sie weiterhin eine Führungsfunktion ausüben wollen.
- Erwartungen und Wünsche an Ihren Mann, der arbeitslos ist, und seine Wünsche und Ziele für die Zukunft.
- Überprüfen Ihres persönlichen Kräftehaushalts.

## Überblick verschaffen

Mein Eindruck ist, dass die Arbeitslosigkeit Ihres Mannes bei Ihnen das Gefühl auslöst, die Stelle halten zu müssen. Gleichzeitig

gibt es noch andere Wünsche und Bedürfnisse. Sie merken, dass Sie Ruhe zum Krafttanken brauchen.

*Ja so stimmt das, wenn mein Mann noch seine Stelle hätte, dann würde ich, glaube ich, kündigen. So geht das aber nicht. Ich muss bleiben und mich da durchbeißen. Ich fühle mich so blockiert und wie gelähmt.*

Das bedeutet, dass Sie als Nächstes sich mit diesem Thema »Kündigen« oder »Weitermachen« am Arbeitsplatz auseinander setzen müssen?

Ja, das ist der nächste Schritt ...

## Emotionale und kognitive Verunsicherung zulassen

### Beispiel

#### Zweite Sitzung

Frau B. berichtet, dass sie Dienst nach Vorschrift mache. Ihre Mitarbeiter und Ihren Chef hätte sie kurz informiert, dass sie Probleme mit dem Rücken habe und bis auf Weiteres nicht so ganz verfügbar sei. Sie erzählt weiter, dass sie immer noch schlecht schlafe, sich erschöpft fühle und auch nach Gesprächen mit ihrem Mann nicht weiter wisse.

Was ist aus Ihrer Sicht heute am Wichtigsten?

*Meine Lähmung. Und ich weiß wirklich nicht, ob ich es in dem Job weiter aushalten will.*

Gibt es etwas, das Sie an Ihrer Situation verändern können?

Wenn mein Mann wieder eine Stelle hätte, dann bräuchte ich mich nur um mich zu kümmern.

Was sagt Ihr Mann dazu?

*Der unterstützt mich schon und sagt, ich muss mir im Amt nicht alles bieten lassen, aber er sieht ja selber wie schwierig es ist, etwas Neues zu finden. Er hat viele Absagen bekommen. Und nur Arbeitslosengeld...und irgendwann landen wir dann noch beim Sozialamt. Die Vorstellung ist ganz schlimm für mich.*

Grundsätzlich gibt es also Verständnis und Unterstützung von Ihrem Mann in dieser Situation. Wie ist das für Sie?

*Ich sehe das und freue mich auch darüber. Es wäre nur einfacher, wenn er eine Stelle hätte.*

Das stimmt. Es gäbe für Sie eine andere Sicherheit, aber die Entscheidungen, ob Sie in dem Amt bleiben wollen, müssten Sie genauso treffen?

*Ja...*

Wir waren bei ihrer Lähmung. Was könnte – außer einer Arbeit für Ihren Mann – diese wieder auflösen?

*Ich bin sehr verunsichert. Im Büro habe ich schon zweimal weinen müssen, das war mir sehr peinlich. Ich weiß nicht, ob ich in der Führung bleiben will, ob ich es mir mit dem Chef in der Situation*

### Blockade hinterfragen

### Umfeld mit einbeziehen

### Emotionale Belastbarkeit ausloten

*überhaupt vorstellen kann. Ich habe große Angst, was kommt, wenn ich kündige, obwohl ich das eigentlich gern machen würde. Pause machen.*

Wie können Sie jetzt Pause machen? Im Geschäft haben Sie bis jetzt ihren Rücken als Grund genannt, dass Sie keine Überstunden mehr machen. Sie arbeiten immer noch 100%. Was brauchen Sie, um sich wieder zu stabilisieren? Eine richtige Krankheit?

*Nein, aber ich kann mich doch nicht einfach so krankschreiben lassen.*

Warum nicht? Sie berichten von massiven Schlafstörungen und Kopfschmerzen und von einer eingeschränkten Belastbarkeit. Was können Sie als ersten Schritt unternehmen? Wie wäre eine Krankschreibung aus Ihrer Sicht?

*Es ist ungewohnt für mich, nicht zu arbeiten. Nichts zu leisten. Mich krankschreiben zu lassen.*

Das kann ich mir vorstellen, Sie anerkennen damit ihre jetzige Situation. Und Sie machen einen ersten Schritt, um entscheidungsfähig zu werden. Sie verschaffen sich damit etwas Luft und Raum, gewinnen wieder Energie.

*Das stimmt, eigentlich mag ich nicht mehr. Ich halte mich zusammen. Innerlich bin ich kraftlos und wie überfordert.*

Das ist in Ihrer Situation auch ganz normal. Von daher ist es wichtig, dass Sie gut für sich sorgen. Alles andere kann dann später kommen.

*Ja, ich werde mich von dem Hausarzt krankschreiben lassen. Dann sehe ich weiter.*

### Anerkennung der Situation

### Verantwortung bei der Klientin lassen

## Aktivierung der Wahrnehmungsfähigkeit und Wiederentdeckung der Ressourcen

### Beispiel

#### Fünfte Sitzung

Nach zwei Wochen Krankschreibung arbeitet Frau B. wieder seit ein paar Tagen. Der Einstieg sei leichter gewesen als von ihr befürchtet. Sie habe sich in der Zwischenzeit körperlich erholt und könne die Situation am Arbeitsplatz besser und auch gelassener einschätzen. In der heutigen Sitzung wolle sie nochmals ihre Ambivalenz hinsichtlich des Arbeitsplatzes besprechen.

*... am stärksten getroffen hat mich die Tatsache, dass mein Chef mir so in den Rücken gefallen ist. Ich habe ihm vertraut, am Anfang hat er sich so gefreut, dass ich die Abteilung übernehme. Ich hatte das Gefühl, der will mich in der Position.*

Was hat sich verändert?

*Ich glaube von dem Moment an, wo er meine Aufräumarbeiten wirklich mittragen musste und nicht mehr nur der strahlende Sonnyboy in der Abteilung sein konnte. Wenn ich mich genau erinnere,*

### Erweiterte Diagnose der Situation

## 6 Perspektivenwechsel anregen

*hat er das auch einmal erwähnt. Nachdem ich die Leistungsvereinbarungen unter Dach hatte, da hat er gemeint, ich könne es mir doch gemütlicher machen.*

*Ich habe damals nur noch die offenen Themen gesehen ...*

*... und Sie haben weiter geschafft ...*

*... ja, ziemlich unerbittlich. Ich wollte die Reorganisation der Abteilung abschließen.*

*Das heißt: Sie haben sich und den anderen keine Pause gegönnt?*

*Nein, wir hatten ja das normale Tagesgeschäft und alles andere lief noch nebenbei.*

*Da haben Sie sich und den Mitarbeitern viel zugemutet.*

*... hmm, ... bis sie sich schließlich beim Chef beschwert haben.*

*Sie haben das als Verrat empfunden, weil es hintenrum war; vielleicht haben die Mitarbeiter auch keinen anderen Weg gesehen.*

*Das kann ich mir jetzt mit etwas Abstand vorstellen, aber der Chef hätte mich anders informieren und einbeziehen müssen. Das ärgert mich gewaltig.*

*Neben dem Gefühl von Verrat nehmen Sie nun Ärger wahr.*

*Ärger kann Ihnen neue andere Energiequellen erschließen und damit auch neue Perspektiven.*

*Wenn ich mich verraten fühle, komme ich mir sehr klein und wie verlassen vor. Mit Ärger kann ich besser umgehen, da bleibe ich aktiv und falle nicht in so ein Loch. Ärger macht mir nicht Angst, da will ich mich wehren, die Situation klären ...*

In den folgenden Sitzungen kann Frau B. wie in einer Retrospektive die einzelnen Phasen ihrer Krise noch einmal an sich vorbei ziehen lassen: Die auslösende Situation, Gefühle von Angst, Verrat und Lähmung. Die private Lebenssituation verstärkt das Gefühl von Ohnmacht, nicht weglauen zu können, wie sie es im ersten Moment am liebsten getan hätte. Der Schlüssel zur Überwindung der Krise liegt für Frau B. in der Veränderung ihrer Gefühle, vom Verrat hin zum Ärger.

Solange wie sie sich verraten gefühlt hat, war sie – bedingt durch frühere Erlebnisse in ihrer Biografie – relativ handlungsunfähig und schutzbedürftig.

Von dem Moment an, wo sie die Reaktionsweisen ihres Chefs und des Teams anders einordnen konnte, hat sie eine klärende Auseinandersetzung mit allen Beteiligten beginnen können. Dieser Prozess hat zu einer differenzierten Positionierung zwischen ihrem Chef und ihr geführt. Nach gründlicher Überlegung hat Frau B. fünf Monate nach ihrer Krise gekündigt und ist heute erfolgreiche Geschäftsführerin eines Vereins. In der letzten Sitzung hat Frau B. noch einmal die für sie markanten Momente in der Krise zusammengefasst.

## Schlüssel zur Überwindung der Krise

## Verlauf und Bedeutung der Krise verinnerlichen

Beispiel	
<p><b>Zwölftes Sitzung</b></p> <p><i>... am Anfang war es ganz wichtig, dass ich mit all meinen Gefühlen Platz hatte und ich nicht noch etwas leisten musste. Das Ziel habe ich benannt, beim Weg habe ich Hilfe bekommen. Ich musste nicht alles allein entscheiden, das hätte ich nicht gekonnt. Ich habe mich ernst genommen gefühlt, aber die Situation wurde von Ihnen nicht zur Katastrophe gemacht. Sie haben immer wieder nach meinen Fähigkeiten gefragt, aber auch mein Gefühl von Ohnmacht ausgehalten. Sie haben mich nicht getrieben. So hatte ich Zeit für meine innere Reise. In der Krise sind alte Bilder von meinem Vater und mir wieder aufgetaucht. Das habe ich nur ansatzweise hier im Coaching erwähnt, mehr war gar nicht nötig. Mich voll in eine Sache zu stürzen mit all meiner Energie und im entscheidenden Moment keine Unterstützung zu bekommen, auch mein Umfeld nicht mehr wahrzunehmen, das ist ein altes Thema. Insofern kann ich viele Parallelen ziehen und weiß jetzt, wie ich in Zukunft in einer ähnlichen Situation frühzeitig reagieren muss ...</i></p>	<p><b>Rückblick und Integration</b></p>

### Fazit

Coaching in einer Krise muss in besonderem Maß das Verständnis für den Kontext fördern, in dem die Krise stattfindet. In Abgrenzung zur Therapie konzentriert sich Coaching auf die Bearbeitung und Veränderung von krisenhaften Situationen, die im beruflichen Umfeld ausgelöst wurden.

Psychische wie physische Symptome werden als Begleiterscheinungen im Kontext zur auslösenden Situation diagnostiziert und angegangen. Biografische Bezüge zur Lebensgeschichte werden mit den aktuellen Fragestellungen neu hinterfragt und die Zusammenhänge mit dem beruflichen Anforderungsprofil verknüpft. Die Interventionen bewegen sich damit auf den Ebenen der Rollen, Interaktionen, Normen und Wertebearbeitung. Die Bedeutungen, die wir den Gefühlen und Ereignissen geben, sind entscheidend für die Verarbeitung und Integration des Erlebten. Sollte sich ein zusätzlicher Handlungsbedarf auf der Identitätsebene herausstellen, ist eine therapeutische Beratung oder Therapie angebracht.

Krisen können somit zu Entwicklungsprozessen und zu Chancen für das weitere Leben werden, wenn es gelingt, emotionale und kognitive Flexibilität zu erlernen und damit an den Herausforderungen der Krise zu wachsen.

### Ebenen der Bearbeitung

## 6.4 Coaching im Rahmen der betrieblichen Bildung

---

*Christoph Negri*

Nach dem heutigen Stand der professionellen Diskussion sind erfahrungsorientiertes, partizipatives und antizipatorisches Lernen – also Lernen nach dem Modell der Aktionsforschung mit seiner Reflexion des Lernens selbst – die andragogisch und methodisch-didaktischen Lernformen, die der Quintessenz der Lernpsychologie für Erwachsene am besten entsprechen. Zudem lernen Erwachsene dort am besten, wo ein Bezug zur Tätigkeit hergestellt werden kann.

### Coaching hat einen festen Platz

6

Coaching hat mittlerweile einen festen Platz im Instrumentarium der Personalentwicklung vieler Organisationen. Innerbetriebliche Bildungskonzepte und entsprechende Maßnahmen sind in der Regel auf Bereiche, Gruppen und Funktionen zugeschnitten, häufig aber nicht auf die Voraussetzungen einzelner Personen oder kleiner Gruppierungen. Als individuell zugeschnittenes und persönlichkeitsorientiertes Personalentwicklungsinstrument schließt Coaching die Lücke zwischen Fort- und Weiterbildungsangeboten, Führungsinstrumenten und Veränderungsprojekten. Darüber hinaus unterstützt es die spezifischen Lern-, Entwicklungs- und Veränderungsbedürfnisse sowie die subjektiven Bewältigungsstrategien der verschiedenen Personen (vgl. Herzer u. Hanke 2004).

### 6.4.1 Formen von Coaching in der betrieblichen Bildung

---

Coaching im Rahmen der betrieblichen Bildung ist vor allem in großen Organisationen in unterschiedlichen Formen zu finden. Im Folgenden werden die häufigsten Varianten kurz beschrieben:

- Coaching ist als **Baustein** in andere Maßnahmen integriert, z.B. in Fort- und Weiterbildungsangebote wie Tutoring bei virtuellen Lerngruppen, Lern(prozess)begleitung usw. In diesem Kontext dienen die jeweiligen Begleitungskonzepte der Unterstützung selbst gesteuerten Lernens als Maßnahme zur Förderung individueller Lern- und Verarbeitungsprozesse und als Transferunterstützung.
- Coaching als **Bildungsberatung**, das den Entscheidungs- und Findungsprozess des Einzelnen unterstützt (► Abschn. 6.6c).
- Coaching im **methodisch-didaktischen Sinn** erwachsenenpädagogischer Lehr- und Lernprozesse. Dabei handelt es sich meist eher um eine Expertenberatung.
- Ausbilder als **interner Coach**, als Supporter und kritischer »Hinterfrager«.
- Coaching von »**Train-the-Trainer**«-Prozessen, z.B. Begleitung von Ausbildern.

- Ausbilder als Coach: Im Vergleich zu den klassischen Ausbildern kommen zwei Funktionen hinzu: Beratung und Förderung mit dem Ziel einer ganzheitlichen Persönlichkeitsentwicklung. In der Berufsbildung gibt es zahlreiche Anlässe für einen Coachingprozess, z.B. eigenes Hinterfragen von Denk- und Verhaltensweisen, Ermitteln einer individuellen Lernstrategie, Klären von beruflichen Zielen usw. (vgl. Buckert u. Kluge, 2008).
- Coaching im Sinn einer **Lernberatung** bei Lernhemmungen, Lernschwierigkeiten oder Lernproblemen innerhalb einer Aus- und/oder Weiterbildung. Dabei handelt es sich eher um eine pädagogisch-psychologische Beratung.
- Coaching von **Bildungsorganisationen in Bildungsfragen** als Gesamtsystem oder eines Teils davon (Abteilung, Team usw.), z.B. bei der Entwicklung und Umsetzung eines Qualifikationskonzepts.
- Coaching im **Anschluss an Lernprozesse** (vor allem auch bei informellem Lernen).
- Einzelcoaching für **Führungskräfte im Bildungsumfeld**, z.B. Ausbildungsleiter, Lehrlingsverantwortliche (► Abschn. 5.1 und 5.5).
- Coaching bei Training »**on the job**« (Arbeitsort = Lernort). Mit Hilfe einer bereichsbezogenen didaktischen Datenbank können Lernangebote an den Arbeitsplatz verlegt werden. Die Lernenden übernehmen im Arbeitsprozess eine aktive Rolle und steuern die Lerninhalte und Lernzeiten nach ihrem persönlichen Bedarf. Die Ausbilder übernehmen im Lernprozess die Rolle des Coachs und unterstützen die Lernenden bei Fragen und der Planung des persönlichen Lernprozesses.

Die beschriebenen Formen stehen in der Beratungsrealität nicht getrennt nebeneinander, sondern sind in vielfältiger Weise miteinander verknüpft. Zudem wird der Begriff »Coaching« in verschiedenen Organisationen unterschiedlich verwendet und teilweise auch willkürlich für die verschiedensten Gesprächsformen gebraucht.

#### 6.4.2 Einige typische Fragestellungen und Lernsituationen

Im Folgenden werden zwei zurzeit bedeutende Formen von Coaching in der betrieblichen Bildung dargestellt und danach einige typische Fragestellungen beschrieben.

##### Von der Lernberatung zur Lern(prozess)begleitung

Lernberatung ist in der andragogischen Bildung schon seit vielen Jahren ein wichtiges Thema. Doch das Verständnis von Lernberatung hat sich in den letzten drei Jahrzehnten gewandelt. Verstand man unter Lernberatung Mitte der 1970er-Jahre vor allem die Vermittlung der

Verständnis von Lernberatung  
im Wandel

Technik geistiger Arbeit und lernpsychologischer Beratung zur Überwindung spezifischer Lernhemmungen und Lernschwierigkeiten, so wird in der Zwischenzeit Lernberatung als ein Support-Angebot definiert (Rohs u. Käpplinger, 2004, S. 17). Nach diesem Verständnis zielt es darauf ab, dem Lernenden das eigene Lernen zu erleichtern oder zu ermöglichen, die Lernergebnisse zu verbessern, die eigene Lernkompetenz zu fördern und Lernerfolg zu sichern.

Lernberatung ist heute also kein Konzept mehr, dass sich ausschließlich mit Lernbenachteiligten beschäftigt, sondern es stellt vielmehr die Begleitung von Lernprozessen sicher.

### Trainer werden zu Beratern

## 6

In diesem Zusammenhang werden Trainer vermehrt zu Beratern und Begleitern von Lern- und Veränderungsprozessen. Begleiter von Lernprozessen haben die Aufgabe, Lernsituationen zu organisieren, die ein eigenständiges, verantwortliches, aktives und selbstbestimmtes Lernen ermöglichen. Gleichzeitig haben die Begleiter als Teil des Lernsystems häufig auch beurteilende Aufgaben. So kann z.B. eine Standortbestimmung als eine Beurteilung oder Kontrolle verstanden werden. Lernprozessbegleitung und formative Beurteilung überschneiden sich häufig und können nicht wirklich scharf getrennt werden. Den dadurch entstehenden Rollenkonflikt kennen wir aus dem Führungsalltag von Organisationen zwischen Führung und Coaching durch Führungskräfte (► Abschn. 6.4.4). Bei einer kritischen Betrachtung der hier beschriebenen Aspekte und einem systemischen Beratungsverständnis sollte bei der Lernprozessbegleitung eher von einer neuen Lehrform als von Coaching gesprochen werden (vgl. Thomann, 2008, S. 278).

### Gefragt sind auch Beratungskompetenzen

Obwohl sich Lernbegleitung von Beratung im klassischen Sinn unterscheidet, entwickeln sich Ausbilder in der inner- und überbetrieblichen Bildung immer stärker zu Prozessbegleitern (vgl. Götz, 2003); sie benötigen dazu neben methodisch-didaktischen Kompetenzen auch die notwendigen Beratungskompetenzen.

### Coaching von arbeitsintegrierten Lernprozessen

In der Arbeitsorganisation von Produktionsbereichen hat in den letzten Jahren ein großer Wandel stattgefunden. Neue Arbeitsformen wie Gruppenarbeit haben sich weitestgehend durchgesetzt. Damit steigen auch die Anforderungen an die Mitarbeiter, und kontinuierliche Weiterbildung im Sinn von lebenslangem Lernen ist erforderlich. Die neuen Arbeitsstrukturen fordern jedoch nicht nur flexible Qualifikationen, sie schaffen auch Voraussetzungen, diese Anforderungen direkt am Arbeitsplatz zu vermitteln. Lernen findet so nicht mehr nur in Seminarräumen und Lehrgängen, sondern ebenso unmittelbar am Arbeitsplatz statt. Die Verknüpfung von Arbeiten und Lernen ist im Rahmen eines Forschungsprojekts in einem Motorenwerk der DaimlerChrysler AG in Mannheim realisiert worden (vgl. Engert u. Reissler, 2004).

Mit einem didaktisch ganzheitlichen Konzept, das neben der fachlichen und methodischen Kompetenz auch die erforderlichen

emotionalen und persönlichen Kompetenzen berücksichtigt, sollen die Mitarbeiter selbstgesteuert lernen.

Als Lernmedium wird eine »Didaktische Datenbank« aufgebaut und zu einem Wissensmanagementsystem weiterentwickelt, das das Arbeitsprozesswissen dokumentiert und die entsprechenden Qualifizierungsmaßnahmen mit den notwendigen Fachinformationen und Lernmedien unterstützt. Der gesamte Lernprozess der Mitarbeiter wird von den Führungskräften und Lernbegleitern unterstützt. Lernbegleiter sind bei DaimlerChrysler Mitarbeiter des jeweiligen Fertigungsbereichs, die über die notwendigen fachlichen und sozialen Qualifikationen verfügen. Sie stehen den Mitarbeitern als Coachs zur Seite, die bei Problemen und Fragen unterstützend wirken. Die Coachs sollen die Mitarbeiter auch bei Fragen zur Entwicklung der eigenen (vor allem auch der diagonalen) Karriere unterstützen. In diesem Zusammenhang könnte auch bei diesem Beispiel ein Rollenkonflikt zwischen »Qualifikation und Beratung« entstehen.

Arbeitsintegriertes Lernen verbunden mit animierten Lernformen und Coaching ist jedoch nicht nur bei DaimlerChrysler ein wichtiges Thema, sondern auch bei vielen anderen Organisationen. »Animierte Lernprogramme und Coachings erobern die Betriebe« laut Linderkamp (2001, S. 25f.). Dieser Trend zu arbeitsintegriertem Lernen in der betrieblichen Aus- und Weiterbildung besteht auch heute noch. Coaching als gezielte Begleitung am Arbeitsplatz durch Vorgesetzte und/oder Spezialisten spielt in dem hier beschriebenen Sinn eine wichtige Rolle und wird betriebliche Ausbilder in Zukunft weiterhin beschäftigen.

## Typische Fragestellungen

Bei der Betrachtung typischer Fragestellungen kann von den schon erwähnten unterschiedlichen Formen von Coaching ausgegangen werden, und es muss zwischen Fach- und Prozessberatung unterschieden werden.

Bei Fragen im Rahmen der betrieblichen Bildung werden die internen sowie externen Ausbilder und Personalentwickler häufig mit methodisch-didaktischen Problemen konfrontiert, wie z.B. »ich arbeite an einem Kurskonzept und stehe an....«, »ich habe Mühe mit einer Teilnehmergruppe und weiß nicht weiter...«, »ich bin mit der Leistung eines Referenten nur bedingt zufrieden...« oder »ich brauche Unterstützung bei der Bedarfsanalyse« usw. Auch zu Konzeptfragen, Ermittlung des Ausbildungsbedarfs, Gestaltung von Lernsituationen und Lernprozessen, Transfermaßnahmen, Qualitätssicherung und speziellen Lerngefäßten (wie z.B. kollegiale Beratung) werden Ausbilder häufig kontaktiert.

Bei diesen Fragestellungen wird eher Fachwissen gefragt; es handelt sich daher meistens um eine Fachberatung. Weitere häufige Fragestellungen, wo auch vor allem Fachberatung angesprochen wird, sind alle Inhalte, bei denen Expertenwissen zu einem spezifischen Thema gefragt ist, wie z.B. Bankfachfragen, Telefonverkauf, Patien-

**Didaktische Datenbanken als Lernmedium**

**Rollenkonflikt zwischen »Qualifikation und Beratung«**

**Fragen zu methodisch-didaktischen Aspekten**

**Häufig eher Fachberatung**

tenpflege. Ausbilder, die in der Lehrlingsausbildung engagiert sind, werden häufig mit Fragen zum Umgang mit Lehrlingen (z.B. bei schlechten Schulnoten, Abwesenheit, kundenunfreundlichem Verhalten, persönlichen Schwierigkeiten) konfrontiert und werden somit zu Coaches der Lehrmeister oder sogar der Lehrlinge, wobei sich dann wieder die Frage nach dem Rollenkonflikt »VorgesetzteBerater« stellt.

Manchmal kommt es auch vor, dass Fragen nach persönlichen und beruflichen Entwicklungsmöglichkeiten (Ausbildungs- und Laufbahnberatung) sowie zu Lernschwierigkeiten (pädagogisch-psychologische Beratung) gestellt werden.

Beim beschriebenen Coaching von arbeitsintegriertem Lernen sind meistens fachspezifische und didaktische Fragen sowie Fragen zur Laufbahn anzutreffen, so z.B. »Wie kann ich zur nächsten Qualifikationsebene gelangen?« oder »Wie funktioniert selbstgesteuertes Lernen?«.

Fragen, die die prozessbegleitende Lernberatung betreffen, beziehen sich vor allem auf

- den individuellen Lernprozess der einzelnen Teilnehmer über die gesamte Dauer der Aus- und/oder Weiterbildung,
- den Lernprozess der gesamten Lerngruppe,
- die Erfahrungen der Lernenden mit Ankoppelungen und Transferbemühungen im jeweiligen Arbeitszusammenhang und auf deren Einbindung in organisationale Strukturen und Veränderungsprozesse.

### **6.4.3 Lernbegleitung im Rahmen der beruflichen Weiterbildung – ein Beispiel**

Anhand der Lernbegleitung in den Zertifikatkursen und »Master of Advanced Studies« (MAS) am IAP (Institut für Angewandte Psychologie) in Zürich wird nun exemplarisch eine Coachingform in der betrieblichen Bildung dargestellt.

#### **Lernbegleitung unterstützt die Arbeitsfähigkeit**

Wie in den vorangehenden Abschnitten schon ausführlich beschrieben, gibt es nicht nur eine Definition von Lernberatung. Im Folgenden wird unter Lernbegleitung im Sinn von Lernprozessbegleitung gesprochen. Lernprozessbegleitung versteht sich dabei als kontinuierliche und prozessorientierte Sichtweise der Beratung. Die Lernbegleitung zielt auf die Lernbefähigung und somit auf die Arbeitsfähigkeit der Lehr- und Lerngemeinschaft in den Zertifikatkursen und MAS-Lehrgängen ab.

Das 1923 in Zürich gegründete IAP ist ein privatwirtschaftlich geführtes, integrales Institut der Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften (ZHAW). Es hat die Verbreitung und Nutzbarmachung der Angewandten Psychologie in der Schweiz maßgeblich geprägt und ist ein bedeutender Weiterbildungs- und Dienstleistungsanbieter in der Schweiz. Das IAP arbeitet für private Firmen und öffentliche Organisationen, für Gruppen, Familien und für Einzelpersonen.

## Weshalb brauchen Lernsysteme eine Lernbegleitung?

Wer in einer sich schnell wandelnden Welt im Tempo des Fortschritts überleben will, muss weniger die Fakten beherrschen als vielmehr die Prozesse, die es uns ermöglichen, zu den benötigten Fakten zu kommen. Die Auseinandersetzung um die Schwerpunkte und Gewichtungen des Wissens über uns und unsere Berufswelt, in der wir handeln, ist Gegenstand des Reflexionsraums unseres Lernsystems (Sacher u. Lippmann, 2002). Lernsysteme wie ein Zertifikatskurs oder MAS-Lehrgang bieten die Chance, sich mit der eigenen Person und deren Führungshandlungen auseinanderzusetzen.

Die Lernbegleitung erfüllt in der komplexen Lernwelt eines Zertifikatskurses oder MAS-Lehrgangs eine zentrale sowie vielfältige Unterstützungs- und Orientierungsfunktion. Eine Weiterbildung löst bei den Beteiligten verschiedene Erwartungen aus, die die Rollengestaltung der Lernbegleitung direkt beeinflussen.

Im Lernsystem Zertifikatskurs und MAS-Lehrgang sind verschiedene Dimensionen und Felder des Lernprozesses anzutreffen:

- **Ebene Lernsystem.** Aufbau einer gemeinsamen Lernkultur als Ausdruck der aktiven Auseinandersetzung mit dem Lernsystem.
- **Ebene Person.** Erkennen von Unterschieden als Bereicherung und Chance, Wachsen an Fremdperspektiven.
- **Ebene der Lernangebote und Strukturen.** Nutzung der gebotenen formalen Lerngefäß und der informellen Elemente des Studiums, z.B. Plenum, Einzel-, Paar-, Gruppenarbeit, Erfahrungslernen und kollegiale Beratung, Lerngruppen, Projektarbeit, Standortbestimmung durch das Development-Center, Beratungs-, Übungs- und Feedbackgespräche sowie weitere Instrumente und Lernsituationen.
- **Ebene des Transfers.** Lerngewinn als adäquate Handlungskompetenz im Sinn der eigenen Professionalisierung erkennen, planen und umsetzen.

Aus den verschiedenen Ebenen ergeben sich folgende Rollen und Aufgaben der Lernbegleitung:

- **Prozessbegleitung.** Intervention und Beratung hinsichtlich der Entwicklung der Gruppen und einzelner Teilnehmer; Aufarbeitung von individuellen Lernstörungen; Konfliktmanagement und »trouble shooting«; informieren und Gespräche führen; als Ansprechpartner da sein; Beratung in der Gestaltung sozialer Prozesse; wenn erwünscht Feedback bei Schwierigkeiten der Zusammenarbeit und in der Gestaltung verschiedener Rollen der Teilnehmer.
- **Lehrbegleitung.** Bindeglied zu den Dozenten; Unterstützung der Dozenten in didaktischen und methodischen Fragen; Förderung der Anliegen der Evaluation und des Feedbacksystems im Lehrgang; mitverantwortlich für die kontinuierliche Weiterentwicklung des Lernsystems.

**Zentrale Unterstützungs- und Orientierungsfunktion**

**Verschiedene Dimensionen und Felder des Lernprozesses**

**Rollen und Aufgaben der Lernbegleitung**

- **Bildungsbegleitung.** Beratung in der Gestaltung inhaltlich-kognitiver Prozesse; Übernahme von einzelnen Dozententätigkeiten; Ansprechpartner (neben den Dozenten) für die Studenten u.a. für inhaltliche Fragen, Literaturhinweise; Projektbegleitung.
- **Bewahrung der Kontinuität.** Regelmäßige Anwesenheit in den einzelnen Sequenzen (in der Regel mindestens einmal pro Sequenz); spinnt den roten Faden durch den gesamten Lehrgang; Integration von neuen Teilnehmern; Herstellung des thematischen Zusammenhangs zwischen den einzelnen Sequenzen; verantwortlich für Zwischenevaluation; organisiert und/oder delegiert in Zusammenarbeit mit der Administration des Lernsystems die Projektarbeit; Abschluss und weitere Aspekte der Lernorganisation.
- **Stärkung der MAS-Lernkultur.** Begleitung als Förderung von Autonomie und Initiative der Lernenden; Schaffung einer positiven Lernumgebung, in der sich die Studenten entfalten können; ermöglicht den Lernenden, ihre Lernprozesse zu beeinflussen.

Eine weitere, aber auch ambivalente Rolle nimmt die Lernbegleitung in Bezug auf die Standortbestimmung und Qualifikation ein. Wie bei den einleitenden Gedanken zu diesem Kapitel schon erwähnt, übernimmt die Lernbegleitung zum Teil auch qualifizierende Aufgaben, wie z.B. die Beurteilung von Projektarbeiten. In diesem Zusammenhang ist es kaum möglich eine genaue Rollentrennung zwischen Begleiter und Beurteiler zu erreichen.

#### Bewusstheit des Rollenkonflikts

Es ist wichtig, dass sich die Lernbegleitung diesem Rollenkonflikt bewusst ist und alles unternimmt, um möglichst viel Klarheit zu schaffen. So sind z.B. viele Lernbegleiter nicht als Assessoren im Einsatz und machen bewusst keine Abschlussbegleitungen, damit sie nicht aktiv am Abschlussprocedere beteiligt sind. Trotzdem ist die Lernbegleitung in jedem Fall bei der Begleitung von eventuellen Maßnahmen und Konsequenzen beteiligt und kann sich der Rolle als Qualifikator nicht vollständig entziehen.

#### Begleitung des Lernprozesses als Hilfe zur Selbsthilfe

Die Lernbegleitung versteht sich als ein Angebot, als Ressource und nicht als aktive »Feuerwehr«, die beim geringsten Anlass eingreift. Die dadurch entstehenden Frei- und Erfahrungsräume sind Lernchancen, die von den Teilnehmern selbst gestaltet und individuell genutzt werden können.

#### Lernbegleitung als eine förderliche Form des Coachings

In diesem Sinn kann Lernbegleitung als eine bedeutende und für jedes Lernsystem förderliche Form von Coaching im Rahmen der betrieblichen Bildung betrachtet werden. Die hier beschriebene Form von Lernbegleitung ist in ähnlicher Art auch bei innerbetrieblichen Angeboten anzutreffen, wie z.B. in der Nachwuchsförderungsentwicklung in einem großen schweizerischen Detailhandelsunternehmen.

Abschließend kann unser Verständnis von Lernbegleitung (vgl. Sacher u. Lippmann, 2002) mit folgenden Leitgedanken veranschaulicht werden:

- »Den Menschen stärken – die Sachen klären« (Hentig, 2003)
- Interventionen so viel wie nötig – so wenig als möglich.
- Konsequent in der Sache – einfühlsam zu den Menschen.

#### 6.4.4 Was ist speziell im Rahmen der betrieblichen Bildung zu beachten?

Diese Frage könnte eigentlich ganz einfach so beantwortet werden: Genau dieselben Erfolgs- und Misserfolgskriterien sind wie bei jeder anderen Spezifikation von Coaching auch für Coaching im Rahmen der betrieblichen Bildung zutreffend. Obwohl die Erfolgsfaktoren wie Kontrakt, Setting, Ebenen der Aufmerksamkeit und die Methoden auch hier gültig sind, ist eine etwas differenziertere und spezifischere Sichtweise angebracht. Im Folgenden werden einige wichtige Aspekte dargestellt:

1. Bei didaktischen und methodischen Anliegen der Kundschaft liegt die Herausforderung und Versuchung und somit auch das Erfolgs-/Misserfolgskriterium in der Deutlichkeit der Wahl zwischen Expertenberatung und Coaching in einem systemischen Sinn. Beide Optionen können die Erfolgsschancen der Beratung für die Kunden erhöhen, sie müssen jedoch klar voneinander getrennt sein. Dies ist bei der Auftragsklärung zu unterscheiden und im Kontrakt zu vereinbaren.
2. In der Lernbegleitung im Sinn einer Prozessbegleitung ist eine Trennung der Rollen anzustreben, nämlich zwischen Beratung und Qualifikation (vgl. vorangehenden Abschnitt) wie auch hinsichtlich Fachwissen bei Fachausbildungen. Dadurch wird eine Minimierung der Rollenkonflikte erreicht, die sich negativ auf das Lernverhalten auswirken können. Der Lernbegleiter kann durch diese Aufgabentrennung eine andere Sicht auf den Lernprozess einnehmen und ein besonderes Augenmerk auf Situationen mit kompetenzübergreifenden Lernfeldern haben. Auch Siebert (2010) weist bei autonomiefördernden Lernfeldern auf das Schlüsselproblem der Steuerung der Lernkontrolle bzw. des graduellen Übergangs der Lernverantwortung von der Lehrperson auf die Lernenden hin.
3. Die Thematik des Rollenkonflikts ist im Speziellen auch im Rahmen der beruflichen Ausbildung zu beachten, wo der Lehrmeister oder Lehrlingsverantwortliche sowohl als Begleiter und Coach wie auch als Vorgesetzter der Lehrlinge tätig ist.
4. Bei Coaching innerhalb einer Grundausbildung (z.B. Pflegefachschule) braucht es spezielle Lerngefäß(e), die es den Lernenden ermöglichen, im Rahmen einer »geschlossenen Gruppe« schwierige Themen zu bearbeiten. Idealerweise sind solche Gefäß(e) ein

Trennung der Rollen

Spezielle Lerngefäß(e)

fester Bestandteil des Curriculums. Von den Lernenden werden diese Möglichkeiten des Coachings häufig sehr geschätzt und es können vielfach gute Lösungsvarianten für alle Beteiligten erarbeitet werden. Stolpersteine können sein, wenn sowohl die Lernenden wie auch die Coachs wenig Einfluss auf Veränderungen in der Organisation nehmen können.

#### **Umgang mit »Geheimverträgen«**

#### **Berufswandel**

5. Bei Anliegen der Kundschaft, Lernhindernisse zu Herausforderungen umzugestalten, entscheidet der Umgang mit »Geheimverträgen« über Erfolg und Misserfolg.
6. Nach Götz (2003) wird sich der Beruf der betrieblichen Erwachsenenbildung weiterhin entscheidend verändern. Der Trainer muss sich zunehmend zum Berater und Begleiter von Entwicklungsprozessen in einer Organisation wandeln. Die Berater brauchen dazu andere Fähigkeiten als ein Trainer. Er kann sich nicht mehr auf ein durchgeplantes Programm verlassen, das präzise einem Plan der Stoffvermittlung folgt. Beratungsprozesse sind fließende Prozesse, deren Verlauf nie genau vorbestimmt werden kann. Dazu bedarf es neben einem hohen Maß an Prozesskompetenz und der Kenntnis von Gruppenprozessen sowie der menschlichen Kommunikation auch einer sensiblen Wahrnehmung und feinfühligen Reflexion der eigenen Person.
7. Wenn der Coach sich selbst aus seiner Fachkompetenz (zu einem spezifischen Arbeitsgebiet) definiert und darum den Lernenden, den er begleitet, eher fachlich berät, kann sich dies störend auf die Beratung auswirken. Diese Gefahr besteht z.B. bei Konzepten, bei denen der Arbeitsplatz zum Lernplatz werden soll und gute Fachleute zu Coachs bestimmt werden. Dort sollte bewusst eine Lernkultur geschaffen werden, die Wissen als gemeinsamen Produktionsfaktor ansieht und fördert.
8. Beim Lernen steht man sich selbst am meisten im Weg (Büchele, 2004). Wer nur Techniken lernen möchte und sich selbst nicht als entwicklungsbedürftig und fähig einschätzt, hat nur geringe Chancen sich weiterzuentwickeln.

#### **6.4.5 Worauf ist bei der Suche und Wahl eines Coaches zu achten?**

Für einen Coach, der sich dem Anwendungsfeld der betrieblichen Bildung widmet, sei es als Lernbegleiter in der Fachberaterrolle oder in der Prozessberatung, gelten die von Epping (1998, S. 48) vorgeschlagenen berufsspezifischen Kompetenzen in der Erwachsenenbildung:

- Fachkompetenz,
- Arbeitsfeldwissen,
- andragogische Kompetenz.

#### **Voraussetzungen für prozessorientiertes Lernen und Arbeiten**

In Bezug auf die Rolle der Lernbegleiter und die Förderung von selbst organisiertem Lernen gewinnen die pädagogische Kompetenz und vor allem die sozialen Kompetenzen an Bedeutung. Diese sind Vor-

aussetzungen für prozessorientiertes Lernen und Arbeiten. Gerade im Zusammenhang mit der zurzeit steigenden Tendenz der Auslagerung betrieblicher Bildung (dazu gehören auch Mischformen wie Blended-Learning) kommt es zu einer Verschiebung von der Rolle der Dozenten zu jener der Lernbegleiter (auch virtuelle Lernbegleiter). Auch Götz (2003) betont im Kapitel »Vom Trainer zum Prozessberater« diese Rollenverschiebung und das damit verbundene neue Anforderungsprofil mit der zunehmenden Bedeutung der Methoden- und Sozialkompetenz für Berater und Trainer in der betrieblichen Bildung. Die geforderten Kompetenzen eines Coachs/Begleiters in der betrieblichen Bildung entsprechen in diesem Sinn deshalb den folgenden Fähigkeiten, die sicher zu einem großen Teil auch für Coachs in anderen Anwendungsfeldern gelten (vgl. Flügge u. Vormbrock, 2004):

- Gesprächsführung,
- aktives Zuhören,
- Fragetechniken,
- Gespür für besondere Lernsituationen,
- Empathie,
- Erkennen von Lernproblemen,
- Aufzeigen von Lernmethoden.

Eine Schlüsselrolle im Zusammenhang mit Kompetenzen und als Anforderung an einen Coach kommt darüber hinaus der Authentizität zu. Ein Lernbegleiter und Coach muss sich mit seiner Rolle und dem entsprechenden Konzept (z.B. Lernbegleitungskonzept) identifizieren und es für sich angenommen haben, wenn er in der Zusammenarbeit mit den Lernenden authentisch sein und handeln will.

Neben den schon erwähnten erforderlichen Kompetenzen und Fähigkeiten gilt es bei der Auswahl eines Coachs auch zu beachten, ob er in die Kultur der Organisation passt, ob er Anschluss an das System finden kann und ob die Akzeptanz gegenüber dem Coach innerhalb der Organisation genügend groß ist. Für viele Ausbildungsfachpersonen ist zudem entscheidend, dass ein Coach den entsprechenden Praxisbezug herstellen kann, nicht zu branchenfremd ist, Kenntnisse hinsichtlich betrieblicher Bildung und der entsprechenden Adressatengruppe (z.B. jugendliche Lehrlinge) mitbringt und über das notwendige Beraterwissen (Settings, Methoden, Modelle) verfügt.

Bei Beratung im Bildungskontext sollte ein Coach noch die Kompetenzen mitbringen, die es ihm erlauben, sowohl didaktische Konzepte und unterschiedliche methodische Ansätze auf ihre Tauglichkeit im Klientensystem zu beurteilen, als auch den Markt von Bildungsangeboten zu kennen und Produkte hinsichtlich ihrer Qualität zu unterscheiden und zu bewerten. Ihm sollten auch neueste Erkenntnisse aus Forschung und Praxis der Lernpsychologie und Gehirnforschung bekannt sein, die er mit den eigenen Erfahrungen verknüpfen kann.

Bei Lernansätzen direkt am Arbeitsplatz (Arbeitsort = Lernort) gilt es speziell zu beachten, dass meistens Mitarbeiter aus dem jewei-

#### Authentizität

#### Anschlussfähigkeit an das System

## **Wandel von der klassischen Trainerrolle zu einer Rolle der Beratung**

### **Aktualität nimmt zu**

ligen Fachbereich und/oder Führungskräfte zu Coachs bestimmt werden. Bei deren Auswahl ist neben dem Blick auf die fachlichen Kompetenzen unbedingt darauf zu achten, dass sie über gute methodische und soziale Qualifikationen verfügen und entsprechende begleitende und qualitätssichernde Gefäße (z.B. Intervision) schaffen werden.

### **Fazit**

Es ist erkennbar, dass Beratung in der betrieblichen Bildung seit vielen Jahren eine feste Position innerhalb der Erwachsenenbildung besitzt, jedoch eher im Sinn von Lernberatung und Beratung von Lernen. Gleichzeitig ist ein Wandel von der klassischen Trainerrolle zu einer Rolle der Beratung von Entwicklungsprozessen festzustellen, was neue Fähigkeiten erfordert. Es kann daher von einem Wandel des professionellen Selbstverständnisses gesprochen werden (Götz, 2003). Gleichzeitig wird ersichtlich, dass es nicht *die* eine Form von Coaching im Rahmen der betrieblichen Bildung gibt und je nach Fragestellung sowohl Fach- wie auch Prozessberatung gefragt ist.

Beratung im Bildungskontext hat eine zunehmend größere Aktualität und führt zu einem neuen Rollenverständnis für Lernende und Lehrende. Die Spezifikation dieser Art des Coachings bedarf jedoch noch einer stärkeren Profilierung und der Begriffklärung, denn es zeigt sich, dass im Rahmen der betrieblichen Bildung der Begriff der »Lernberatung« oder »Lern(prozess)begleitung« eher geeignet ist als der Begriff »Coaching«.

## **6.5 Coaching im Umgang mit Medien**

*Daniel Perrin*

»... äh äh bel- zu be- bewerkstelligen« – Wer dies am Morgen unter Zeitdruck in die Kamera spricht, läuft Gefahr, sich selbst am Abend im Fernsehen so zu erleben, zusammen mit Hunderttausenden anderer Zuschauer, etwa mit Kunden, Arbeitskolleginnen und Vorgesetzten, die darauf zurückkommen werden. Ein Medienauftritt bedeutet dreifache Belastung:

Erstens tritt man in den Medien stellvertretend auf, für eine Organisation, eine Teilöffentlichkeit, ein Fach. Dabei können die Erwartungen von Rollensendern – wie Arbeitgebern, Fachkollegen und Teilöffentlichkeiten – auseinanderklaffen. Rollenkonflikte sind also vorprogrammiert.

Zweitens ist die Zusammenarbeit mit den Medienschaffenden geprägt von den industriellen Produktionsroutinen eines Medienbetriebs, die sich etwa niederschlagen in domänentypischen Gesprächsformen und die deshalb spezifische Gesprächskompetenz bedingen. Es eilt immer.

Und drittens setzt man sich über Mikrofon und Kamera indirekt einer diffusen, dispersen Öffentlichkeit aus, die im Medienbeitrag nur einen Ausschnitt des Auftritts vermittelt bekommt, kaum zurückfragen kann und sich doch in wenigen Sekunden ein Bild macht. Man ist ausgestellt.

In diesem Dreieck von Kommunikationsauftrag, Produktionsroutinen und öffentlicher Meinungsbildung findet also das statt, was in Beratungsangeboten als »Umgang mit Medien« bezeichnet wird.

Das vorliegende Kapitel skizziert drei prototypische Situationen, die für Coaching im Umgang mit Medien sprechen (► Abschn. 6.5.1), leuchtet an diesen Beispielen den Spielraum für die Zusammenarbeit mit Medien aus (► Abschn. 6.5.2), steckt die Anforderungen an Coachings ab (► Abschn. 6.5.3), bündelt Empfehlungen für die Suche eines geeigneten Coachs (► Abschn. 6.5.4) und zieht eine kritische Bilanz aus dreifacher Sicht: des Coachs, des Coachee und der nicht gecoachten Öffentlichkeit.

### 6.5.1 Verhüdert, vorgeführt, fehlbesetzt – drei Probleme

»Umgang mit Medien« zieht täglich breite Spuren im Programm massenmedial vermittelter Wirklichkeiten: Akteure, die öffentlich interessante Rollen tragen, nehmen Sprechplätze in Medienbeiträgen ein. In Statements treten sie allein auf und äußern ihren Standpunkt, in Interviews stellen sie sich den Fragen der Journalisten, in Diskussionen tauschen sie sich vor der medialen Öffentlichkeit mit anderen Akteuren des öffentlichen Lebens aus. In solchen Auftritten können sie den vielschichtigen Rollenerwartungen gewachsen sein – oder auch nicht.

Drei Beispiele zeigen typische Tücken dreier Rollen im Umgang mit Medien: als Experte im Statement (► Fall a), als Interviewter im harten Interview (► Fall b) und als Organisationskommunikator im kritischen Diskurs (► Fall c). Auf diesen Beispielen basieren die Überlegungen des ganzen Beitrags. Die Beispiele der Medienauftritte sind angelehnt an Daten aus meinen Forschungs- und Beratungsprojekten (Perrin, 2011). Die Beispiele des Coachings in diesem Beitrag sind dagegen didaktisch motivierte, konstruierte Zusammenführungen aus unterschiedlichen praktischen Erfahrungen.

#### Tücken typischer Rollen

##### Beispiel

###### Fall a – Experte im Statement

Geiselnahme im Moskauer Musicaltheater Nord-Ost. Die russische Regierung lässt den Raum mit Gas fluten, die benebelten Geiselnehmer werden getötet, die Geiseln befreit. Danach sterben viele der befreiten Geiseln an den Folgen des Gaseinsatzes. In einem Nachrich-

Lieber auf den Punkt

## Anderen Gesprächsverlauf gewünscht

tenbeitrag des schweizerischen Fernsehens äußert sich der Experte A zu den Gefahren des Vorgehens. Im Bild ist A vor einer Laboreinrichtung zu sehen. Er spricht zwölf Sekunden lang vor laufender Kamera. Dabei verwechselt er die hier entscheidenden Begriffe »Dosierung« und »Verteilung«, verheddert sich in einer komplexen Satzkonstruktion und beschließt seinen Auftritt mit einer Kette von Versprechern. Anzunehmen ist, dass er seine Überlegung lieber einfach und klar auf den Punkt gebracht hätte (Abb. 6.5).

Beispiel		
<b>Fall b – Interviewter im harten Interview</b>		
<p>Komplexer gestaltet sich der Fall b. Hier kämpft der Beamte B als Interviewter gegen die Interviewerin, die im harten Interview klar andere Ziele verfolgt als er. Er verantwortet die Entscheidung einer regionalen Behörde, Alleinerziehenden weniger Fürsorgegelder zu bezahlen, als die nationalen Richtlinien vorsehen. Die Interviewerin steht dieser Entscheidung offensichtlich kritisch gegenüber. Im Interview zu sehen ist nur er, zu hören ist aber auch sie. Mit bloß vier Fragen treibt sie ihn in die Enge. Nach dem kurzen Gespräch sieht das Publikum das Klischee von Ignoranz und Willkür der Behörden bestätigt. Anzunehmen ist, dass B sich den Gesprächsverlauf anders gewünscht hätte. Der Interviewausschnitt des Beitrags, übersetzt aus dem schweizerischen Dialekt:</p> <p>Off<sup>1</sup> Das Sozialamt berechnete Susannes Lebensunterhalt, bestehend aus Fürsorgegeld und Alimenten, auf 2700 Franken. Nach den schweizerischen Richtlinien hätte sie 140 Franken mehr bekommen. Die Gemeinde sagt, es reicht. Auch wenn man dort nicht im Detail weiß, wie teuer das alltägliche Leben ist.</p> <p>I<sub>1</sub> Haben Sie eine Ahnung, wie viel das Leben kostet heute?</p> <p>B<sub>1</sub> Ja, das habe ich sicher, ich habe vier Kinder und weiß, was das kostet.</p> <p>I<sub>2</sub> Wie viel kostet ein Paket Windeln?</p> <p>B<sub>2</sub> Ja, das weiß ich nicht mehr so genau, weil meine (Lachen) Kinder schon ein bisschen größer sind.</p> <p>I<sub>3</sub> Wie viel kostet ein Liter Milch?</p> <p>B<sub>3</sub> Ja, das weiß ich jetzt auch nicht genau.</p> <p>I<sub>4</sub> Oder ein Brot?</p> <p>B<sub>4</sub> (2 Sekunden Pause) Ich schaue mir die Zah... ich gehe zwar sehr viel einkaufen, aber wie das so ist, ich gehe ins Geschäft und schau mir die Preise nicht im Detail an.</p> <p>Off B war maßgeblich daran beteiligt, dass sich die St. Galler Gemeinden nicht mehr an die schweizerischen Richtlinien halten.</p>		

1 Ein Offtext ist eine gesprochene Einheit in einem Medienbeitrag eines Ton-Bild-Mediums, die hörbar ist, ohne dass die Sprecherin im Bild zu sehen ist.

01 A: die (.) äh do <sup>↑!</sup> SIE <sup>!</sup> rung (---)  
 [+E: Tagesschau Bernhard Brunner AC -Labor Spiez]  
 02

03 in: (.) einen SOLchen großen RAUM<sup>-</sup>  
 04 <>all> wo tausend leute PLATZ haben<sup>-</sup>  
 05 die=ist natürlich > !ÄU <sup>!B</sup> [-E] erst SCHWIERig.  
 06 das über das ventilatiONsSystem<sup>- .h</sup>  
 07 ä:h (.) ä:h bel zu be' be <sup>↑</sup> WERKstelligen.

■ Abb. 6.5 Transkription nach dem gesprächsanalytischen Transkriptionssystem (GAT), das auch Merkmale der Stimmführung (Prosodie) einschließt (mehr zum Transkriptionssystem unter [www.medienlinguistik.net](http://www.medienlinguistik.net))

### Beispiel

#### Fall c – Kommunikator im kritischen Diskurs

Nochmals komplexer gestaltet sich der Fall c. Ein Flughafen, der wegen Fluglärm und fraglicher Marktperspektive öffentlich kritisiert wird, eröffnet ein neues Terminal. Weil er nicht ausgelastet ist, schließt er dafür vorübergehend ein anderes. Zur Eröffnungsfeier sind die Medien eingeladen. Unter anderem erscheint ein Team eines TV-Nachrichtenmagazins, das sich durch »Infotainment« von der klassischen Nachrichtensendung im gleichen Fernsehprogramm abhebt. Das Kamerateam lässt sich das Werk vom sichtlich stolzen Bauprojektleiter C erklären. Ungebremst verliert sich C vor laufender Kamera in Einzelheiten. Die Sessel für die Wartenden seien eigens für dieses Terminal entwickelt worden, erfährt das Publikum, und der Tresen vor der »Pufferzone« bestehe aus durchgefärbter, dunkler, karbonisierter Buche. Im Medienbeitrag wird dann dieser Auftritt so eingeleitet, dass jede Einzelheit in der Schilderung von C den Eindruck fraglichen Luxus bestätigt:

- C, der Leiter des Bauprojektes, zeigt uns die schönen, aber teuren Eigenschaften des Gebäudes.

Nach dem Auftritt verwenden die Medienschaffenden den Fachausdruck »Pufferzone« als Metapher für die Kernthese, die sie anschließend mit Fakten belegen:

- Pufferzone hin oder her. Der Flughafen ist mit dem neuen Dock E ganz einfach zu groß für das aktuelle Verkehrsaufkommen.

### Mit der Begegnung nicht zufrieden

Es folgt ein Ausschnitt aus einem Interview mit dem CEO des Flughafens, diesmal offen auf die Frage der Angemessenheit zugeschnitten: War dieses Terminal wirklich nötig? Ist der Luxusbau wirtschaftlich verkraftbar? – Die Argumente des CEO wirken blass im Licht der Realssatire, zu der die Medienschaffenden den Auftritt des Bauprojektleiters C benutzt haben. Anzunehmen ist, dass vielleicht der Bauprojektleiter selbst, sicher aber die Flughafenleitung mit dem Ergebnis dieser Begegnung nicht zufrieden ist.

## 6.5.2 Medien im Produktionskonflikt – das Wirkungsfeld

Medien, genauer journalistische Massenmedien sind eine gesellschaftliche Institution, die nach eigenen Regeln arbeitet. Unter **Medium** verstehe ich eine technische Einrichtung, mit der Beiträge hergestellt, gespeichert, vervielfältigt und übertragen werden können, was es ermöglicht, die Kommunikationssituationen räumlich und zeitlich zu dehnen: Ein Kommunikationsangebot kann später, als es hergestellt worden ist, und anderswo genutzt werden. Das Massenmedium tut dies unter ökonomisch-industriellen Bedingungen: in gewinnorientierter Massenproduktion und Massendistribution an Massenpublikum. Das journalistische Massenmedium schließlich veröffentlicht dafür fortlaufend Beiträge, die aktuell sind und ein quasi universelles Spektrum öffentlich interessanter und relevanter Themen abdecken.

### Widersprüchliche Rollenerwartungen

Wer an journalistischer Massenmedienproduktion mitwirkt, ist widersprüchlichen Rollenerwartungen ausgesetzt. So sollen Journalisten im Sinn des Medienunternehmens bei tiefen Kosten hohe Reichweiten erzielen und zugleich im Sinn der Öffentlichkeit gesellschaftsrelevante Themen nuanciert aufbereiten, oder sie müssen in rigiden Produktionsstrukturen täglich neu auf Unvorhergesehenes eingehen. Solche Konflikte von Ansprüchen führen zu Problemen beim Abstimmen der folgenden journalistischen Textproduktionshandlungen (H1–H6), die dann den Umgang mit Medien wesentlich prägen<sup>2</sup>:

**(H1) Ein Thema abgrenzen** Welches Thema, welche Themenaspekte wähle ich aus, und wie weit vertiefe ich sie? – Im Fall c zum neuen Flughafenterminal greifen die Journalisten die lautesten Stimmen im aktuellen Diskurs um den Flughafen auf und verweisen auf die hohen Kosten in wirtschaftlich schweren Zeiten. Sie hätten das Thema auch weiterentwickeln und andere Positionen in ihren Beitrag einbegreifen können, aus denen das Terminal z.B. als antizyklische Langzeitinvestition erscheint. Dies aber hätte die Produktion verlängert und verteuert und zum Konflikt mit H6 geführt.

<sup>2</sup> Dieser Konflikt von Textproduktionsstrategien (vgl. Ruhmann u. Perrin, 2002) ist auch Ausgangspunkt für Coachings von Medienschaffenden (vgl. Perrin, 2011). Zur Medienkompetenz generell vgl. Perrin (2008).

**(H2) Die Quellen erschließen** Wie gründlich setze ich mich mit der Quellenlage auseinander, und wie gebe ich sie wieder? – Im Fall c zum Flughafenterminal lässt der ausgestrahlte Beitrag vermuten, dass sich die Journalisten dafür entschieden haben, die Äußerungen des Bauleiters für ihre Geschichte in detaillierter Wiedergabe zu überzeichnen. Sie hätten ihn oder andere Akteure auch zeigen lassen können, wo und wie der Neubau langfristig Kosten spart. Dies aber hätte dem Beitrag die griffige These entzogen und zum Konflikt mit H3 geführt.

**(H3) Die eigene Position finden und formulieren** Welchen Blickwinkel nehme ich ein, was ist meine These zum Thema? – Im Fall b zum Fürsorgegeld hat die Journalistin für die Betroffenen Stellung bezogen. Ihr dargelegtes Argument: Wer entscheidet, mit Fürsorgegeld landesweite Standards zu unterschreiten, sollte wissen, was das Leben kostet. Die Journalistin hätte die Positionen der Betroffenen und der Entscheidungsträger auch aus unbeteiliger Distanz nebeneinander stellen können. Dies aber hätte den Blickwinkel verschoben (weg von einer Darstellung aus Sicht der betroffenen Bürger) und zum Konflikt mit H5 geführt.

**(H4) Das Rollenspiel steuern** Wie viel Darstellungsraum gebe ich der recherchierten Sachlage, den befragten Quellen und mir selbst, und wie verknüpfe ich die Teile? – Im Fall b zum Fürsorgegeld stützt die Journalistin ihre Interpretation der Sachlage mit einem Interviewausschnitt. Der vorgeführte Entscheidungsträger zeigt, dass er nicht weiß, was das Leben kostet, über dessen Finanzierung er bestimmt. Die Journalistin hätte das Interview auch offener führen oder andere Ausschnitte daraus wiedergeben können. Dies aber hätte ihre Position schwächer gestützt und zum Konflikt mit H3 geführt.

**(H5) Den Publikumsbezug herstellen** An welches Vorwissen welchen Publikums will ich anknüpfen, welche Erwartungen erfüllen, welche Wirkungen erzielen? – Im Fall a zur Moskauer Geiselbefreiung lassen die Medienschaffenden einen einschlägigen Experten erklären, mit welchem physikalischen Problem die Moskauer Behörden zu kämpfen hatten. Die Medienredaktion hätte diese Erklärung für ihr Laienpublikum auch didaktisch aufbereiten können, etwa mit animierten Grafiken. Dies aber hätte den Rahmen eines kurzen Beitrags in der Nachrichtensendung gesprengt und zum Konflikt mit H6 geführt.

**(H6) Umfang und Fristen einhalten** Wie behandle ich mein Thema angemessen mit den gegebenen Ressourcen, im vorgegebenen Raum und in der vorgegebenen Zeit? – Im Fall a zur Moskauer Geiselbefreiung haben sich die Medienschaffenden dafür entschieden, sich mit einem Statement zufrieden zu geben, das mühsam klingt und den Experten nicht in Hochform zeigt. Zum Üben bleibt keine Zeit, das Kamerateam will weiter. Vielleicht hätte man dem Experten beim Formulieren helfen können. Dies aber hätte die Authentizität der Quellenäußerung beeinträchtigt und zum Konflikt mit H2 geführt.

Wer sich als Quellenakteur auf den »Umgang mit Medien« einlässt, also auf Gespräche mit Journalisten, hat es mit einem personalen, organisationalen und institutionellen Gegenüber zu tun, das in diesem Konflikttraum agiert. Solches Wissen über Medien erleichtert es, konkrete Gesprächssituationen einzuschätzen und mit den passenden Mitteln auf eigene Ziele hinzuwirken. Es ist eine notwendige, aber keine hinreichende Bedingung für systematisch erfolgreichen Umgang mit Medien. Dazu gehört wesentlich der bewusste Umgang mit sich selbst und mit anderen. Hier setzt das Coaching an.

### 6.5.3 Auf Basiskompetenzen bauen – das Coaching

Coaching, auch im Umgang mit Medien, ist ein Markt für allerlei Anbieter, die damit verschiedene Dienstleistungen meinen: Ghostwriting, Schreibtraining, Rhetorikkurse, Rechtsbeihilfe und mehr. Ich verstehe unter **Coaching** individuelle Beratung, bei der ein Coach einen Coachee methodisch professionell darin unterstützt, im Spannungsfeld von Person, Rollen und Organisation selbst seine Ausgangslage zu klären, Ziele zu setzen, funktionale Mittel zur Zielerreichung zu entwickeln und einzusetzen und die Ziele zu erreichen<sup>3</sup>. **Selbst** – das ist hier entscheidend. Denn genau diese Fähigkeit, laufend in neuen Situationen selbst zu entscheiden, erleichtert auch den Umgang mit Medien.

#### Interviewte entscheiden allein

In den heißen Phasen des Umgangs mit Medien – im Recherchegespräch, im Medieninterview als einer nur teilweise vorhersehbaren Situation – evaluiert und entscheidet der Interviewte selbst und allein, immer in Echtzeit, oft unwiderruflich. Der Experte A hätte sein Statement abbrechen und wiederholen können, der Behördenvertreter B mit geschickten Antworten von seiner Person ablenken, der Bauleiter C schweigen oder kostenbewusst argumentieren können. Solche zielführenden Entscheidungen setzen aber domänenspezifische Gesprächskompetenz voraus.

#### Repertoire passender Strategien

#### Domänenspezifische Gesprächskompetenz

Unter **domänenspezifischer Gesprächskompetenz** verstehe ich hier die Fähigkeit, sich in Statements, Interviews und Mediendiskussionen funktional zu verhalten, also mit einem Repertoire an passenden Strategien einerseits zu verstehen, wie eine Journalistin die domänenübergreifenden Konflikte löst (► Abschn. 6.5.2, H1–H6), und andererseits selbst körperliche, stimmliche und sprachliche Kommunikationshandlungen zu erzeugen, die zur Aufgabe und den eigenen Fähigkeiten passen und die mit hoher Wahrscheinlichkeit dazu beitragen, die eigenen und/oder die gemeinsamen Ziele der unterschiedlichen Adressaten

<sup>3</sup> Mit einer vergleichbaren Arbeitsdefinition arbeitet etwa Lippmann (► Kap. 2). Coaching lässt sich dabei als stark prozesshafte Beratung bestimmen.

zu erreichen<sup>4</sup>. Domänenspezifische Gesprächskompetenz fächert sich auf in die **Fähigkeiten**,

- **den Diskursrahmen einzuschätzen:** Wer setzt sich öffentlich gegenwärtig mit welchen Themen auseinander und vertritt welche Positionen? Wo in diesem Diskursrahmen steht mein Gesprächspartner vermutlich, der Journalist, die Redaktion, das Publikum, und wo stehe ich? – Waren bisher die Kosten der Flughafenerweiterung das Medienthema, dürften handwerkliche Details in einem neuen Beitrag eines auf »Infotainment« ausgerichteten Magazins eine untergeordnete Rolle spielen.
- **sich entsprechend auf eine Begegnung einzulassen und den Rahmen mitzugestalten:** Findet ein Gespräch statt? Wer von meiner Seite nimmt daran teil, ich selbst oder andere? Wann, wie, wo soll ein Interview stattfinden, wenn ich diese Umstände mitbestimmen kann? – Der Bauprojektleiter ist prinzipiell der richtige Ansprechpartner für Fachmedien; tagesaktuellen Nachrichtenmedien begegnen müssen aber Kommunikatoren, die eine langfristige wirtschaftliche Perspektive aufzeigen können.
- **ein passendes Modell des Gesprächspartners und weiterer möglicher Adressaten zu konstruieren und im Monitoring des Gesprächs laufend weiterzuentwickeln**<sup>5</sup>: Was will die Journalistin oder die Diskussionspartnerin mit ihrem Beitrag erreichen? Welche Institution, Organisation, Position, Teilöffentlichkeit vertritt sie? Was kann sie damit bei den unterschiedlichen Adressaten des Medienbeitrags auslösen? – Fragt eine Journalistin einen Beamten, der Fürsorgegelder gekürzt hat, ob er wisst, was das Leben kostet, ist zu erwarten, dass sie den Gegenbeweis antreten will.
- **aufmerksam zuzuhören, auf Fragen einzugehen, die eigenen Ziele im Auge zu behalten und sich selbst den unterschiedlichen Adressaten angemessen darzustellen:** Wie will die Journalistin mein Statement einbauen? Was sagt die Interviewerin gerade, und was meint sie wohl damit? – Stellen Medienschaffende mir die Aufgabe, einen komplexen Vorgang Laien zu erklären, wollen sie etwas von mir. Mein Ziel ist die richtige, einfache, klar gesprochene Erklärung und damit die überzeugende Selbstdarstellung am Arbeitsplatz, in der Fachgemeinschaft und im Alltag. Dafür fordere ich mehrere Versuche.

4 Vergleichbare Arbeitsdefinitionen liegen etwa einem Band zur Gesprächskompetenz zugrunde (vgl. Becker-Mrotzek u. Brünner, 2009), wo auch die implizite Norm der Gesprächsforschung hinterfragt wird, die Gespräche immer auf Kooperation ausrichtet (vgl. Bendel, 2009).

5 Gesprächsteilnehmer stellen die Wirklichkeit, in der sich die Gespräche vollziehen, laufend interaktiv neu her. Gesprächsverlauf und -erfolg lassen sich deshalb nicht einseitig, durch einen einzelnen Gesprächsteilnehmer, steuern, sondern nur interaktiv (vgl. Deppermann, 2009).

### Gesprächskompetenz baut auf Basiskompetenzen

Beratung im Umgang mit Medien muss in die Steigerung solch domänenpezifischer Gesprächskompetenz und letztlich in den sichtbaren Erfolg münden, dass die Botschaft ankommt. Erfolg in Statements und Interviews ist aber bloß die öffentlich sichtbare, auffällige Seite des Geschäfts. Organisationskommunikation bezieht sich neben den Medien auch auf Mitarbeiter, Kunden, Politikerinnen, Aktionäre und andere Anspruchsgruppen. Und Kommunikation mit Medien zeigt sich neben Auftritten vor Mikrofon und Kamera auch in Medienkontakten, -mitteilungen, -dokumentationen, -konferenzen und -events. Wie aber auch immer kommuniziert wird: Domänenpezifische Gesprächskompetenz gründet auf Basiskompetenzen.

### Selbst- und Sozialkompetenz

Auch im Licht der Beratungsarbeit stellt das Verhandeln und Handeln einer Person, eines Rollenträgers, eines Organisationsvertreters im Mediengespräch bloß eine gut sichtbare Oberfläche dar: Domänenpezifische Gesprächskompetenz greift auf generellere Kompetenzen des Gesprächs, der Kommunikation, der Interaktion, der Organisation und letztlich auf Selbst- und Sozialkompetenz und entsprechende Haltungen zurück<sup>6</sup>.

### Elaborierte Repertoires

Kommunikationserfolg kann von den Fähigkeiten einer Person abhängen, Sachverhalte zu analysieren, Schlüsse zu ziehen, Lösungen in Sekunden zu finden, andere zu kritisieren und Kritik anzunehmen, sich für eine Sache zu engagieren, Verantwortung zu übernehmen, Kontakte zu knüpfen, andere einzuschätzen, sich einzufühlen, Spannungsfelder wahrzunehmen, Toleranz zu üben, hartnäckig und flexibel zugleich zu handeln, sich anzupassen und sich selbst zu bleiben, auf sich zu vertrauen, mit Interesse, Mut und Optimismus an Aufgaben heranzugehen usw. Zur Kompetenzbasis zählen also elaborierte Repertoires von Strategien, um

- **eigene Werthaltungen, Fähigkeiten und Fertigkeiten wahrzunehmen, zu reflektieren und zu erweitern:** Welches Bild will ich abgeben? Bin ich dem Kreuzverhör durch zwei Kommunikationsprofis gewachsen? Kann ich komplexe Gedanken spontan mitteilen? Wie werde ich mutiger, schlagfertiger?
- **mit Emotionen und Symptomen wie Stress, Angst oder Lampenfieber umzugehen:** Wie nutze ich Anspannung positiv? Wie bleibe ich ruhig und konzentriert, wenn man mich zur Eile drängt? Was kann ich tun, wenn meine Hände zittern? Wie schlafe ich vor dem Auftritt ruhig?

---

<sup>6</sup> Hymes postuliert früh ein weites pragmatisches Verständnis kommunikativer Kompetenz (vgl. Hymes, 1972). Er zählt personale Eigenschaften wie Mut, Vertrauen oder Empathie zur Kommunikationskompetenz. Er unterscheidet faktische, ideale, erreichbare und situativ umsetzbare Kommunikationskompetenz: Wie kommuniziert eine Person tatsächlich, was würde sie wünschenswerterweise tun, was könnte sie bei entsprechender Beratung tun, und was ist im gegebenen Freiraum möglich?

- **das Verhalten anderer wahrzunehmen und abzuschätzen, wie andere das eigene Verhalten wahrnehmen:** Wie wirkt mein begeistertes Fachsimpeln auf die Fernsehmacher? Woran erkenne ich das? Merke ich, dass ich schneller werde beim Sprechen und die Stimme höher wird?
- **mit Gruppen und Gruppendynamik umzugehen:** Wie bringe ich mich als Experte in eine Gesprächsrunde oder eine Podiumssitzung ein? Woran erkenne ich, dass und wie sich Rangordnungen bilden? Wie gehe ich mit zugewiesenen Rängen um, und wie verändere ich Gruppenkonstellationen?
- **großräumige individuelle und soziale Prozesse wahrzunehmen und mitzugestalten:** Wie setze ich Themen? Wie gestalte ich Beziehungen? Wie, für wen und nach welchem Maßstab steigere ich meinen Wert? Wie gerate ich in Krisen und daraus hinaus?
- **Rollen auszuhandeln:** Wer schreibt wem welche Rollen zu? Wie tut dies der Gesprächspartner, die Interviewerin vor dem Gespräch, aber auch während des Gesprächs und danach? Wie gestalte ich meine Rollen?<sup>7</sup>

#### Exkurs

##### Rollenkonflikte im Umgang mit Medien

Zum Aushandeln von Rollen gehört es, Rollenkonflikte wahrzunehmen und zu bewältigen, also auszuhalten oder zu lösen. Solche Konflikte entstehen durch divergierende Erwartungen und Ansprüche von Rollensendern (vgl. Steiger u. Lippmann, 2008, S. 35–61). Wer in journalistischen Massenmedien z.B. als Organisationssprecher in einem Medieninterview auftritt, setzt sich in jedem Fall einer Vielzahl von Rollenerwartungen aus: Er vertritt auch andere Akteure und hat auch in ihrem Namen zu sprechen, muss die Äußerungen mehrfach adressieren und handelt in einer gedehnten Kommunikationssituation vor dispersem Publikum. Das Risiko für Rollenkonflikte ist somit hoch. Einige domänentypische Beispiele:

- **Intrarollenkonflikt.** Er kann entstehen, wenn ein Interviewter in einem harten Interview wie in Fall b zugleich als Gesprächspartner und als Gesprächsgegner des Interviewers erscheinen muss, also im Sinn des Spiels und besonders der Publikumserwartung kooperativ auch auf sehr konfrontative Fragen einzugehen hat.
- **Interrollenkonflikt.** Er kann entstehen, wenn ein Experte im Interview sich zugleich einem Laienpublikum und seiner Fachgemeinschaft verpflichtet fühlt und wie in Fall a versucht ist,

<sup>7</sup> In Interviews werden die sich vielschichtig überlagernden Identitäten und Rollenzuschreibungen zum Teil sprachlich angezeigt (vgl. Burger u. Fillietzaz, 2002).

- Fachkonzepte einerseits für die Laien zu übersetzen und andererseits für die Fachleute unanfechtbar darzustellen.
- **Person-Rollen-Konflikt.** Er kann entstehen, wenn ein Interviewer wie vielleicht in Fall c als Person primär sachgerichtet handelt, als Kommunikator aber politisch agieren müsste, unter Umständen gegen eigene sachbezogene Überzeugungen.
  - **Rollendisparität.** Dieses Missverhältnis zwischen Status und Pflichten oder Rechten kann wahrgenommen werden, wenn ein hoher Entscheidungsträger wie in Fall b den Medien gegenüber nur über einen eng begrenzten Entscheidungsraum verfügt, um eine für ihn unvorteilhafte Darstellung zu verhindern.
  - **Rollenasymmetrie.** Dieses Gefälle im Profil äußerlich ähnlicher Rollen kann entstehen, wenn ein hoher Entscheidungsträger wie in den Fällen a bis c als Interviewer in einem internen Magazin seine Auftritte in allen Phasen selbst bestimmen könnte, als Interviewer von externen Medien aber nicht.

### **Das Prozesshafte des Gesprächs**

Gespräche lassen sich also verstehen als interaktiv gesteuerte Prozesse vielschichtigen Verhaltens und Handelns: Man wechselt bloß Wörter, damit aber behandelt man Themen, handelt Rollen aus, erlebt Rollenkonflikte, verrückt Positionen, stellt soziale Wirklichkeit her. Beratung, die auf so verstandene Gespräche vorbereiten soll, greift über Ratschläge und Übungen und damit über Repetitives, Handwerkliches und Delegierbares hinaus. Sie stellt scharf auf das Unvorhersehbare, Prozesshafte, Interaktive des Gesprächs, auf die Sozial- und Selbstkompetenz der Akteure. Gerade weil es im Gespräch darum geht, in laufender Reanalyse der Kommunikationssituation eigenverantwortlich zu handeln, versteht sich der passende Berater als Coach.

#### **6.5.4 Zwischen Training und Therapie – der Coach**

Im Coaching zum Umgang mit Medien geht es also darum, aufbauend auf Selbst- und Sozialkompetenzen (► Abschn. 6.5.3) und handlungsrelevantes Medienwissen (► Abschn. 6.4.2) die Interaktions-, Kommunikations- und Gesprächskompetenz domänenspezifisch zu verbessern. Für die Suche nach einem Berater bedeutet dies: Je nach Problem und Anspruch muss er über klassische Coachingkompetenzen hinaus einerseits domänenspezifische und andererseits methodisch sehr breite Kompetenzen einbringen. Dazu drei Szenarien:

##### **Szenarium a: Auftreten**

Der Experte A aus Fall a wünscht sich künftig glücklichere Fernsehauftritte und beschließt, seine Auftrittskompetenz zu verbessern. Von einem Einzelcoaching verspricht er sich die größte Wirkung bei kleinstem Zeitaufwand. Nach einem ersten Gespräch mit dem Coach zeichnet er während ein paar Tagen Expertenauftritte in Fernsehbeiträgen auf, die er gelungen findet. Mit dem Coach zusammen arbeitet

er die Unterschiede zu seinem Auftritt heraus. Ihn beeindruckt die Einfachheit, Klarheit und Kürze der Aussagen in den positiven Beispielen. Als Ziel für das Coaching legt er fest: Vor der Kamera einen komplexen Zusammenhang auf Anhieb so darstellen können, dass ihn Laien verstehen und dass Fachkollegen die Vereinfachung akzeptieren.

Dieses Ziel ist teilweise mit Rhetoriktrainings zu erreichen. Für das Coaching im Sinn einer Hilfe zur Selbsthilfe bleiben andere Aufgaben: Der Coachee will Wege finden, wie er, über punktuelle Trainings hinaus, selbst gesteuert im Alltag an den Basiskompetenzen arbeiten kann, die ihm auch jenseits der Medien wichtig sind: klare Gedanken fassen; sich in allen beruflichen Situationen adressaten-spezifisch verständlich mitteilen können; auch unter Druck und mit Lampenfieber ruhig sprechen; Stress im Auftritt so abbauen, dass aus einem Versprecher keine Versprecherkette wird.

Diese Rückbindung an Basiskompetenzen und an alltägliches selbst gesteuertes Lernen sollte ein Coach hier leisten wollen und können. Kann er zugleich die Trainerrolle übernehmen, kommt der Coachee mit weniger Personen an sein Ziel.

### Rückbindung an Basiskompetenzen

#### Szenarium b: Zuhören

Der politische Entscheidungsträger B wird nach seinem Medienauftritt vom Vorgesetzten gerügt: Nicht nur er habe sich als ignoranter und willkürlich entscheidender Beamter vorführen lassen, sondern die ganze Behörde habe einen Gesichtsverlust erlitten. B will solch weiteren Erfahrungen vorbeugen und befolgt den ausdrücklichen Ratschlag seines Chefs, ein Mediencoaching zu absolvieren. Im Einzelcoaching beklagt er sich zunächst sehr über die Journalistin und die Medien überhaupt und stellt den Videoausschnitt vor. Der Coach legt dar, in welchen Schritten ein Coaching nun ablaufen könnte. B übergeht diesen Gesprächsbeitrag und fragt nach Tricks, um nicht mehr in die Falle »böswilliger« Journalisten zu tappen. Hier setzt das Coaching an.

B wird klar, dass er abermals einen Kommunikationspartner nicht wahrgenommen hat. Er könne eben nicht zuhören<sup>8</sup>, und jedes Gespräch bestätige ihm, dass Misstrauen gegenüber anderen Menschen mehr als angebracht sei. Es geht also nicht um böse Journalisten, sondern darum, offen zu sein für andere und ihre Blickwinkel, d.h., Gesprächspartner und Gesprächssituationen zu verstehen, Handlungsräume zu erkennen und wahrzunehmen, wie einen der andere wahrnimmt. Das Versagen im harten Interview, so stellt sich heraus, ist nicht das Problem, sondern ein Symptom des Problems.

Auch in diesem Fall hat ein Coach also die Rückbindung an Basis-kompetenzen zu leisten, und zwar an basale Selbst- und Sozialkompe-tenzen. Zur Beratung kann ergänzende Arbeit an der eigenen Person

### Arbeit an der Person

<sup>8</sup> Zuhören im Coaching wird deutlich weniger untersucht als Sprechen. Den Forschungsstand umreißen Albrecht u. Perrin (2013) in ihrer Arbeit zum funktionalen Zuhören im Coaching.

durch Persönlichkeitsentwicklung und Therapie sinnvoll sein. Dazu muss der Coach die Brücke herstellen können.

### **Szenarium c: Leiten**

Auch in Fall c ärgert sich der Vorgesetzte über den Medienauftritt seines Mitarbeiters und will ihm ein Coaching nahelegen. Vorher lädt er einen Coach zum ersten Gespräch. Der Coach lässt den Vorgesetzten das Problem darlegen. Im Gespräch erkennt der Vorgesetzte sein Problem hinter dem Problem: Der Mitarbeiter, Bauleiter C, ist der falsche Ansprechpartner für Journalisten eines Infotainment-Nachrichtenmagazins. Als Bauleiter ist er für die Eigenschaften des gebauten Werks und eventuelle Budgetabweichungen verantwortlich, nicht aber für den wirtschaftlichen Sinn des ganzen Projekts. Genau dieser wirtschaftliche Sinn hat aber – wie zu erwarten war – die Medien am meisten interessiert. Hier endet vorerst das Vorhaben eines Coachings für C und beginnt ein Coaching des Vorgesetzten.

Der Coach bespricht mit dem Vorgesetzten Probleme der Unternehmenskommunikation am Beispiel des Medienevents: Welche Medien waren eingeladen? Wie hatten sie vor der Eröffnung über das Projekt berichtet, was waren die Themen im öffentlichen Diskurs? Wie waren die Mitarbeiter auf die Begegnungen mit den Medienschaffenden vorbereitet? Welche Mitarbeiter hatten für das Medienereignis welchen Auftrag, welche Kontaktmöglichkeit, und wer koordinierte das? Wer kontrolliert letztlich die Kommunikation: der oberste Chef oder der Kommunikationsverantwortliche? Wie arbeiten die beiden zusammen?

### **Schnittstelle zu Organisationsentwicklungsprojekt**

Ein Coach muss in diesem Fall den Coachee darin begleiten, seine Ziele und Ressourcen für die personale und organisationale Kommunikation zu überdenken, Abläufe und Organisation zu klären und etwa Strategien zu entwickeln, Mitarbeiter vor überfordernden Kommunikationssituationen zu schützen. Unter Umständen muss er die Schnittstelle zu einem Organisationsentwicklungsprojekt vorbereiten können, in dem etwa die Kommunikationsabteilung eines Unternehmens und die Kader unter externer Begleitung ihre Arbeitsteilung für öffentliche Auftritte überdenken.

### **Fazit**

Coaching im Umgang mit Medien wird oft verwechselt mit Training; es greift aber tiefer. Vordergründig geht es um ein Wirkungsfeld, um domänen spezifische Kommunikation in komplexen, asymmetrischen Rollengefügen. Hintergründig geht es um die Person, um personale und organisationale Basiskompetenzen, um Haltungen. Verpatzte Medienauftritte sind häufig nicht das Problem, sondern das Symptom des Problems. Damit berührt das Coaching andere Beratungsformen wie Organisationsentwicklung, Therapie oder Training.

### **Anforderungen an Coachs**

- Ein Coach muss also
- 1. die Besonderheiten des Kommunikationsfelds und besonders des Gesprächs in diesem Kommunikationsfeld kennen,

2. Oberflächenercheinungen an Basiskompetenzen rückbinden können,
3. methodisch auch an den Schnittstellen der Beratungsformen präzise arbeiten.

Beim Kunden setzt ein solches Coaching die grundsätzliche Bereitschaft voraus,

1. das eigene Bild von Medien und Journalisten zu überdenken,
2. persönliche und organisationale Strukturen auch grundsätzlich zu hinterfragen,
3. sich einzubringen in angemessene, oft vorerst unbequeme Beratungsformen.

#### Anforderungen an Kunden

Erfolgreicher Umgang mit Medien bedeutet viel: den Standpunkt adressatengerecht vertreten, mit Unterstellungen aufgeladene Fragen kontern, das Recht am eigenen Wort angemessen einfordern, Medienangriffe produktiv nutzen, Krisen kommunikativ meistern, entspannte Beziehungen zu Medienakteuren pflegen, Rollenkonflikte auf allen Ebenen bewältigen und letztlich die öffentlichen Sprechplätze stetig produktiv nutzen. All das kann besser, wer persönlich und organisational stark ist, wer sich selbst kennt, wer sich in andere hineinversetzen und im Team arbeiten kann.

Ein Coaching im Umgang mit Medien zielt aber letztlich nicht auf den Erfolg in Medien ab, sondern auf den Erfolg in der Öffentlichkeit. Es geht um Auftritt vor der Öffentlichkeit, Umgang mit der Öffentlichkeit, vermittelt über Massenmedien. Im Interesse dieser Öffentlichkeit – der auch alle Expertinnen, Behördenvertreter, Bauprojektleiterinnen und Flughafenmanager angehören – liegt es aber, dass öffentliche, z.B. journalistische Kommunikation Missstände in öffentlich relevanten Unterfangen aufdeckt und Schwächen öffentlich bedeutsamer oder gar öffentlich legitimierter Akteure aufzeigt. Ein Coaching, das in dieser Haltung verankert ist, wird etwa im Fall b beim Coachee und seinen Vorgesetzten die Frage aufwerfen müssen, was denn nun zu überdenken sei: die Kommunikation der Sache – oder die Sache selbst.

#### Interesse der Öffentlichkeit

## 6.6 Coaching bei Laufbahnfragen

*Thomas Klink*

Im Zentrum des Laufbahncoachings steht die Reflexion der beruflichen Entwicklung mit dem Ziel, die Passung zwischen der eigenen Person und der Tätigkeit in einem bestimmten Umfeld zu erhöhen. In Anlehnung an Graupner (2001) versteht man unter Laufbahn eine Abfolge von Stellen, Aufgaben und Positionen, die eine Person während ihres Berufslebens innehaltet. Einer Tätigkeit in einem Umfeld nachzugehen, in der die Persönlichkeit und Kompetenzen eingesetzt und entwi-

ckelt werden können, um einen sinnvollen Beitrag zu leisten und dafür eine gerechte Entlohnung und Wertschätzung zu erhalten, stellt das positive Leitbild im Laufbahncoaching dar.

Beispiel 1		
<b>Einzelcoaching zu Laufbahnfragen</b>		
<p>Daniel R. ist seit 8 Jahren Bereichsleiter einer auslaufenden Produktetechnologie. Die aktuellen Investitionen beschränken sich auf den nötigsten Unterhalt, Marketingaktivitäten wurden sogar gänzlich eingestellt. Daniel R. sieht in seiner Tätigkeit kein Potenzial mehr und hält sich für ungeeignet, diese Phase konstruktiv zu gestalten. Herr R. bezieht ein Laufbahncoaching, um Zukunftsoptionen zu entwickeln und mit einem Gesprächspartner zu reflektieren. Zudem beschäftigt ihn sein hohes Verantwortungs- und Sicherheitsbedürfnis, was ihn bisher von nächsten Schritten abhielt. Im Coachingprozess (5 Sitzungen) entwickelte er Laufbahnoptionen und reflektierte die hemmenden Faktoren. Nach gezielten Gesprächen mit seinen Vorgesetzten und dem Personalleiter über Entwicklungsmöglichkeiten, erhielt Daniel R. innerhalb von einem Jahr eine neue interne Herausforderung.</p>		

### 6.6.1 Auslöser und Fragestellungen im Laufbahncoaching

Persönliche Veränderungsprozesse, Veränderungen im Team oder in der Führungsstruktur, Nichtberücksichtigung bei einer Stellenbesetzung, drohender oder eingetretener Stellenverlust sind mögliche Auslöser für ein professionelles Laufbahncoaching.

Besonders bedeutsam sind berufliche Veränderungswünsche nach Eintritt in neue Lebensabschnitte (z.B. Eheschließung, Geburt eines Kindes, Auszug der Kinder, Scheidung) oder Altersphasen. Entsprechend der eigenen Position im biosozialen Lebenszyklus (Altersphasen) können unterschiedliche Fragestellungen und Anpassungsaufgaben entstehen.

Im Phasenmodell der beruflichen Entwicklung führt Edgar Schein (2005) die verschiedenen Stadien auf, welche Berufstätige durchlaufen:

- Phase 1: Wachsen, Phantasieren und Erkennen
- Phase 2: Lernen und Berufsausbildung
- Phase 3: Eintritt in das Berufsleben
- Phase 4: Grundausbildung und Sozialisation
- Phase 5: Akzeptanz
- Phase 6: Dauerhafte Beschäftigung und Zugehörigkeit
- Phase 7: Krise der mittleren Jahre
- Phase 8: Schwung erhalten, wiedergewinnen oder ausklingen lassen

#### Phasenmodell der beruflichen Entwicklung

- Phase 9: Loslösung
- Phase 10: Ruhestand

Die einzelnen Phasen können dabei je nach Beruf oder Person unterschiedlich lange ausgeprägt sein und sich gegebenenfalls wiederholen (z.B. bei Rollenwechsel). Im Sinne des lebenslangen Lernens birgt jede Phase und deren Übergänge spezifische Herausforderungen und Entwicklungsaufgaben. So müssen sich Menschen beim Eintritt in das Berufsleben (Phase 3) mit den Realitäten am Arbeitsplatz auseinandersetzen. In der Akzeptanzphase (Phase 5) zeichnen sich die eigenen Werte und Fähigkeiten deutlicher ab, welche im mittleren Alter wieder stark in Frage gestellt werden können (Phase 7). In der Lösungsphase (Phase 9) wird es notwendig, sich mit dem Ruhestand und dem Leben nach der Erwerbstätigkeit auseinanderzusetzen.

#### **Exemplarische Fragestellungen im Laufbahncoaching**

- »Ich verharre schon länger an einem Ort und bin unzufrieden. Es sollte sich etwas verändern, aber ich weiß nicht in welche Richtung.«
- »Bei mir steht eine grundsätzliche Standortbestimmung an: Wo stehe ich und wo möchte ich hin?«
- »Mein Vorgesetzter legt mir eine Neuorientierung nahe.«
- »Ich möchte wissen, für was ich sonst noch geeignet bin.«
- »Was das nun alles?«
- »Ich weiß, was ich möchte, mir fehlt jedoch der Mut mich zu bewegen.«
- »Ich möchte wechseln, helfen sie mir bei der Jobsuche.«
- »Unter welchen Bedingungen macht mir das Arbeiten mehr Freude?«
- »Ich bekam ein attraktives Angebot, bin mir aber nicht sicher, ob ich dies annehmen soll.«

Neben dem biosozialen Lebenszyklus ist auch der betriebliche Lebenszyklus für das Laufbahncoaching von besonderer Bedeutung. Graf (2002) verweist auf die unterschiedlichen Phasen während der Zugehörigkeit zu einer Organisation.

- Phase der Einführung,
- Phase des Wachstums,
- Phase der Reife,
- Phase der Sättigung.

Dies bedeutet, dass die eigene Berufsrolle in einem Unternehmen über die Jahre sehr unterschiedlich erlebt werden kann. Wenn eine Person nach einer längeren Wachstums- und Reipphase in die Sättigungsphase eintritt, kann dies krisenhafte Zustände auslösen. Betroffene können über ihren Motivationsverlust derart überrascht sein, dass sie ihr Verhalten kaum wiedererkennen (Zynismus, Trägheit,

### **Laufbahnthemen sind oft mit anderen Lebensbereichen verwoben**

Gleichgültigkeit). Daher kann es durchaus angemessen sein, bereits in Phasen der Reife Optionen für die Zukunft zu prüfen, um in eine neue Phase des Wachstums einzutreten.

Aufgrund des hohen Einflusses auf die persönliche Identität und dem hohen gesellschaftlichen Stellenwert sind Laufbahnthemen oft mit anderen Lebensbereichen verwoben. Fragestellungen der Laufbahngestaltung sind häufig mit Themen hinsichtlich Partnerschaft, Familie, sozialem Netz, Gesundheit und Freizeit assoziiert. In einer eigenen Studie konnten wir Zusammenhänge zwischen Partnerschaft und Beruf nachweisen (Klink, 2008; Schär, Bodenmann u. Klink, 2008). Ein Training zur Stressprävention für Paare hatte einen positiven Einfluss auf Burnout-Faktoren im Berufskontext.

### **Disziplin mit Zukunft**

6

Wenn wir die oben erwähnten Dimensionen berücksichtigen, zeigt sich, dass Laufbahnfragen in einen komplexen Kontext eingebettet sein können. Laufbahncoaching muss dieser Komplexität gerecht werden und lässt sich nicht auf eine »Jobzuweisungsberatung« reduzieren. In einer komplexer werdenden Welt benötigen Menschen zunehmend Gesprächspartner, um ihre berufliche Entwicklung zu reflektieren, Ordnung zu schaffen und Perspektiven zu entwickeln. Das Laufbahncoaching ist daher eine Disziplin mit Zukunft.

## **6.6.2 Prozess- oder Expertenberatung**

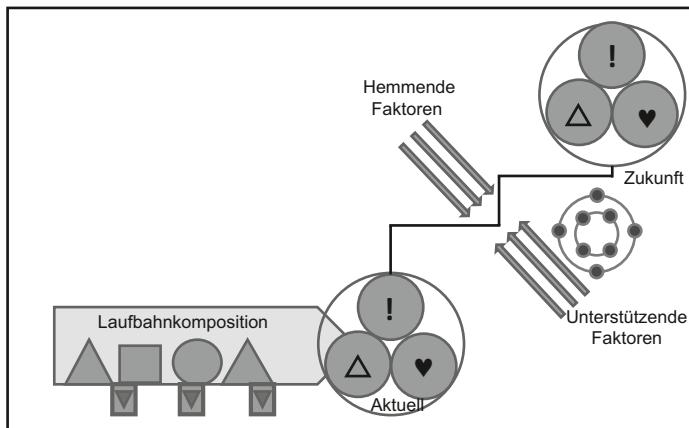
Je nach Kompetenzprofil und Schwerpunkt des Coachs orientiert sich das Laufbahncoaching zwischen den Polen Prozess- und Expertenberatung. Bei der Prozessberatung geht es um eine Unterstützung des Kunden, eine eigene Lösung zu finden, die zur Person und zur Situation passt. Bei der Expertenberatung bringt der Coach sein Know-how bezüglich Berufslandschaften, Aus- und Weiterbildungangebote und Laufbahnpfade in die Beratung ein. Entsprechend der zentralen Fragestellung bildet das Laufbahncoaching meistens eine Mischform zwischen Prozess- und Expertenberatung. Neben den Beratungskompetenzen sind zudem auch Felderfahrungen hinsichtlich verschiedenster Realitäten in Unternehmen und Institutionen hilfreich. Erst durch das Verständnis für Umweltfaktoren, können die Kundenanliegen in einen systemischen Kontext gestellt werden.

## **6.6.3 Das Rahmenmodell – der Career Blueprint**

### **Career Blueprint**

Bei Fragestellungen der Laufbahngestaltung geht es häufig um den Wunsch nach Orientierung. Vor diesem Hintergrund erscheint es wichtig, diese Orientierung auch im gesamten Coachingprozess anzubieten. Ein Rahmenmodell, der »Career Blueprint« (Abb. 6.6), dient als Ordnungssystem und zur Interventionsplanung.

Je nach Fragestellung und Beratungsanlass können gewisse Bereiche fokussiert betrachtet werden. Für eine Person mit klaren Zie-



■ Abb. 6.6 Das Rahmenmodell »Career Blueprint«

len kann die Umsetzungsunterstützung bedeutsam sein, wohingegen für Personen mit diffusen Zukunftsvorstellungen die Arbeit an einem Zukunftsbild hochwirksam sein kann.

Der Career Blueprint berücksichtigt folgende Teilaspekte:

- **Situationsanalyse:** Wo stehe ich?
- **Laufbahnkomposition:** Wo komme ich her?
- **Zukunftsbild:** Wo möchte ich hin?
- **Projektplan:** Wie komme ich dort hin?

Der Career Blueprint und die dazu gehörenden Teilbausteine geben eine Orientierung für den Kunden aber auch für den Coach selber. Durch diese Auslegeordnung lässt sich die Komplexität der Fragestellung ordnen und in Teilaspekte zerlegen. Dies ist bereits ein wesentlicher Schritt in der effektiven Bearbeitung laufbahnbezogener Fragestellungen. Die einzelnen Bausteine lassen sich mit den verschiedensten Coachingmethoden ergänzen und vertiefen. Der Career Blueprint dient hierbei als Orientierungsrahmen.

Neben dem Einsatz von Modellen und Methoden ist es sehr wichtig, sich auf die Basiselemente im Coaching zu besinnen. Techniken sind leere Formen, wenn sie nicht von Empathie, Wertschätzung und einem echten Interesse an Menschen und deren Herausforderungen getragen werden.

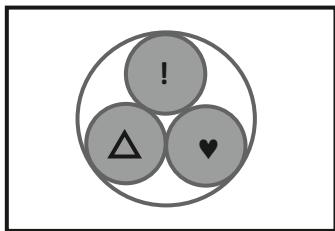
**Komplexität der Fragestellung**  
ordnen und in Teilaspekte  
zerlegen

**Empathie, Wertschätzung und  
echtes Interesse an Menschen**

## Die Situationsanalyse

Zur Analyse der aktuellen Situation bzw. der Passung zwischen der aktuellen Tätigkeit und der eigenen Person bieten sich folgende Suchfelder an (■ Abb. 6.7).

Das »Kompetenzfeld« (!) deckt die eigenen Fertigkeiten und Kompetenzen ab. Im Gespräch werden die Stärken und Schwächen einer Person reflektiert. Die Ergebnisse werden bei Bedarf mit einem Persönlichkeitstest (z.B. BIP, »Bochumer Inventar zur berufsbezogenen Persönlichkeitsbeschreibung«) ergänzend überprüft.



■ Abb. 6.7 Die Situationsanalyse

### »Realitätscheck«

6

Das »**Herzfeld**« (♥) steht für die persönlichen Werte und Interessen. Was ist der Person besonders wichtig und was würde unter keinen Umständen aufgegeben werden? Mit einem Tiefeninterview können für positive Laufbahnerfahrungen zugrunde liegende Motive erfragt werden. Für die Erarbeitung der Werte und Interessen bietet sich auch das Instrument »Karriereanker« von Edgar Schein (2005) an, welches acht verschiedene »Karriereanker« beschreibt und mittels Fragebogen erhoben wird.

Das »**Systemfeld**« (Δ) steht für tätigkeits- und unternehmensbezogenen Aspekte, in denen der Kunde eingebettet ist. Die Unterpunkte sind: a) Aufgabe, b) Strukturen und c) Kultur (s. soziotechnisches System, ▶ Kap. 2).

Zur Analyse des Handlungsbedarfs kann die Ausprägung dieser drei Felder mit Skalierungsfragen (z.B. auf einer Skala von 1–10) bewertet werden. Durch diesen »Realitätscheck« wird sehr rasch sichtbar, in welchen Bereichen Handlungsbedarf besteht (■ Abb. 6.8).

### Die Laufbahnkomposition

Die Erfahrungen aus der Vergangenheit stellen eine wichtige Ressource für das Laufbahncoaching dar, »ohne Herkunft keine Zukunft«. Oft werden im Sinne der »lösungsorientierten Beratung« die Erfahrungen der Vergangenheit ausgeblendet oder zu wenig berücksichtigt. Erst wenn die Laufbahnkomposition der Vergangenheit verstanden wird, können diese Lernerfahrungen und Muster explizit in die Entscheidungsfindung einbezogen werden. Die Erfahrungen aus früheren Berufssituationen und Laufbahnentscheiden werden als wichtiger Erkenntnisschatz genutzt.

In einer persönlichen Skizze nach unten stehendem Modell (■ Abb. 6.9) können die letzten berufsrelevanten Stationen aufgezeichnet werden. Beispielsweise werden die Tätigkeiten, Positionen, Weiterbildungen und besonderen Erfahrungen der letzten 10 Jahre in zeitlicher Reihenfolge aufgeführt.

Mittels einer »Fieberkurve« kann die Beurteilung der emotionalen Empfindung (positiv, negativ) eingezeichnet werden. In einem gezielten Interview werden dann die bedeutendsten Erlebnisse reflektiert. Daraus resultieren relevante Faktoren, die zur Klärung der aktuellen Fragestellung einen wichtigen Beitrag leisten können.

#### Beispiel 2

##### Einzelcoaching zu Laufbahnfragen

Sabine K. sucht nach 16-jähriger Berufsausübung eine neue Herausforderung. Hierfür möchte sie mit einer Fachperson ihre Stärken und Kompetenzen analysieren und Zukunftsszenarien entwickeln. Sabine K. wusste zum Beratungsstart nur, dass sich etwas verändern »muss«. Das »Was« und »Wie« waren für sie zu diesem Zeitpunkt kaum greifbar. Das Laufbahncoaching gab Frau K. eine verbindliche Struktur, um ihren Veränderungswunsch zu reflek-

In welcher Ausprägung kann ich meine Kompetenzen und Werte in meiner aktuellen Tätigkeit umsetzen?

	überhaupt nicht	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	voll und ganz
--	-----------------	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----	---------------

	überhaupt nicht	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	voll und ganz
--	-----------------	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----	---------------

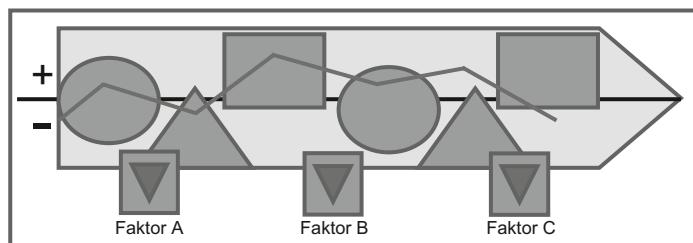
Wie bewerte ich meine aktuelle Tätigkeit hinsichtlich ...

	Aufgabe	passt    überhaupt nicht						passt    voll und ganz		
		1	2	3	4	5	6	7	8	9

Struktur	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
----------	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

Kultur	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
--------	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

■ Abb. 6.8 »Realitätscheck« zur Überprüfung des Beratungsbedarfs



■ Abb. 6.9 Laufbahnkomposition mit »Fieberkurve« und abgeleitete Faktoren

tieren, und sich nicht von ihren Alltagsbeschäftigungen ablenken zu lassen. Im Prozess (7 Sitzungen) verdichtete Frau K. ihren lang gehegten Wunsch nach einer Ausbildung in einem alternativmedizinischen Bereich. Ihren Beschäftigungsgrad konnte sie auf 80% reduzieren und absolvierte diese Ausbildung nebenberuflich.

## Das Zukunftsbild

Die Entwicklung des Zukunftsbildes stellt für einige Personen eine große Herausforderung dar. Oftmals sind die Vorstellungen über ein konkretes Zukunftsbild nur recht vage vorhanden. Andere hingegen besitzen ein klares Zukunftsbild, treten jedoch bei der Umsetzung an Ort und Stelle.

Bei manchen Kundinnen helfen weiterführende Fragen, um eine vage Vorstellung zu konkretisieren:

- Was müsste sich an der jetzigen Tätigkeit ändern, damit diese attraktiver wird?
- Beschreiben sie Eigenschaften einer möglichen zukünftigen Tätigkeit.
- Wie agieren sie in dieser Funktion?
- Wie sieht ihr Umfeld aus (Organisation, Team, Kolleginnen, Kunden)?
- Was reizt sie an dieser Tätigkeit?
- Wie unterscheidet sich diese Tätigkeit von ihrer aktuellen Stelle?

## Unwiderstehliche Anziehung

6

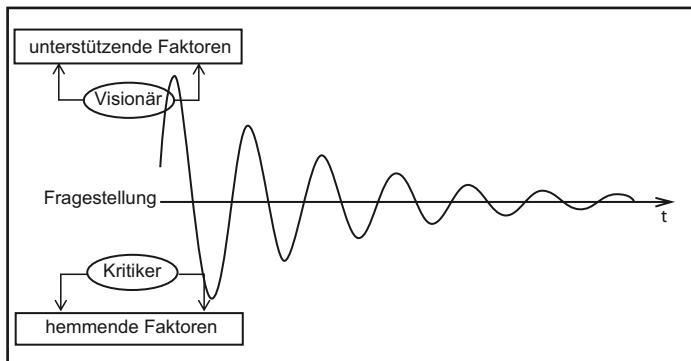
Es kann hilfreich sein, dieses Zukunftsbild durch die Kundin zeichnen zu lassen. Das Bild soll eine »unwiderstehliche Anziehung« entwickeln, um dem Vorhaben auch während schwieriger Phasen Kraft zu geben. Zur Formulierung des Zielzustandes bieten sich die Kriterien des Zürcher Ressourcen Modells an (Storch u. Krause, 2007). Ein Ziel wird dann handlungswirksam wenn dies a) als Annäherungsziel statt Vermeidungsziel formuliert wird, b) 100 Prozent unter eigener Kontrolle ist und c) ein positives Körperempfinden auslöst (positive somatische Marker). Durch diese Kriterien wird ein Ziel lebendig und mobilisiert Energien zur Zielerreichung.

Oftmals hilft es, ein großes Gesamtziel in Teilziele zu unterteilen, welche dann detailliert beschrieben und operationalisiert werden können. Das Erreichen von Teilzielen gibt Zuversicht für die nächsten Etappen.

Manche Kunden verspüren nicht die Notwendigkeit, ein berufliches Zukunftsbild zu entwickeln, da sie Zielvorstellungen beispielsweise als beengend oder unrealistisch empfinden. Dies ist nachvollziehbar und muss auch nicht erzwungen werden. Hier bietet sich dann die Formulierung von wünschenswerten Bedingungen für eine Neuorientierung an. Beispielsweise kann definiert werden, welche Eigenschaften die (zukünftige) Stelle aufweisen muss, um mehr Befriedigung zu schaffen. Erfahrungen zeigen, dass Personen mit einer formulierten Zukunftsvorstellung, sei diese auch noch so breit gefasst, ein »Statement« in die Welt tragen. Darauf reagiert die Person selbst und das Umfeld und es können daraus neue Wege und Möglichkeiten entstehen.

Eine Methodik zur Weiterentwicklung von Zukunftsvorstellungen ist der Lösungssoszillator. Abgeleitet von der Disney Methode (Dilts, 1994) begleitet der Coach den Kunden in einem Vermittlungsprozess zwischen einer visionären und einer kritischen Denkhaltung bezüglich einer bestimmten Fragestellung. Der Coach führt den Kunden zuerst in die visionäre Denkhaltung, aus welcher die Zukunftsvorstellung weiterentwickelt wird. Anschließend wird aus einer kritischen Denkhaltung diese Zukunftsvorstellung hinterfragt. Der Coach begleitet den Kunden beim Schwingen (Oszillieren) zwischen der Perspektive des »Visionärs« und des »Kritikers«. Der »Kritiker«

## Methodik zur Weiterentwicklung von Zukunftsvorstellungen



■ Abb. 6.10 Schematische Darstellung des Lösungssozillators

liefert dabei wichtige Hinweise zu Widersprüchen und Hindernissen, welche der »Visionär« in seine Überlegungen einbauen kann. Durch einen Dialog zwischen diesen beiden Perspektiven werden Widersprüche kleiner (abnehmende Amplitude) und die Zukunftsvorstellung bereichert.

Befindet sich der Kunde in der Denkhaltung »Visionär« werden unterstützende Faktoren erfragt und notiert. In der Denkhaltung »Kritiker« werden hemmende Faktoren abgeleitet. Die Reflexion von unterstützenden und hemmenden Faktoren kann bestehende Bewer- tungs- und Verhaltensmuster hinterfragen und blockierte Prozess wieder in Gang setzen (■ Abb. 6.10).

## Die Umsetzung von Laufbahnzielen

Je nach Veränderungsgrad des Laufbahnzieles können drei Kategorien von Ergebnissen unterschieden werden.

**Neuentdeckung positiver Aspekte in der aktuellen Berufsrolle** Ein Laufbahncoaching kann zu einer Neuentdeckung von positiven Aspekten in der aktuellen Berufsrolle oder zur Bestätigung von beruflichen Zielen führen. Es gibt Situationen, in denen ein ursprüngliches Unzufriedenheitsgefühl auf andere Ursachen als den Beruf zurückgeführt werden kann. Auch kommt es vor, dass der formulierte Veränderungswunsch durch irrationale Erwartungen zustande kam. Ein Laufbahncoaching schafft hierbei Klärung und identifiziert die zugrunde liegenden Themenbereiche. Für die Weiterbearbeitung tiefer liegender Ursachen ist die Delegation an entsprechende Experten abzuwägen (z.B. Psychotherapeuten).

**Neuentdeckung positiver Aspekte**

**Evolutionäre Veränderungen der bestehenden Situation** Ist der Unterschied zwischen der Ist-Situation und dem Zukunftsbild moderat, erfolgt die Umsetzung eher evolutionär. Oftmals werden im Laufbahncoaching Faktoren abgeleitet, welche die aktuelle Situation verbessern können. Ein gut vorbereitetes Gespräch mit dem Vorgesetzten hinsichtlich der eigenen Rollengestaltung beispielsweise, kann

**Evolutionäre Veränderungen**

bereits relevante Veränderungen einleiten und motivierend wirken. Die eigenen Freiheitsgrade zu erkennen und Gestaltungsmöglichkeiten selbstbestimmt umzusetzen, wirkt für viele Personen befreidend.

## Neuausrichtung

**Neuausrichtung** Handelt es sich um größere Unterschiede zwischen der Ist-Situation und dem Zukunftsbild, sind auch größere Schritte notwendig. In einem Laufbahncoaching kann die Notwendigkeit zu einer Neuausrichtung der Berufsrolle erkannt werden. Um das angestrebte Zukunftsbild zu überprüfen, bietet sich ein Realitätscheck (Abb. 6.8) mit der gewünschten Stelle bzw. dem gewünschten Umfeld an. Die gefundene Perspektive sollte im Vergleich zur aktuellen Rolle deutliche Verbesserungen in den relevanten Feldern aufweisen.

# 6

## Wunschbilder kritisch hinterfragen

## Umsetzungsbegleitung bei einer Neuausrichtung

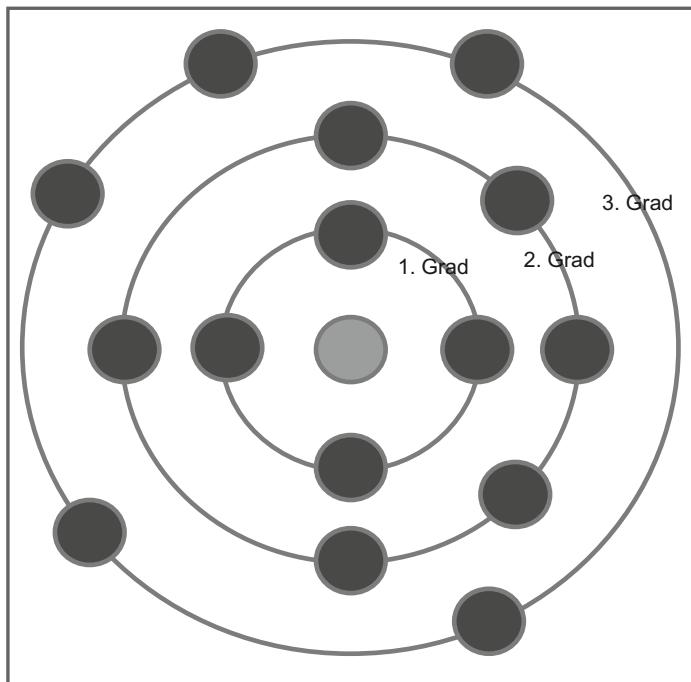
Zur Umsetzung ist es hilfreich, aus dem Zukunftsbild ein handlungsrelevantes Ziel abzuleiten. Dieses Ziel kann auch ein Teilaспект des Zukunftsbildes sein, dessen Umsetzung als realistisch beurteilt wird. In diesem Prozessschritt geht es darum, erreichbare Teilziele bzw. Zwischenziele zu formulieren und die Umsetzungsaktivitäten auf diese Zwischenziele auszurichten. In dieser Phase kann der Coach das gesamte Repertoire des Projektmanagements (Vereinbarung, Meilensteinplanung, Ressourcenplanung etc.) anwenden. Oft geschieht es, dass das erarbeitete Zukunftsbild zwar als optimal und erstrebenswert erscheint, die Umsetzungshürden dieses Ziel jedoch in den Bereich des Wunschdenkens verdrängen: »Eigentlich würde ich ja gerne xy umsetzen, aber derzeit komme ich einfach nicht dazu«. Mögliches Ziel dieser Phase kann auch sein, Wunschbilder kritisch zu hinterfragen und Anteile zu definieren, welche umsetzbar sind. Die kritische Beleuchtung von Wunschbildern kann für manche Kunden durchaus schmerzvoll sein, da ein lange gehegter »Plan B« entmystifiziert wird.

## Netzwerkatom

Bei einer Neuorientierung, kann es hilfreich sein, bekannte Personen aus dem eigenen Netzwerk zu kontaktieren und einzubinden. Es ist mitunter verblüffend wie breit das persönliche Netzwerk ist, wenn das Suchfeld bewusst ausgedehnt wird. Auch ferner bekannte Personen können für das eigene Veränderungsvorhaben kontaktiert werden. Aufbauend auf den Überlegungen von Bolles (2009) bildet das Netzwerkatom (Abb. 6.11) die verschiedenen Graduierungen von Beziehungstiefen ab. Wenn es um das persönliche Netzwerk geht, konzentrieren sich Personen oftmals nur auf den ersten oder auf den zweiten Beziehungssgrad.

Im eigenen Netzwerk können folgende Graduierungen der Beziehungstiefe unterschieden werden:

- 1. Grad: Verwandte, Freunde und gute Bekannte,
- 2. Grad: ferne Bekannte,
- 3. Grad: »aus den Augen Verlorene« z.B. Teilnehmer eines Seminars oder »Kollegin eines Kollegen«.



■ Abb. 6.11 Netzwerkatom

Personen des dritten Beziehungsgrads zeigen oftmals eine erstaunlich Unterstützungsbereitschaft und bilden somit ein relevantes Netzwerkpotenzial.

#### 6.6.4 Erweiterte Anwendungsfelder im Laufbahncoaching

Neben dem Laufbahncoaching im klassischen Einzelsetting können auch Gruppenveranstaltungen zielführend sein. In Laufbahnworkshops können sich die Teilnehmenden austauschen und ihre Perspektiven deutlich erweitern. Folgend werden drei vom Autor angewandte Durchführungsarten vorgestellt.

##### ■ Der Orientierungsworkshop

Mitarbeitende, die sich in einer organisationalen Veränderung befinden, können die Orientierung über die eigene Wünsche und Zukunftsperspektiven verlieren. Besonders in unsicheren Zeiten ist es wichtig, Klarheit über sich selbst und die eigenen Kompetenzen zu erhalten. Ein eintägiger Workshop, in dem die Teilnehmenden ihre persönliche Fragestellung von verschiedenen Seiten beleuchten, schafft Orientierung. Mit dieser Klarheit fällt es den Teilnehmenden leichter,

##### Orientierungsworkshop

sich aus der eigenen Betroffenheit und Orientierungslosigkeit zu lösen und sich konstruktiver in der aktuellen Situation zu bewegen.

#### Beispiel 3

##### **Orientierungsworkshops im Rahmen eines Change-Vorhabens**

Im Rahmen einer Reorganisation kommt es zu Stellenreduktionen. Der Bereichsleiter möchte für die Mitarbeitenden und Teamleiter Workshops zur beruflichen Orientierung anbieten. 14 Personen nehmen das Angebot an und besuchen mit unterschiedlichsten Fragestellungen einen Workshop zur Laufbahnreflexion. Davon nehmen 9 Personen einen anschließenden Termin für ein Einzelcoaching in Anspruch.

## 6

### Career Counselling Workshop

#### ■ Der Career Counselling Workshop

Der Career Counselling Workshop (CCW) ist eine Mischung aus einem Laufbahnworkshop und einem Assessmentcenter und basiert auf Überlegungen von Weinert (2004). Im Fokus stehen die Standortbestimmung und die weitere Laufbahnplanung der Teilnehmenden.

Die Veranstaltung dauert eineinhalb Tage und kann mit 4–8 Teilnehmende durchgeführt werden. Im ersten Teil kommen Verfahren zur Selbstreflexion zum Einsatz (1/2 Tag). Der Folgetag besteht aus Assessmentmodulen mit zwei bzw. vier Assessoren. Nach dem CCW erhalten die Teilnehmenden ein individuelles Feedback und können ihre Sichtweise ergänzen. Auf einem »Lernpapier« werden nur die Rückmeldungen aufgenommen, welche die Teilnehmenden akzeptieren und als handlungsrelevant erkennen. Der Feedbackbericht und das Lernpapier werden dann in einem Entwicklungsgespräch mit dem Vorgesetzten diskutiert und bei Bedarf Maßnahmen vereinbart. Dadurch werden die Ergebnisse mit dem regulären Prozess der Personalentwicklung verwoben.

### Laufbahnworkshop 50 plus

#### ■ Der Laufbahnworkshop 50 plus

Gemäß dem Phasenmodell von Schein (2005) ist es wichtig, den spezifischen Fragestellungen bestimmter Altersgruppen gerecht zu werden und entsprechende Dienstleistungen zu entwickeln. Ein Beispiel hierfür ist ein Workshop zur Laufbahnreflexion für Personen vor Eintritt in die achte Phase »Schwung erhalten, wiedergewinnen oder Ausklingenlassen«. Dies kann für Personen ab dem 50. Lebensjahr eine relevante Fragestellung darstellen.

#### Beispiel 4

##### **Laufbahnworkshops 50 plus**

Im Rahmen eines breit angelegten Programms für Personen ab 50 Jahren wurde ein Laufbahnworkshop angeboten. Die Teilnehmenden reflektierten ihre bisherige Laufbahn. Dabei stand die Bilanzierung und Würdigung des Erreichten im Vordergrund.

Die Teilnehmenden entwickelten individuelle Optionen für die Zukunft. Modelle zur Reduktion der Arbeitsbelastung, aber auch mögliche Wege der Neuausrichtung standen zur Diskussion.

## Fazit

Die aufgeführten Beispiele zeigen, dass im Feld des Laufbahncoachings großes Innovationspotenzial besteht. Vor allem an Nahtstellen zu anderen Disziplinen wie Change-Management, Burnout-Prävention, Outplacement- und Assessment-Dienstleistungen lassen sich Angebote entwickeln, um die Selbstverantwortung für die persönliche Laufbahn, die »Career Ownership« (Weinert, 2004) zu erhöhen. Die Karriere wird zunehmend weniger von einer Institution verantwortet als vielmehr in den Bereich der Eigenverantwortung delegiert (Kohli, 2003). Durch diese steigende Deinstitutionalisierung und Eigenverantwortung in der Karriereplanung und -entwicklung kommt dem Laufbahncoaching auch in Zukunft eine wachsende Bedeutung zu.

## Großes Innovationspotenzial

## 6.7 Coaching bei Freistellungen

Otto Nussbaumer

Freistellungen und Kündigungen des Arbeitsverhältnisses durch den Arbeitgeber haben alle Bereiche der Wirtschaft und der öffentlichen Institutionen erfasst und sind alltäglich geworden. Trotz der Allgegenwärtigkeit dieser Praxis wird diese Maßnahme für die Betroffenen in der Regel als traumatische Erfahrung erlebt. In diesem Zusammenhang darf aus Sicht der Betroffenen in den meisten Fällen von einer Krisensituation gesprochen werden.

Frauchiger (2002, S. 1) beschreibt diese Situation:

Krise

»Eine Krise tritt meist akut, überraschend und mit dem Charakter des Bedrohlichen auf und kann daher die bisherigen Lebensabläufe im Privaten wie im Arbeitsleben ganz wesentlich stören. Im ungünstigsten Falle können sich auch dauerhafte Gesundheitsprobleme entwickeln. Eine Krise kann nach Belastungssituationen wie zum Beispiel: Verlusterlebnisse (Trennung, Scheidung, Tod, Arbeitslosigkeit), entstehen. Prinzipiell bieten Krisen und die Krisenintervention die Chance zur Neuorientierung und Veränderung. Krisen sind immer vorübergehender Natur. «

Im Folgenden wird die besondere Ausgangslage im Beratungsprozess und ihre Handhabung aus Sicht des Beraters und des Betroffenen beschrieben. Dass der Berater im Auftrag des Arbeitgebers arbeitet, der den Betroffenen entlassen hat, ist ebenfalls eine mögliche Beratungssituation, auf die hier jedoch nicht weiter eingegangen werden soll.

## 6.7.1 Ausgangslage

---

### Ziele

Nach dem Verlust der Arbeitsstelle stehen die Chance für eine grundständliche Aufarbeitung des bisherigen Berufs- und Privatlebens sowie eine gezielte Neuausrichtung hinsichtlich der Gestaltung der verbleibenden Lebensjahre im Vordergrund. Das Finden einer neuen, möglichst optimalen Stelle und somit die weitgehende Weiterführung der bisherigen Lebenssituation ist dabei jedoch zentral. Dies bedingt eine Vielzahl von Beratungsansätzen und Grundhaltungen des Beraters.

### Ressourcen

6

Einerseits geht es darum, dem Betroffenen die Gelegenheit zu geben, das Geschehene bewusst werden zu lassen und damit umgehen zu können. Er muss seine Anteile in dieser Situation sehen, die Interaktionen mit seinen anderen Lebensbereichen erkennen und zur Gesamtsituation eine konstruktive Haltung einnehmen. Andererseits ist möglichst bald im Beratungsprozess unbedingt eine ressourcenorientierte Haltung des Beraters gefragt. Das bedeutet: Wir arbeiten mit dem Positiven, dem Gesunden, den Ressourcen sowie dem Potenzial des Betroffenen und wählen konsequent einen Marketingansatz.

» Der Beratungsprozess beginnt für die Betroffenen mit der Gewissheit, dass sie ihre Unternehmung verlassen müssen, und sie mit Unterstützung des bisherigen Arbeitgebers eine professionelle Begleitung zur Verfügung gestellt bekommen. Er endet mit der erfolgreich bestandenen Probezeit in einer neuen Unternehmung. (Büchi, 1996, S. 5). «

### Menschenbild des Beraters

### Menschenbild

Grundsätzlich sollte der Berater eine humanistische Grundhaltung einnehmen, bei der er ein hohes Maß an Eigenverantwortung des Betroffenen anstrebt. Die Beratungsperson geht davon aus, dass der Klient positiv eingestellt ist, stets versucht sein Bestes zu geben, alles bei sich hat, was er braucht, um seine Gegenwart und Zukunft zu gestalten, und dass der Klient Teil eines Ganzen ist, in dem sich alles gegenseitig bedingt. Allerdings gilt es dabei zu beachten, dass viele Betroffene mit einer solchen Haltung wenig vertraut sind. Sie sind es gewohnt im Rahmen eines Gefälles (z.B. Chef – Mitarbeiter) zu arbeiten und zu handeln. Der Berater sollte sein Menschenbild deshalb unbedingt kommunizieren und während der Beratung immer wieder darauf hinweisen. Das schließt nicht aus, dass klar, direkt, zielorientiert und fordernd kommuniziert und gearbeitet werden kann.

### Beratungsformen

Dieser spezifische Beratungsprozess kann verschiedene Beratungsformen beinhalten und nötig machen:

- **Supervision.** Eck (1999a, S. 2) definiert Supervision als ein Verfahren der Wahrnehmung und Reflexion von Prozessen und

dem, was sich in ihnen zeigt. Dies geschieht von einer zeitlich, emotionalen, theoretischen Metaebene aus.

- **Coaching.** Eck (1999b, S. 4) definiert Coaching als ein thematisch und zeitlich begrenztes Angebot der Beratung und der emotionalen Unterstützung im Hinblick auf die Gestaltung einer Rolle, die Konzeption und die Planung einer Aktion oder die Bewältigung einer Situation.
- **Expertenberatung.** Die Expertenberatung kann als eine Fachberaterrolle bezeichnet werden, in welcher der Berater Wissen zur Verfügung stellt und eine bestimmte Vorgehensweise etabliert.
- **Prozessorientierung.** Eck (1981, S. 41) umschreibt im Zusammenhang mit der Einführung in das Problemlösungsverhalten: Prozessorientierung bedeutet »Vorgänge«, »Geschehen«, »Werden«; sie impliziert etwas Dynamisches und alle Vorgänge zwischen einzelnen, die regelmäßig und über längere Zeit hinweg zusammen oder gegeneinander wirken. Sie beinhaltet Kontinuität, Interaktion und Reflexion.

Je nach individueller Disposition wird das Einbeziehen des Ehepartners, Lebenspartners, bereits vorhanden Beratern, Ärzten, Psychiatern, Psychotherapeuten, Kinesiologen nötig und sinnvoll. Ausmaß und Intensität der Zusammenarbeit werden immer in Absprache mit den Beteiligten bestimmt.

### Contracting

Oft ist der Betroffene vom Entscheid so überwältigt, dass eine Auseinandersetzung und ausreichende Information über den gesamten Beratungsprozess nicht zweckmäßig sind bzw. nicht verstanden werden. Deshalb ist ein modulares Vorgehen sinnvoll. Einerseits werden so die Beratungssequenzen auch für den Betroffenen übersichtlich und der Contractingprozess kann pro Modul realisiert werden, was ein mehrmaliges Überprüfen, Optimieren und Definieren der Coachingsituation zur Folge hat.

### Contractingprozess

Der gesamte Beratungsprozess kann in Module aufgeteilt werden und wird auf der kognitiven sowie emotionalen Ebene durch technische Tipps und Tricks unterstützt.

Als mögliche Beratungsmodule eignen sich:

### Module

1. Vom Bewusstwerden – zum Loslassen
2. Vom Analysieren – zum Profil
3. Vom Profil – zum Ziel
4. Vom Profil und Ziel – zum persönlichen Auftritt
5. Vom Konzept – zur Aktivität auf dem Arbeitsmarkt
6. Vom Angebot – zur Evaluation - zum Entscheid
7. Vom Entscheid – zu den ersten »100 Tagen«
8. Reflexion des Beratungsprozesses

Diese Module werden im folgenden Abschnitt genauer erläutert.

Eine professionelle Beratungstätigkeit, Transparenz im Beratungsprozess und damit ein klares Aufzeigen von Machbarem, von Spannungsfeldern und von Grenzen ist für alle Beteiligten wichtig. Aufgrund der besonderen Situation wird dies nicht immer verstanden und muss deshalb stets wiederholt werden, um die Betroffenen in die Realität zurückzuholen.

## 6.7.2 Was im Beratungsablauf zu beachten ist

### Beratungsphasen

#### Basismodul

#### Modul: Vom Bewusstwerden – zum Loslassen

##### Ziele

- Klienten kennenlernen
- Basis für vertrauensvolle Zusammenarbeit schaffen
- Überblick hinsichtlich der Gesamtsituation des Klienten bekommen
- Erste Reflexion des Geschehenen ermöglichen
- Vorbereitungsarbeiten für die Analyse erstellen

#### 5-Säulen-Modell

##### Themeninhalt

- Möglichst viele Lebensbereiche des Klienten beleuchten, so dass ein erster Überblick hinsichtlich der Gesamtsituation aufgenommen werden kann (5-Säulen-Modell; vgl. Petzold, 2003)
- Kurze und gezielte Informationen hinsichtlich des weiteren Beratungsverlaufs austauschen
- Vorbereitungsarbeiten für die Analyse besprechen und allenfalls bearbeiten

##### Beratungsansatz

- Offene, empathische Gespräche hinsichtlich aller Lebensbereiche des Klienten führen. Der Klient soll hauptsächlich zu Wort kommen.
- Verstehen, erklären und diskutieren der Schockkurve.
- Mit strukturierten Arbeitsblättern und einer computergestützten Persönlichkeitsanalyse (z.B. MBTI, Pers Profil, OPQ) wird der Klient an seinen Reflexionsprozess herangeführt und gleichzeitig die Grundlage für die Auseinandersetzung mit dem Eigenbild gelegt.
- Mit einer Handschriftprobe und einem Wartegg-Zeichentest wird die Grundlage für die Erarbeitung des Fremdbilds gelegt.

##### Was zu beachten ist

In diesen ersten Gesprächen ist ein vertrauter, geschützter Rahmen für die Qualität des Beratungsergebnisses und die weitere Zusammenarbeit sehr wichtig. Die Gestaltung des Beratungsbe-

ginns ist eine große Herausforderung und entscheidend für den weiteren Beratungsverlauf. Im Idealfall gelingt es eine Atmosphäre zu schaffen, in der sich der Klient öffnen und mit der Verarbeitung der Trennungssituation begonnen werden kann.

Geduld üben und das Beratungstempo dem Klienten überlassen oder insistieren, um wesentliche Sachverhalte zu klären, die der Klient immer wieder übergeht, stehen im Vordergrund der Beratungstätigkeit.

### Typische Fragestellungen für den Berater

Mit den Fragen zu Beginn des Beratungsverhältnisses werden zunächst einmal die Situation des Klienten, seine Reaktion und diejenige seines Umfelds erfasst.

Wie hat sein engstes, persönliches Umfeld seine Situation kommentiert und aufgenommen? Hat er seine veränderte Situation bereits kommuniziert? Fühlt er sich unterstützt, aufgehoben und betreut? Wie organisiert er seinen Tag?

Wie offen kommuniziert er seine Situation? Was hat er allenfalls bereits unternommen? Wie hat er am bisherigen Arbeitsplatz Abschied genommen? Bestehen noch aktuelle Aufgaben? Wie lautet die offizielle Trennungsregelung?

Wie fühlt er sich gesundheitlich, körperlich? Wie sieht seine materielle Situation aus?

### Modul: Vom Analysieren – zum Profil

#### Ziel

- Erarbeitung einer Eigenkapitalbilanz (Profilzusammenfassung), die eine wichtige Grundlage für alle weiteren Tätigkeiten bildet

#### Themeninhalt

- Eigenbild erarbeiten, angeleitet durch die Auswertung strukturierter Arbeitsblätter und einer computergestützten Persönlichkeitsanalyse
- Fremdbild erstellen aufgrund einer graphologischen Auswertung der Handschriftprobe und der Auswertung des Wartegg-Zeichentests sowie der Meinung des Beraters
- Auseinandersetzung mit den Ergebnissen führen und diese in eine Profilzusammenfassung bringen, die die Umschreibung eines Persönlichkeits-, eines Stärken- und eines Kompetenzprofils beinhaltet.

### Modul: Profile

#### Beratungsansatz

- In diesem Modul besteht die Chance zur wiederholten Reflexion in einem sicheren, neutralen Beratungskontext.

- Die Reflexion ist ausgesprochen gesprächsorientiert und befasst sich mit dem bisherigen Berufs- und Privatleben der Kandidaten.

#### **Was zu beachten ist**

Um erste Verarbeitungsschritte machen zu können und den Reflexionsprozess hinsichtlich der bisherigen persönlichen und beruflichen Geschichte zu beginnen, sollten die schriftlich vorliegenden Auswertungen lediglich als Gesprächsgrundlage benutzt werden. Diese erlauben den Klienten und Beratern den Lebenskontext, die Verhaltensmuster, die Vorlieben und die Erfolge aus verschiedenen Blickwinkeln anzusprechen. Ein möglichst starker Einbezug des Klienten ist unabdingbar. Die vorliegenden Zusammenfassungen (Profile) sollte er als sein Produkt ansehen und integrieren können.

#### **Typische Fragestellungen für den Berater**

Die Fragen richten sich auf möglichst konkrete Beispiele aus dem Berufs- und Privatleben des Klienten. Falls diese noch mit Gefühlen und körperlichen Auswirkungen angereichert werden können, sind diese umso wirksamer und klarer.

#### **Modul: Visionen und Ziele**

#### **Modul: Vom Profil – zum Ziel**

##### **Ziel**

- Erarbeitung von drei Zielsetzungen für die folgende Bearbeitung des Arbeitsmarkts, auf der Basis der Eigenkapitalbilanz

##### **Themeninhalt**

- Nur aufgrund der persönlichen Fähigkeiten – zuerst losgelöst von Realisierungsmöglichkeiten und Einkommenssituation – Funktionen auflisten, Branchen definieren und erste Firmen und Institutionen festhalten
- In einem zweiten Schritt diese Gedanken in Diskussionen vertiefen, vernetzen, ergänzen und allenfalls wieder verwerfen. Daraus resultieren bis zu drei Zielsetzungen, mit denen die Marktbearbeitung in Angriff genommen werden kann.

##### **Beratungsansatz**

- Offen und locker sollte das Beratungssetting jetzt sein.
- Die Methodik zum Aufbau von Komplexität und anschließender Reduktion auf das Konkrete ist hier zentral.
- Im Idealfall werden wir angeregt zu assoziieren und zu phantasieren. Diese Diskussion soll die Kandidaten noch längere Zeit beschäftigen, zu Gesprächen mit weiteren Personen anregen, um neue zusätzliche Ideen zu kreieren und bereits gefasste Meinungen zu verwerfen.

**Was zu beachten ist**

Die meisten Kandidaten sind auf diese Prozessphase sehr neugierig. Sie sollen zuhören, zulassen, reflektieren, aufnehmen, assoziieren und verarbeiten, was die Berater in die Diskussion einbringen. Die größte Herausforderung besteht darin, Distanz zum Alltag und zur Realität zu schaffen. Die persönliche Haltung der Kandidaten zu ihrer Situation, die sich bereits während des zweiten Moduls gezeigt hat, präsentiert sich hier als entscheidender Ausgangspunkt für die künftigen Prozessphasen: Es besteht die Chance, Gedankengänge wieder aufzunehmen, weiterzuführen und neue anzugehen. Ein »Volltreffer« in Form eines bestimmten Stichworts kann oft einiges an Begeisterung oder an Gedanken in Bewegung setzen.

**Typische Fragestellungen für den Berater**

Die Fragen richten sich auf die Öffnung des gewohnten Rahmens, sodass die Möglichkeit der Assoziation gegeben ist: Welche Träume hat der Klient? Was würde er verwirklichen, wenn keine Grenzen vorhanden wären? Was würde er am liebsten herbeizaubern?

**Modul: Vom Profil und Ziel – zum persönlichen Auftritt****Ziele**

- Die wesentlichen Eckdaten des Klienten sind aus der Bewerbungsdokumentation sofort ersichtlich.
- Er kann diese in einem Interview auch positiv, konstruktiv und adressatengerecht kommunizieren.

**Themeninhalt**

- Alle Dokumente, wie die Bewerbungsdokumentation mit dem Lebenslauf, mit dem Qualifikationsprofil und dem Bewerbungsschreiben sowie sein persönlicher Auftritt und seine Kommunikationsfähigkeit werden in diesem Modul erstellt, trainiert und optimiert.
- Basis dafür sind die Erkenntnisse aus der bisherigen Zusammenarbeit.

**Beratungsansatz**

- Die Beratung stellt Fachwissen zur Verfügung.
- Wir stellen eine Alternative zur herkömmlichen, konventionellen Bewerbungsdokumentation vor und zeigen, wie die Erkenntnisse aus den Prozessphasen »Standortbestimmung« und »Zielsetzungen« in diese Unterlagen eingebaut werden können.
- Interviews (Rollenspiele) mit Videoaufzeichnung und -auswertung werden trainiert.

**Modul: Kommunikation**

**Was zu beachten ist**

Für die Kandidaten ist es wichtig, dass sie sich in ihren Bewerbungsunterlagen wiedererkennen und nicht ungesiehen die Lösung der Berater übernehmen. Die Erfahrungen, die aus der Bearbeitung des Arbeitsmarkts resultieren, müssen immer wieder in Bezug auf die Relevanz für die eigene Bewerbungsdokumentation überprüft werden. Die Herausforderung für den Berater besteht darin, aufgrund der Standortbestimmung das richtige Maß in der Abbildung der Kandidaten in ihren Bewerbungsunterlagen zu finden.

**Typische Fragestellungen für den Berater**

Wie stellt er seine Einmaligkeit, Erfolge, Leistungsausweise, Erfahrungen und positiven Persönlichkeitsaspekte dar? Wie kommuniziert er diese? Wie geht er mit Fragen um, die seine andere Seite betreffen? Wie rhetorisch geschickt kommuniziert er? Ist seine Mimik und seine Körpersprache mit seinen Aussagen kongruent?

**Modul: Umsetzung****Modul: Vom Konzept – zur Aktivität auf dem Arbeitsmarkt****Ziele**

- Arbeitsmarkt umfassend bearbeiten
- Netzwerk aufbauen und pflegen
- Marktinformationen generieren und integrieren
- Einladungen für Bewerbungsinterviews bekommen

**Themeninhalt**

- Aufgrund der definierten Zielsetzungen und eines gemeinsam erarbeiteten Marktbearbeitungskonzepts erfolgt die Marktbearbeitung.
- Das bestehende Netzwerk (des Klienten und des Beraters) wird gezielt kontaktiert, ausgebaut und ergänzt.
- Alle Marktbearbeitungsformen (Netzwerk, Inserat und Varianten dieser Formen) werden parallel und seriell praktiziert, ausgewertet und weiter verfolgt. Dieser Vorgang erfolgt – evtl. mit gewissen Korrekturen mehrmals – bis zum Vorliegen mehrerer Vertragsangebote.

**Beratungsansatz**

- In dieser Prozessphase sind einerseits Tipps im Vorgehen auf dem Arbeitsmarkt und andererseits eine anspruchsvolle Motivationsleistung des Beraters gefragt.
- Absagen und Misserfolge sind zu reflektieren und immer wieder ist auf die Leistungen, die Erfolge und während der Standortbestimmung definierten Zielsetzung Bezug zu nehmen. Diese bilden die stabile Basis für weitere Marktaktivitäten.

**Was zu beachten ist**

Die Kandidaten müssen in dieser Prozessphase sehr aktiv sein. Viele Bewerbungen ergeben wenige Interviews und daraus resultieren vereinzelte Angebote. Networking und Spontanbewerbungen sind für viele Kandidaten neu. Sie haben vor diesen Methoden Respekt, Angst und zweifeln an ihrer Wirksamkeit.

In dieser Phase sind enge, direktive Führung und Beratung angesagt: stets aufmuntern, antreiben, Anstöße geben, Ideen einbringen, alle Aktivitäten terminieren und kontrollieren. Die Passivität und die Berührungsängste der Kandidaten dürfen nicht überhand nehmen.

**Typische Fragestellungen für den Berater**

Wie unterstütze ich den Betroffenen, um in ein Handlungsmuster, in die Aktivität zu kommen?

**Modul: Vom Angebot – zur Evaluation – zum Entscheid****Ziele**

- Bezug zur »Standortbestimmung« und zu den »Zielsetzungen« herstellen, um einen abgestützten Entscheid zu fällen
- Klienten im Vorgehen bei den Verhandlungen mit dem neuen Arbeitgeber unterstützen

**Modul: Entscheid****Themeninhalt**

- Nicht nur der rationale Vergleich der angebotenen Funktion mit den erarbeiteten Zielsetzungen, sondern ebenso die Gefühle der Klienten und die Meinung ihrer Familie oder Lebenspartnerin spielen eine wichtige Rolle.
- Es sind Varianten von möglichen Vertragspaketen aufzuzeigen, Vor- und Nachteile zu diskutieren sowie eine Betrachtung auf der Zeitachse einzubeziehen.

**Beratungsansatz**

- Hier geht es darum, den bisherigen Beratungsprozess mit den daraus resultierenden Ergebnissen nochmals zu reflektieren.
- Im Sinn einer Expertenberatung sind einzelne Punkte bei den neuen Anstellungsbedingungen und hinsichtlich des taktischen Vorgehens beim Vertragsabschluss zu klären.
- Ein definitiver Vertragsabschluss ist in jedem Fall als Erfolg des Klienten darzustellen und in geeigneter Weise zu feiern.

**Was zu beachten ist**

Die Kandidaten müssen »ruhig Blut« bewahren und »das Schiff sicher in den Hafen bringen«. Die »Gefahr«, dass die Kandidaten beim ersten Angebot zugreifen, ist aus naheliegenden Gründen

sehr groß. Ein Angebot bedeutet nicht immer auch ein Arbeitsvertrag. Dass sowohl die Kandidaten als auch die Unternehmungen vom Angebot zurücktreten, ist nicht selten der Fall. In all diesen Situationen sind ausreichende Unterstützung und allenfalls neue Motivation sehr wichtig.

Die Planung der weiteren Prozessphasen muss hier thematisiert werden, da im Zustand der Euphorie über die neue Perspektive die kommenden wichtigen Aufgaben zu wenig beachtet werden.

#### **Typische Fragestellungen für den Berater**

Wie fördere ich, dass der Betroffene alle Ebenen (Körper-Geist-Gefühle) in den Evaluationsprozess einbringen kann? Wie erreiche ich, dass er den Bezug zu seinen selbst erarbeiteten Profilen und Zielsetzungen schafft?

#### **Modul: die ersten »100 Tage«**

#### **Modul: Vom Entscheid – zu den ersten »100 Tagen«**

##### **Ziele**

- Klient sicher durch die Probezeit beim neuen Arbeitgeber führen
- Soliden Grundstein für eine nachhaltige Zusammenarbeit legen

##### **Themeninhalt**

- Die ersten Monate in einer neuen Funktion, in einer neuen Firma und in einem neuen Umfeld können sehr ausschlaggebend für den Erfolg oder Misserfolg in der neuen Unternehmung sein.
- Oft braucht es etwas Zeit, bis sich die Kandidaten mit ihrer Fachkompetenz durchsetzen können. Ihr Verhalten zu Kollegen, Vorgesetzten und Kunden wird aber von der ersten Minute an beurteilt.
- Hier gilt es, einen positiven Eindruck zu hinterlassen und möglichst schnell ein internes Beziehungsnetz aufzubauen.

##### **Beratungsansatz**

- Diese Phase des Prozesses entspricht einem Situations- und Rollencoaching während der Probezeit.
- Dieses Coaching kann punktuell telefonisch, im Beraterbüro oder vor Ort am neuen Arbeitsplatz der Klienten erfolgen. Die Intensität, die Häufigkeit sowie die Inhalte der Beratung werden durch die Klienten und die Berater abgestimmt.

##### **Was zu beachten ist**

Wird diese Beratung intensiv geführt, müssen wir uns immer wieder bewusst werden, dass es bei dieser Arbeit um den erfolg-

reichen Start des Klienten in der neuen Unternehmung geht. Die Versuchung, die entstandene Situation bereits als Marketing- und Akquisitionsfeld zu nutzen, ist relativ groß. Viele Klienten wünschen aber in dieser Phase nur punktuellen telefonischen Kontakt.

#### Typische Fragestellungen für den Berater

Wie eng oder lose soll/muss ich den Klienten führen und begleiten?

### Reflexion des Beratungsprozesses

Im Beratungsaltag muss oft vom eben dargestellten, linearen und pragmatischen Ablauf eines Beratungsprozesses abgewichen werden. Der jeweils »richtige« Beratungsverlauf ergibt sich aus der Komplexität der Situation. Die Basis für eine erfolgreiche, nachhaltige Lösung für den Kandidaten ergibt sich dabei meist durch eine ausgedehnte Standortbestimmung, die alle Lebensbereiche wie Gesundheit, Familie, Beziehungen, Finanzen, Beruf und Freizeit umfasst. In diesem Zusammenhang ist ein intensiver Blick in die Vergangenheit unabdingbar.

Andere Experten wählen einen direkteren Ansatz, indem sie in der Beratung versuchen, die Auseinandersetzung mit der Vergangenheit und damit die eigentliche Trauerarbeit möglichst kurz zu halten und die Klienten dadurch zu motivieren, dass sie ihnen helfen, nach vorn zu schauen und ihre zukünftigen Berufschancen zu erkennen.

#### 6.7.3 Empfehlung für die Suche nach einem Coach

### Zurück zur Ausgangslage

Der Umgang mit Krankheiten, Eheproblemen, Familienschwierigkeiten oder finanziellen Krisen, die gleichzeitig zum Verlust der Arbeitsstelle auftauchen, stellt für den Betroffenen, den Beratungsprozess und den Berater eine außerordentliche Situation dar. Eine umfassende Betreuung für die Überwindung der Positionskrise, die Entwicklung von bisher unzureichend genutzten Talenten und die Auswahl optimaler Chancen unter mehreren beruflichen Alternativen, setzt eine sehr enge und vertrauensvolle Zusammenarbeit mit dem Berater voraus.

### Anforderungen an eine Beratungsperson

Sie sollte...

- wissen, was das Leben an Anforderungen bereitstellt.
- über eine umfassende Beratungskompetenz (Sozial-, Feld-, Methodenkompetenz) verfügen.
- den Arbeitsmarkt, die Strukturen in Firmen, die Eigenheiten von Branchen gut kennen.

- über ein eigenes, tragfähiges Netzwerk verfügen – sowohl auf der Beratungsseite wie auch im Arbeitsmarkt.
- sich selbst permanent weiterbilden und supervidieren lassen.

### Wie überprüfe ich als Klient diese Punkte?

Indem ich...

- für mich entscheide, welche Anforderungen an einen Berater für mich zentral sind.
- diese im Erstgespräch direkt anspreche, überprüfe und die Antworten auf mich wirken lasse.
- Referenzen verlange, einhole und die Ergebnisse mit meinen Anforderungen abgleiche.
- diverse Berater befrage, näher anschau und mir mit der Entscheidung Zeit lasse.
- meinen Gefühlen vertraue.

6

## 6.8 Coach the Coach: Weiter- und Fortbildung von Profis

---

*Werner Vogelauer*

In den 1980er Jahren fand der Begriff »Coaching« zum ersten Mal Eingang in die Fachliteratur, in den 1990er Jahren war Coaching in aller Munde und begann systematisch die Führungskräftearbeit in der Wirtschaft zu dominieren. Im ersten Dezennium des neuen Jahrtausends wurde Coach ein Beruf mit umfassender, differenzierter und vielfältiger Gestalt. Coaching ist zu einer wichtigen psychosozialen Rolle in der Beratungslandschaft geworden. Am Anfang war Coaching ein exklusiver Begleitdienst für (Top-)Manager, mit einem Coach seine Fragen und Bedürfnisse durchzugehen, heute ist Coaching eine weit verbreitete und anerkannte Form der Reflexion und Entwicklungsarbeit.

Die ersten Coachs fanden aus ihrem inneren Stil, aus ihrer Breite an persönlichen Fähigkeiten und aus der zumeist umfassenden Kenntnis über Organisation und Person sowie dem Verständnis des Klienten zu einem Coachinggespräch, das für spätere Coachs und Generationen von Coachs richtunggebend war.

### Coachingansätze

Coaching im europäischen Kontext hat sich auch vom angloamerikanischen Coaching abgesetzt. Im »europäischen« Coachingansatz ist der psychosozial-psychologische Anteil stärker integriert. Im Mittelpunkt stehen Partnerschaftlichkeit und Selbstverantwortung des Kunden. Im angloamerikanischen Ansatz steht die methodische Seite, auch im psychologischen Aspekt, stärker im Vordergrund, oder es wird direkter therapeutisch interveniert.

Rufe nach professioneller Weiterbildung sind in den Jahren des auslaufenden Jahrtausends immer lauter geworden. Ende der 1980er Jahre gab es erste Angebote zur Coachingweiterbildung in Europa.

Diese haben sich in den 1990er Jahren differenziert und sind heute, wenn wir bekannte und geschätzte Anbieter und Angebote betrachten, umfassend, theoretisch fundiert und praxisorientiert.

Effektives Coaching geht von einer mehrdimensionalen Betrachtung aus, Wir können dabei mehrere Ebenen des Coachingprozesses – wie die Beziehungsebene, die Prozessebene oder die Inhaltsebene – unterscheiden. Andererseits können wir von der Dreigliedrigkeit des Menschen – wie Körper (Methodik, Aktivitäten), Seele (Emotionen und Beziehungen) und Geist (Werte, Intellekt, Leitbilder)- ausgehen.

#### ■ **Kommunikation und soziales Gebilde im Gespräch (als »Seele« des Coaching)**

Diese Komponente beinhaltet die Aufmerksamkeit für die Beziehung und die Gestaltung der Interaktion zwischen Coachingkunden und Coach, aber auch die Beziehung zu Partnern des Coachingkunden. Zu oft bleiben diese zwischenmenschlichen Vorgänge unbewusst. Die soziale Kompetenz ist beim Coach und im Coaching sehr wichtig.

Dazu gehören die Sprache, die verschiedenen Ebenen der Kommunikation (wie Worte, Stimme, nicht verbale Muster an Mimik und Gestik), die Art und Weise des zweiseitigen (oder mehrseitigen) Dialogs bzw. Multi-Logs. Dieser geht von den individuellen Persönlichkeiten als eigenem Anteil und der Kommunikationsbeziehung als drittem, ebenso eigenem Anteil der Gesprächsbeziehung aus.

#### **Drei ganzheitliche Aspekte**

#### ■ **Methoden und Instrumente im Coaching (als »Körper« des Coaching)**

Jede sachlich orientierte Vorgehensweise, ein Arbeitsblatt, eine logisch aufbauende Kette von Fragen, Hinweisen oder Ablaufschritten sind z.B. Instrumente und Methoden, die im Coaching eingesetzt werden. Sie reichen von Problemklärungs- bis zu Entscheidungsmethoden, von Modellen des diagnostischen Hintergrunds der besprochenen Situation bis zu kreativen und emotionalen, bildnerisch-zeichnerischen Interventionen und Methoden. Ebenso sind schriftliche Tests und konzeptive zukunftsorientierte, strategische Vorgehensweisen im Einsatz.

#### ■ **Werte, Haltung und Leitideen (der »Geist« des Coaching)**

Ein dritter Bereich zur Ganzheitlichkeit ist die ethisch konzeptive Komponente. Die Haltung und Einstellung gegenüber anderen Menschen, gegenüber sich selbst, dem Thema oder Umfeld sowie die eigenen ethischen Werte und Grundhaltungen sind Elemente, die oft im »nicht sichtbaren« Bereich existieren. Dazu gehören innere Orientierungen, Leitbilder und Leitgedanken für den Umgang mit sich, mit anderen und mit (Arbeits-)Situationen. Diese beeinflussen – wie die Kultur der Organisationen – tägliche Verhaltensweisen und Aktivitäten mehr als sachliche Gegebenheiten.

**6**

Was wird von der Methode Coaching gefordert...?	2001	2010
Professionelles Gespräch	1,68 (5.)	1,33 (1.)
Flexibles Vorgehen	1,72 (6.)	1,43 (2.)
Berufl. Praxissituationen thematisch bearbeiten	1,52 (3.)	1,51 (3.)
Freiwillige Inanspruchnahme	1,36 (2.)	1,55 (4.)
Kontinuierliche Ziele sind Fokus bzw. zielorientiertes Vorgehen	1,35 (1.)	1,66 (5.)
Zeitlich begrenzte bzw. limitierte Begleitung	2,09 (9.)	1,75 (6.)
Notwendiger Mix bzw. Umfeldeinbezug	1,94 (9.)	1,80 (7.)
Feste zeitliche Struktur bzw. klar strukturiert	2,05 (8.)	2,16 (8.)
Arbeit an situativen wechselnden Themen		2,34 (9.)

Hintergrund der Werte ist eine 4-stufige Skala von 1 (= sehr wichtig) bis 4 (= unwichtig/abzulehnen); in Klammern steht die Rangreihe des jeweiligen Jahres.

### 6.8.1 Weiter- und Fortbildung für den Coach

#### Anforderungen an die Methode Coaching bzw. an die Person des Coaches

Der Coach als professionelle Rolle entstand erst Ende der 1980er Jahre. Er positionierte sich neben den bestehenden psychosozialen Rollen wie u.a. Supervisor, Therapeut, Trainer, (Lebens-)Berater. Die Attribute, die dem Begriff vorausgingen (wie persönlich, direkt, leistungsbezogen, zielorientiert, zeit- und kostengünstig), verhalfen dem Begriff »Coaching« zu einer Blüte speziell im Managementbereich. Dort konnten sich Unternehmer, Geschäftsführer und leitende Angestellte die Honorare leisten. Dafür erhielten sie spezielle Aufmerksamkeit zu ihren Fragen und Themen, bekamen das, was sie brauchten, und nicht viel Beiwerk (was andere evtl. benötigten) wie in Seminaren.

Durch diese zunehmend professionelle Rolle entstand Nachfrage nach gezielter Vorbereitung auf diesen Job bzw. Beruf. Ein wichtiger Aspekt war die breit gefächerte Palette von Fähigkeiten und Fertigkeiten des Coaches. In den mehrfachen Markterhebungen von Trigon-Entwicklungsberatung zu den Anforderungen an Coach und Coaching (von 1997 bis 2012 sechs Befragungen) zeigte sich besonders in den letzten Jahren bei (potenziellen) Kunden des Coachings die »breite Erfahrungspalette des Coaches« als ganz wichtig (■ Tab. 6.1, ■ Tab. 6.2).

■ Tab. 6.2 Vergleich der Anforderungen in der Entwicklung der letzten Jahre – Anforderungen an den Coach 2001–2010

Was wird von der Person des Coach gefordert...?	2001	2010
Verschwiegenheit	1,34 (1.)	1,20 (1.)
Situativ Genanntes aufgreifen	1,86 (7.)	1,44 (2.)
Breites Lebensspektrum und Erfahrungen	1,57 (3.)	1,45 (3.)
Ziel- und Ergebnisorientierung	1,69 (5.)	1,65 (4.)
Empathisch, einführend, beziehungsorientiert	1,46 (2.)	1,65 (4.)
Lässt Kunden/innen Raum, hält sich zurück	1,76 (6.)	1,68 (6.)
Strukturiert, geordnet, Vorgehenskonzept	1,86 (7.)	1,74 (7.)
Feld- und Fachkenntnis	2,34 (10.)	1,89 (8.)
Sachorientiert, distanziert	2,17 (9.)	2,35 (9.)

Hintergrund der Werte ist eine 4-stufige Skala von 1 (= sehr wichtig) bis 4 (= unwichtig/abzulehnen); in Klammern steht die Rangreihe des jeweiligen Jahres.

Coachingprofessionalisierung ist »Weiterbildung«, nicht Ausbildung. Der Coach bringt einige Voraussetzungen theoretischer Kenntnis und praktischer Erfahrung schon mit, um seinen Beruf optimal ausüben zu können. Die Hauptelemente sind dabei berufspraktische Kenntnisse in Organisationen und mit Menschen im Wirtschaftsleben sowie Kenntnisse und Erfahrungen auf dem psychosozialen Sektor und Lebenserfahrung als integrativer Bestandteil der beiden.

Aus der praktischen Coachingarbeit haben sich im Laufe der Jahre acht Kernkompetenzen für den Coach herausgeschält. Sie sind gleichfalls die Kernkompetenzen des österreichischen Coachingdachverbands. Sie können als Orientierung zur Überprüfung für die Weiterbildungsarbeit, aber auch als Reflexion für professionelle Coaches zur Fortbildung angewendet werden.

Diese acht Kernkompetenzen sind in ■ Abb. 6.12 wiedergegeben.

Coachingweiterbildung (arbeiten können in der professionellen Rolle des Coaches) ist von Coachingfortbildung (vertiefen, ergänzen und erweitern des Coachberufs) zu unterscheiden.

### Kompetenzen des Coach

#### Wichtige Inhalte einer Coachingweiterbildung

- Coaching als Haltung und nicht (ausschließlich) Methode
- Grundlagen des Coachingprozesses, des Ablaufs des Coachings (gesamt und stundenbezogen)

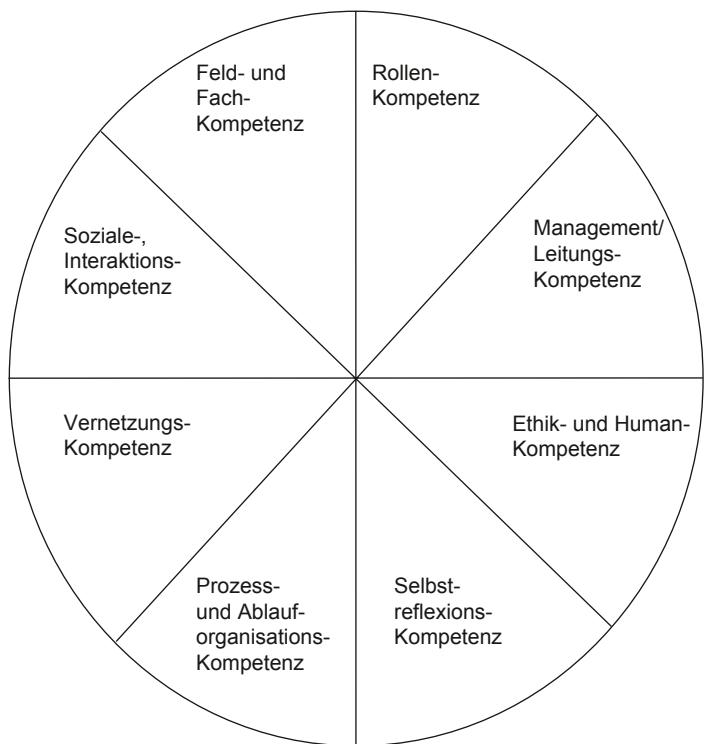


Abb. 6.12 Kompetenzen des Coachs. (Mit freundl. Genehmigung von Trigon Entwicklungsberatung)

- Ethik und Menschenbild bzw. Grenzen
- Vereinbarungs-/ Vertragsarbeit, Zielmanagement
- Analyse und Diagnoseprozesse
- Psychosoziale Situationen wahrnehmen, bearbeiten können (ohne Therapeutenarbeit)
- Lernen, Lernprozesse, Lernstile, Lernzyklen
- Visionssarbeit, Zukunftsgestaltung
- Methoden zur rationalen und emotionalen Intervention für verschiedene Coachingsituationen in Verbindung mit Übungspraxis in verschiedensten Formen wie bspw. Gruppenarbeit,, Rollengespräche aller Art, Lerncoachings, individuelle eigene Erfahrungen im Coaching
- Prozessaspekte wie Rollen, Bezugsrahmen, Parallelprozess, Vorgehensstrategie und Flexibilität in der Situation
- Intrapsychische Elemente des Coachs wie Übertragung/Gegenübertragung, Selbstreflexion, eigene Position zum Kundenthema, Rollenkompatibilität
- Berücksichtigung des Umfelds, Beziehungen zum menschlichen wie sachlichen Umfeld
- Kompetenzfelder des Coachs, besonders die kommunikative, Selbstreflexions- und Vernetzungskompetenz

- Transfer-/Umsetzungsarbeit sowie Evaluation und Abschlussarbeit im Coaching
- Konfliktmechanismen im Coaching (in Abgrenzung zu Mediation)
- Organisationsstrukturen, -kulturen und Coachingarbeit
- Hierarchie, Projektarbeit, Netzwerke und Freiheitsgrade der Kundenarbeit

### **Coach-Fortbildung (»Coach-the-Coach«-Arbeit im engeren Sinn)**

Aufbauend auf die in Weiterbildungen zum Coach bereits gemachten Erfahrungen, erarbeiteten Wissenselemente und Selbsterkenntnisse sind zwei Ebenen der Fortbildung zu betrachten:

1. Inhaltliche Vertiefung und Erweiterung
  - Reflexion der eigenen Erfahrungen zur Behebung blinder Flecken (Selbstentwicklung)
  - Themen und Ebenen der Intervention klären und bearbeiten
  - Neue Formen des Coachings wie z.B. Gruppencoaching (individuelle Themen in einer Gruppe bearbeiten), Teamcoaching (gemeinsames Thema der Gruppe bearbeiten) bzw. Corporate Coaching (Arbeit mit Unternehmern/Managern in ihrer persönlichen Entwicklung sowie der Organisationsentwicklung)
2. Formen der Reflexion und Fortbildung des Coachings

Betrachten wir zuerst die inhaltliche Vertiefung und Erweiterung der mehr oder weniger erfahrenen Coachs. Darunter sind nicht nur Coachs mit wenigen Jahren Erfahrung und wenigen Coachingprozessen, sondern auch Personen mit langjähriger Praxis. Langjährige Erfahrung kann »Betriebsblindheit« erzeugen, die hinterfragt werden kann. Fortbildungsmaßnahmen helfen den »state of the art« zu erhalten, besonders anhand eines »Life-long-Learning«-Ansatzes. Im Folgenden wird näher auf die zweite Ebene der Fortbildung, d.h. auf sinnvolle Formen der Coachingfortbildung, eingegangen.

#### **6.8.2 Formen der Coachingfortbildung**

##### **■ Reflexionscoaching mit einem Coach (»Coach the Coach« im engeren Sinn)**

Der Coach sucht sich für seine Coachingaktivitäten und -anliegen einen Coach seines Vertrauens. Die Coachingarbeit findet auf der »Metaebene« der Coachingsituationen des Coachee statt. Das Coachingkonzept wird angewandt, d.h. der Coachingkunde wird in der Aufarbeitung seines »Coach-Coachee-Arbeitsverhältnisses« begleitet. Der Begleitprozess umfasst ebenfalls mehrere Meetings. Ableitungen des Coachs für Veränderungen, veränderte Handlungen usw. Werden in den Treffen abschließend definiert. Am Anfang der jeweils

nächsten Stunde stehen auch eine Reflexion der Erfahrungen und die Fokussierung auf das »Hier-und-jetzt«-Thema.

#### ■ **Reflexionscoaching in Gruppen**

Ähnlich dem individuellen Reflexionscoaching wird in einer Kleingruppe interessierter Coachs die Arbeit an den Beispielsituationen der einzelnen Coachs aus ihrem Arbeitsalltag in der Gruppe eingebracht. Die Fragen und Bedürfnisse werden zielorientiert aufgegriffen. Die mitarbeitenden Coachkollegen werden in den Prozess einzogen, z.B. bei den einstimmenden Klärungsfragen oder auch den Ideensammlungen. Eine weitere Möglichkeit besteht in der Reflexion der Situation (z.B. nach Interventionsmustern).

## 6

**Intervision** In einer Gruppe gleichberechtigter und auf gleicher Ebene befindlichen Kollegen wird supervisionsähnliche Arbeit durchgeführt. Die Gleichrangigen (»Intervisoren«) vereinbaren einen Vorgehensprozess für die reflektierende Arbeit, der bestimmt ist. Das Procedere steht im Mittelpunkt der Frage-, Rückblick- und Ideenfindungs- bzw. Lösungsarbeit. Die Intervisionsarbeit wird durch eine mehrere Meetings umfassende Struktur effektiv. So kann in jeder Sitzung für jeden Teilnehmer ein Arbeitsbeispiel bearbeitet werden. Zu beachten ist dabei, wie viele Teilnehmer eine Intervisionsgruppe bilden. Diese Wahl bestimmt am besten die Dauer der Einzelmeetings. Für den Lernprozess ist es förderlich, diese Meetings über eine bestimmte Zeitdauer (etwa ein halbes oder ganzes Jahr) zu vereinbaren. Dabei sollten die Abstände zwischen den einzelnen Intervisionsmeetings nicht zu kurz (unter sechs Wochen) sein, einerseits um Umsetzungen zu ermöglichen und beim nächsten Mal zu reflektieren, andererseits um auch genügend Material von allen Beteiligten zu bekommen.

#### ■ **Supervision**

Der Coach begibt sich mit seinen Anliegen zu einem Supervisor. Bei diesem geleiteten und reflektierenden Prozess wird speziell das persönliche Lernen anhand der eingebrachten Themen, Fragen, Probleme bzw. Bedürfnisse fokussiert. Die zumeist nicht direktive Arbeit hilft dem »Coach als Supervisand« seine eigenen Gedanken zu ordnen, eigene blinde Flecken zu erkennen, weiterhin (bisher versteckte) Alternativen zu finden, Ziele (besser) zu konkretisieren usw.

#### ■ **Vertiefungsworkshops**

Wenn wir die Themenliste von vorhin zur Hand nehmen, dann sind das jene Möglichkeiten, die bei Vertiefungsworkshops zur Bearbeitung spezieller Fragen und Bedürfnisse herangezogen werden können. Spannende und kreative Form wäre die Selbstorganisation derartiger Veranstaltungen, das sammeln von Interessenten aus dem beruflichen Bekannten- und Kollegenkreis und das »Anheuern« von

Fachleuten, Coachs usw. Das Thema kann dann gezielt und örtlich nahe, meist kostengünstig und atmosphärisch angenehm gestaltet werden.

Nationale wie internationale Angebote auf dem (Coaching-) Markt können zumeist über renommierte Institute, Internetauftritte, Zeitungsveröffentlichungen und Ausschreibungen, Ankündigungen bei Kongressen und Konferenzen erfasst und genutzt werden.

**Kongressbesuche** Die wie Pilze aus dem Boden sprießenden nationalen wie internationalen Verbände bieten über Verbandsveranstaltungen eine gute Chance zur vertiefenden Fortbildung und zum Erfahrungsaustausch. Viele dieser Großveranstaltungen bieten einen bunten Querschnitt von Coachs aus vielen Berufsfeldern, aus unterschiedlichen Ländern und Regionen sowie den unterschiedlichsten Hintergründen und Erfahrungen an. In Kleingruppen, Forumsgesprächen und kurzen Workshops wird die Bandbreite des Coaching deutlich. Neue Ideen können aufgenommen werden und die eigenen Erlebnisse mit Kunden reflektiert, verglichen und neu ausgerichtet werden.

**Austauschforen, Vereine und Verbände** In den letzten Jahren hat, speziell im deutschen Raum, die Anzahl der Verbände und Vereine im Coachingsektor massiv zugenommen. Diese internationalen (ICF, International Coach Federation; EMCC, European Mentoring and Coaching Council) und teilweise national organisierten Verbände (DBVC, Deutscher Bundesverband für Coaching; ACC, Austrian Coaching Council, österr. Dachverband für Coaching) bieten eine Fülle verschiedener Veranstaltungen zur Fortbildung an. So finden z.B. in der Schweiz regionale »Chapter-Meetings« der ICF abends in großen Städten zu verschiedenen interessanten Coachingthemen statt. Von anderen Organisationen werden Fachtagungen oder Kongresse mit überregionaler Bedeutung angeboten. Schwerpunkte sind zumeist Erfahrungsaustausch und Diskussion wichtiger formaler, rechtlicher, ethischer Aspekte im Coaching aus theoretischer und praktischer Sicht.

### 6.8.3 Problemfelder und Fallen in der Coachingfortbildung

Basierend auf eigenen Erlebnissen und vielen Coachingweiterbildungen, aber auch aus unterschiedlichen Anliegen von Coachs, möchte ich im Folgenden eine Liste der hauptsächlichsten Fallen anführen:

- **1. Die verschiedenen »Hüte« des Coach gegenüber dem Kunden sind nicht kompatibel**

Coachs sind Reflektoren, »sounding-board«, Fragende und nicht Lösende oder Entscheider für den Kunden. Oft kennt der Coach mehr-

**Anliegen bzw. Anfragen**

rere Rollen (»Hüte«) wie Coach und Berater oder Psychotherapeut oder Trainer usw. Prüft er die »Hüte«, die hinter den Anliegen der Kunden stecken? Sind diese Rollen verträglich? Wo beginnen sie sich zu widersprechen oder gar ethisch bedenklich zu werden (z.B. wenn der Vorgesetzte mit dem Mitarbeiter als Kunden etwas erreichen will und nicht der Coachee seine Ziele einbringen darf oder wenn der Coach den Chef eines Teams coacht und gleichzeitig eine Teamentwicklungsmaßnahme mit dieser Gruppe leitet)?

#### ■ 2. Vielfach wird der Parallelprozess nicht wahrgenommen

Der Kunde bietet ein Thema an, das er lösen möchte, obwohl er im »Hier und Jetzt« genau das Gleiche tut. Erkenne ich als Coach diese parallelen Muster? Spricht ein Kunde z.B. von unklaren Formulierungen (dass er sich nicht verständlich machen kann, er nicht zum Punkt kommt) und erzählt er mir als Coach seine Problemschilderung genauso unverständlich wie sein Problem, muss ich als Coach darauf achten, nicht genauso unklar und chaotisch in meinen Formulierungen und im Vorgehen zu werden.

#### ■ 3. Vereinbarungen sind oftmals gar nicht oder sehr diffus vorhanden

Der Kunde redet von Problemen, die er lösen möchte, und kommt sehr rasch auf das Thema zu sprechen. Oder ich frage, was er mit dem Coaching erreichen möchte, und er weicht aus oder sagt, dass er es noch nicht wisse. Was mache ich dann als Coach? Ist mir das Verhindern der Ziele, das Ausweichen zur Konkretisierung klar? Kenne ich einen guten Weg der Beziehungsgestaltung, so dass der Kunde seine Ziele einbringen, konkretisieren kann und als Basis für die gemeinsame Arbeit etwas vorliegt?

#### ■ 4. Der Coach bringt subtil eigene Wertungen und Maßnahmen ins Gespräch (»Steuerung«)

Der Coach merkt (nicht), dass der Kunde viele Themen einbringt, die er selbst gut kennt, wo er schon vieles getan hat, wo er auch Expertenwissen in den Jahren aufgebaut hat, wo der Kunde hilflos scheint, herumredet, nicht weiter kommt usw. Wie schnell fällt der Coach in die Beraterrolle? Wie rasch wertet er den Kunden als »hilflos« und beginnt für den Kunden zu agieren? Beratung ist nichts Negatives, sie behindert allerdings das innere Wachstum des Kunden, schränkt das Finden eigener Ideen und damit die realistische Verwirklichung des Vorhabens ein.

#### ■ 5. Die Diagnose kommt vom Coach

Im Gespräch wird die Situation angesprochen. Ziele sind ebenfalls genannt worden. Jetzt geht es ans Detail. Die Beschreibung liefert Orientierung für die Position des Kunden. Wie diffus ist der Kunde? Wie erkennt er (durch Fragen des Coachs und ähnliche Aktionen) die

Zusammenhänge, die Hintergründe? Oder interpretiert der Coach? Diagnostiziert der Coach für den Kunden? Bietet der Coach dem Kunden »Sprachhilfen« an? All das führt den Kunden in Passivität und Selbstdistanzierung zur eigenen Erkenntnis.

- **6. Der Coach trifft »intuitiv« Interventionen (ohne dies begründen zu können)**

Im Gespräch werden spontane Aktionen des Coachs gesetzt. Er bringt Methoden und Instrumente aus innerer Eingebung ebenso ein, wie er emotionale Aspekte anspricht. Was führt ihn dazu? Kann er Indizien nennen, die in dazu veranlasst haben oder sind die Aktivitäten »aus der Luft gegriffen«, entspringen sie seiner eigenen Vermutung und Interpretation?

- **7. Das Thema des Kunden ist auch das Problem des Coachs**

Nur der langjährig in Eigenarbeit sich entwickelnde Coach kennt viele seiner »Sabotagen«, »Eigenprobleme« bzw. »Muster«. Frage ich mich als Coach, wenn der Kunde das Thema bzw. die Frage einbringt, was das mit mir zu tun hat? Ist das Problem bei ehrlicher Betrachtung auch ein Teil meiner Problemlandschaft? Suche ich selbst dazu nach Lösungen? Hier besteht die Gefahr, den Kunden zur Eigenlösung zu missbrauchen. Hier ist vertiefende persönliche Arbeit angesagt!

- **8. Der Coach verwechselt Organisationsentwicklung mit Coaching**

Viele Unternehmensberater und Organisationsentwickler, die vermehrt in die Coachingszene gehen, denken bei Fragen von Führungskräften und Kollegen mehr an das Thema auf der Systemebene oder es wird auf die reine Sachebene »verschoben« und eine Struktur oder Systemlösung aufgesetzt. Sie fragen nicht: Was ist dabei ihr (persönliches) Problem/Thema?« oder »Was hindert sie, das Problem bzw. die Situation zu lösen?« Ein hilfreicher Weg, nicht vom Coaching abzuweichen, kann sein, eigene Tendenzen zum Organisationsdenken abzuklären bzw. selbst zu beobachten und das Bewusstsein auf das Individuelle des Kunden zu fokussieren!

- **9. Alles ist Coaching**

Das Bewusstsein für Rollen und Rollenabgrenzungen ist eine professionelle Ethik. Auch wenn dem Coachingkunden die Klarheit der Rolle als nicht wesentlich erscheint, weil sein Wunsch nach »Lösungen« im Vordergrund steht. Unklare und vermischt Rollen erschweren einem Profi, Ergebnisse rollengerecht zu erreichen. Entscheidend ist der Fokus der Frage bzw. des Anliegens, ob die Coachrolle etwa in der Abgrenzung zu anderen psychosozialen Rollen passt oder eventuell andere Rollen klar angesprochen besser entsprechen. Eine Schärfung dieses Themas scheint heute zunehmend in diesem sich schnell verändernden Markt notwendig.

### ■ 10. Jeder kann gecoacht werden

Es ist ein von Coachs zu wenig beachteter Irrtum, dass jeder Mensch, egal in welchem Job und in welcher Firma, gecoacht werden kann. Bei näherer Betrachtung setzt die Coachingethik dabei an, dass Selbstverantwortung, Lern- und Veränderungsbereitschaft sowie Reflexionsfähigkeit und Erfahrung zum vorliegenden Thema Voraussetzung sind, die durch den Coachee eingebracht werden müssen. Manchmal fallen einzelne oder gar alle vier Punkte als Voraussetzung weg, dann passt Coaching nicht. Reflexion von Situationen in der Weiter- und Fortbildung kann helfen, Unterscheidungen bzw. Wege aus dieser Coachingfalle zu finden.

## 6

## 6.8.4 Betrachtungen zu einer künftigen Weiterentwicklung des Coachberufs

### Trends im Coaching

Aus dem einheitlichen Begriff »Coaching« haben sich sinnvolle Differenzierungen entwickelt. Aus der individuellen Betrachtung der Person reicht die Differenzierung vom Einzel- bis Teamcoaching, Executive- und Business-Coaching bis zum Coaching von Mitarbeitern. Aus der Sachperspektive können wir Coaching zur Problemlösung, zur Zukunftsgestaltung und zur individuellen Entwicklungsarbeit ausmachen.

Wenig sinnvoll scheint hingegen eine Differenzierung in »Fachcoaching« oder »Mediencoaching«, »Crashcoaching« oder »Vorgesetztencoaching« zu sein. Hier werden jeweils bestimmte Einzelaspekte hervorgehoben, die den Blick auf das Wesentliche des Coachings verschleiern. Oder ethische Aspekte werden sogar problematisch dargestellt (beispielsweise Crashcoaching oder Vorgesetzter coacht seine eigene »abhängigen« Mitarbeiter!).

### ■ Was sind in Zukunft wichtige Kenntnisse und Fähigkeiten, die auf einen Coach zukommen?

Vermehrt wird der Coach mit Komplexität und deren Bewältigung konfrontiert werden. Ein weiterer Punkt scheint das möglichst schnelle Handeln ohne Vorerfahrung zu werden: Das Unvorhergesehene managen in der Verbindung von Person und Sache. Der Trend zum virtuellen Arbeiten wird auch im Coachingsektor neue Settings und Vorgehensweisen bringen. Dabei ist sicherlich darauf zu achten, dass trotz der Oberflächlichkeit des Kontakts noch konstruktive Aktionen und persönliche Bedürfnisse wahrgenommen werden. Die zunehmenden Konflikte können auch die Grenzziehung bzw. Abgrenzung zwischen Mediation und Coaching in den Mittelpunkt rücken. Ein auf beiden »Sätteln« sitzender Begleiter kann durchaus effektive Arbeit leisten, wenn er die Rollen gut abklärt (anhand der Ziele und Bedürfnisse der Kunden und nicht nach eigener Anschauung).

- **Wie grenzt sich ein professioneller Coach von »Scharlatanen« der Branche ab?**

In der Zukunft wird weiterhin ein offenes Wesen eine beziehungsorientierte Vorgehensweise und klare Ziel- bzw. Handlungsorientierung wesentlich zum Erfolg des Coachings beitragen. Eine Transparenz von Dauer, Inhalt, Kosten und Stornierung bieten dem Kunden Orientierung und nicht versteckte Ausbeutung oder Abhängigkeit. Ein professioneller Coach hört auch gut zu, unterrichtet den Kunden nicht, stellt Fragen und arbeitet mit den Kernpunkten des Kunden. Problematisch wären ständig Tipps und Tricks auszupacken und dem Kunden zu sagen, was er tun soll. Ein erfolgreicher Coach wird im Coachingprozess immer wieder evaluieren, schauen, wo der Kunde steht, und auf erkennbare Probleme eingehen.

Bei der letzten Marktbefragung zum Coach (2010) sprachen immerhin 48% der Befragten von mehr als 30 Tagen einschlägiger Coachingweiterbildung, 21% gaben zwischen 21 und 30 Tagen an. Also mehr als zwei Drittel aller Coachs haben umfassende einschlägige Ausbildungen genossen. Auch die Bereitschaft zur Fortbildung ist positiv zu sehen. Im Jahr 2010 befürworteten 74% eine einschlägige Coachingfortbildung, während 3 Jahre vorher nur 64% diese befürworteten. Allerdings steht dagegen, dass offiziell (in der Umfrage 2010) trotzdem 6% der Coachs *keine* einschlägige Ausbildung vorwiesen.

Ein praktizierender Coach strebt durch Fortbildung an, Gelerntes zu reflektieren und zu wiederholen. Die Entwicklung macht nicht halt, und jeder Coach ist gut beraten, sich in seinem Beruf selbst feinfühlig weiterzubewegen, neue Gedanken aufzugreifen, neue Instrumente und Methoden einzubauen und durch Feedback seine Stimigkeit zu überprüfen.

So leicht Coaching auf den ersten Blick scheint, so umfassend ist die Weiter- und Fortbildung, um authentisch zu arbeiten. So umfangreich und herausfordernd Coaching für Kunden wie für Coachs sein kann, so lohnend ist bei offener Entwicklung und zukunftsorientierter Perspektive die innere Freude und Zufriedenheit.

## 6.9 Interkulturelle Aspekte beim Coaching

*Mirjam Kalt*

Neben der sozialen Kompetenz erfordert das heutige Berufsleben vermehrt auch eine interkulturelle Kompetenz. Einerseits führen Fusionen verschiedene Unternehmenskulturen zusammen, andererseits kommen im Management und in der Projektarbeit Fach- und Führungskräfte aus verschiedenen Kulturen zum Einsatz, oder es bestehen multikulturell zusammengesetzte Arbeitsteams. Zudem bildet auch die Zusammenarbeit mit Kunden und Klienten aus anderen Kulturen eine

Herausforderung. Die Kulturfrage ist jeweils dann besonders relevant, wenn Missverständnisse, Irritationen oder Konflikte auftreten und die Zusammenarbeit als schwierig bewertet wird.

Interkulturelles Coaching hilft, Störungen und Fragen zu bearbeiten, die im interkulturellen Kontext entstehen, damit sie nicht als Defizit, sondern als wichtige Informationsquelle für besseres Verständnis betrachtet werden. Es ermöglicht die Reflexion über die eigene Wahrnehmung, die eigenen Denk- und Interpretationsmuster und über den Einfluss kultureller Begebenheiten auf das Verhalten. Somit wird interkulturelles Coaching zu einer situationsbezogenen und prozesshaften Entwicklungsmaßnahme, die für Kulturunterschiede sensibilisiert, wichtige Kenntnisse über andere Kulturen vermittelt und die persönliche Handlungskompetenz in interkulturellen Situationen erhöht.

## 6

### 6.9.1 Die Dimensionen kultureller Unterschiede

#### Beispiel aus dem Arbeitskontext

##### Beispiel

Die Delegation einer Firma mit Hauptsitz in Deutschland ist auf Besuch bei koreanischen Geschäftspartnern, die erst seit kurzer Zeit im Begriffe sind, eine südkoreanische Tochterfirma aufzubauen. Die deutsche Delegation hat nur wenig Zeit – es stehen noch andere Termine auf dem Programm – und will deshalb gleich zur Besprechung der anstehenden, wichtigen Entscheidungen kommen. Dabei überrumpelt sie die sehr höfliche und umschweifende Empfangsweise der Koreaner, bei der zuerst alle Anwesenden ausführlich vorgestellt und auch wichtige nicht anwesende Personen erwähnt werden. Auf die Versuche der deutschen Delegation, mit Blick auf die Uhr endlich die wichtigen Strategiepunkte besprechen zu können, reagieren die Koreaner irritiert. Sie beschreiben daraufhin die Ausführung gemeinsamer sportlicher Aktivitäten der Mitarbeitenden in koreanischen Firmen.

Die verschiedenen kulturellen Prägungen, die sich in unserem Denken und Handeln, in unseren Antizipationen und Interpretationen manifestieren, können einerseits zu Irritationen und Konflikten, andererseits auch zu einer Bereicherung und Vielfalt in der Zusammenarbeit führen. Der Ursprung des Denkens und Verhaltens geht auf menschliche, kulturelle und persönliche Aspekte zurück. Jeder Mensch denkt und handelt auf eine gewisse Art:

- wie alle anderen Menschen – bestimmte biologische und physiologische Abläufe des Menschen sind universell gleich und werden genetisch vererbt;
- wie bestimmte andere Menschen – kulturelle Aspekte sind einer bestimmten Gruppe von Menschen eigen, sie denken, fühlen

und handeln ähnlich wie Menschen des gleichen Geschlechts, der gleichen Generation, der gleichen sozialen Schicht, der gleichen Ethnie oder Religion bis hin zur gleichen Unternehmenskultur;

- wie kein anderer Mensch – jeder Mensch ist in seiner Persönlichkeit, seinen Fähigkeiten und Interessen einzigartig.

Im oben beschriebenen Beispiel wird deutlich, welch unterschiedliche kulturelle Regeln für zwischenmenschliche Begegnungen gelten. Die koreanischen Geschäftsleute suchen nach sozialer Harmonie und legen großen Wert auf eine positive Atmosphäre, gegenseitigen Respekt und die Beachtung der Anciennität. Durch die Beschreibung der sportlichen Aktivitäten betonen sie die Wichtigkeit des Gemeinschaftssinns, während ihre deutschen Partner auf Korrektheit und Sachlichkeit bedacht sind und ein positives Verhandlungsergebnis erwarten. Diese Regeln werden nicht von den einzelnen Personen bestimmt, sondern sind für die entsprechenden Kulturen vorgegebene Verhaltenscodes und Normen.

Hofstede (1993) bezeichnet Kultur als die »kollektive Programmierung«, die jedes Mitglied einer Gemeinschaft, Organisation oder Gruppe erlebt und entsprechend derer es voraussichtlich denken, fühlen und handeln wird. Kultur ist somit Teil des menschlichen Denkens und Handelns und zeigt sich in den Ausdrucksweisen, Lebensformen und Normvorstellungen einer Gesellschaft. Kultur ist ein Orientierungssystem, das die Menschen prägt, das aber auch von eben diesen Menschen weiterentwickelt wird. Dieses Orientierungssystem vermittelt das Gefühl von Zugehörigkeit und Sicherheit, dient dem Sozialisierungsprozess und ermöglicht die Umweltbewältigung in dem es einen Bedeutungsrahmen für Situationen, Ereignisse und Verhaltensweisen vorgibt. Dabei gibt es sichtbare Aspekte von Kultur wie Sprache, Kleidung, Rituale, politische und soziale Systeme sowie auch unbewusst wahrgenommene, auf den ersten Blick unsichtbare Aspekte wie Normen und Werte, Kommunikationsformen, Wahrnehmungs- und Deutungsmuster. Bei Interaktionen und Beziehungen zwischen verschiedenen Kulturen prallen in der Regel unterschiedliche Wertvorstellungen und andere Orientierungssysteme aufeinander, die jede Seite als abweichend und fremd, vielleicht sogar als störend erlebt. Daraus kann jedoch auch ein dynamischer Prozess der Wechselwirkung und des Verhandelns zwischen beiden Kulturen entstehen, aus dem etwas Neues wachsen kann.

Beim Managing Diversity, einem aus den USA stammenden Konzept zum bewussten Umgang mit sozialen Unterschieden in Organisationen, geht es um die zunehmende Mannigfaltigkeit bei den Arbeitskräften, die für die heutigen Unternehmen eine der bedeutendsten Veränderungen und eine der anspruchsvollsten Herausforderungen darstellt. Das Managing Diversity basiert auf einem erweiterten Kulturbegriff und bezieht Unterschiede aufgrund des Geschlechts, der

#### Was ist Kultur?

#### Diversity

## Kulturdimensionen

Rasse, der Generation, der Bildungsunterschiede sowie der verschiedenen Lebensformen mit ein. Hinsichtlich der Genderaspekte im Coaching verweise ich auf ► Abschn. 6.11.

Im Folgenden wird Kultur als ein für die Menschen einer Nation oder Region, Sprach- oder Kultureinheit gültiges kollektives System von Ausdrucksweisen, Lebens- und Handlungsformen, Normen und Werten angesehen. Die Dimensionen kultureller Unterschiede verschiedener Autoren – Hall u. Hall (1984), Hofstede (1993), Trompenaars (1993) – zeigen Aspekte auf, die zu Fragestellungen in der interkulturellen oder internationalen Zusammenarbeit und somit auch im Coaching führen können. Die beschriebenen Kulturdimensionen stellen Orientierungshilfen dar, die das Verständnis und die gegenseitige Wertschätzung für kulturelle Unterschiede und die interkulturelle Handlungskompetenz fördern.

### ■ Umgang mit der Zeit: polychron – monochron

Es werden zwei zentrale Arten des Umgangs mit der Zeit unterschieden: polychron und monochron. Kulturen mit monochroner Zeit-auffassung legen mehr Wert auf das Einteilen der Zeit. Handlungen werden zu bestimmten, vom Terminkalender vorgegebenen Zeiten vollzogen, Aufgaben werden nacheinander erledigt, Zeitabläufe werden sorgfältig geplant und zuverlässig eingehalten, Abmachungen strikt befolgt. Zwischenmenschliche Interaktionen sind der Zeit oft untergeordnet: »Ich habe jetzt keine Zeit dich zu treffen.« »Ich muss schnell etwas erledigen, dann kann ich Sie sprechen.«

Im Gegensatz dazu handeln Kulturen mit polychronem Zeitverständnis, indem sie Zeit zerteilen: Sie erledigen mehrere Dinge gleichzeitig, Abmachungen und Zeitpläne werden der jeweiligen Situation angepasst, Menschen und Begegnungen haben Vorrang, und Pünktlichkeit erhält somit einen geringeren Stellenwert. Im polychronen Zeitverständnis ist es durchaus möglich oder sogar die Regel, dass mehrere Kunden an einem Schalter gleichzeitig bedient werden.

### ■ Umgang mit dem Raum

Bekannt sind die Bilder von Warteschlangen vor Wahllokalen in afrikanischen Ländern, bei denen die Menschen dicht gedrängt hintereinander stehen. Wie groß die Distanz zwischen Menschen beträgt, ist kulturell verschieden. So ist auch die Bedeutung von Privatsphäre und öffentlichem Raum, die Trennung oder Vermischung verschiedener Lebensbereiche sowie die Gestaltung der Kontaktaufnahme unterschiedlich. In bestimmten Kulturen geht es beispielsweise vor der eigentlichen geschäftlichen Verhandlung erst darum, eine vertrauensvolle Atmosphäre zu schaffen und eine persönliche Beziehung aufzubauen.

### ■ Umgang mit der Natur

Unterschiede zeigen sich bei den Kulturen auch im Umgang mit der Natur. Einerseits werden die Menschen als Teil der Natur angesehen,

die Verantwortung ihr gegenüber wahrnehmen; andererseits stellen sich die Menschen eher über die Natur mit einer Haltung der Beherrschbarkeit und Veränderbarkeit der Natur.

#### ■ Kommunikation

Bei der Kommunikation gibt es die kontextabhängige (»high context«) und die kontextunabhängige (»low context«) Orientierung. Die gering kontextbezogene Kommunikation verlässt sich auf Vorwissen und Erfahrungen, basiert auf einem analytisch rationalen Denken, verlangt nach direkten und expliziten Mitteilungen, ist stark inhaltsorientiert und somit kontextunabhängig. In kontextabhängigen Kulturen wird intuitiv und indirekt kommuniziert. Die Bedeutung wird aus dem Zusammenhang heraus verstanden, und die Kommunikation verlässt sich auf die unmittelbaren Sinneseindrücke des Augenblicks. Schlussfolgerungen werden nicht explizit vermittelt, sondern aus dem Kontext erschlossen. Die kontextabhängige Kommunikation dient vor allem dem Aufbau von Beziehungen und nicht dem Austausch von Fakten und Informationen. Hier kann aus der situativen Gegebenheit heraus ein »ja« auch einmal ein »nein« bedeuten. Trompenaars (1993) unterscheidet zudem die »neutrale« Kommunikationskultur – in der kaum gezeigt wird, was gedacht oder gefühlt wird, und in der Emotionen unter Kontrolle gehalten werden – von der »affektiven« Kultur, in der spontane Gefühlsausdrücke gezeigt werden und akzeptiert sind.

#### ■ Individualismus – Kollektivismus

Diese Kulturdimension beschreibt die sozialen Beziehungen unter den Mitgliedern einer Kultur. In kollektivistischen Gesellschaften definieren sich die Menschen in Bezug auf ihr soziales Beziehungsnetz. Sie pflegen enge, meist familiäre Beziehungen, streben nach Harmonie und stellen die Interessen der Gruppe vor jene des Einzelnen. In individualistischen Kulturen sind die Bindungen zwischen den Individuen weniger stark ausgeprägt, und die einzelnen Mitglieder verfolgen unabhängig der Gemeinschaft ihre individuellen Ziele. Die Selbständigkeit wird gefördert und angestrebt.

#### ■ Machtdistanz

Machtdistanz meint den Umgang mit ungleichem sozialem Status. In Kulturen mit höherer Machtdistanz werden ungleiche Machtverhältnisse akzeptiert, von Vorgesetzten erteilte Anweisungen ungefragt entgegengenommen, und es entstehen in Organisationen eher verschichtige und undurchlässige Hierarchiesysteme mit starken Führungspersönlichkeiten. Die Kulturen mit niedrigerer Machtdistanz zeichnen sich durch eher flache und durchlässige Hierarchiesysteme aus, wobei eine geringere Abhängigkeit der Unterstellten von den Vorgesetzten besteht und partnerschaftliche Zusammenarbeit und gegenseitige, kollegiale Beratung gelebt werden.

### ■ Unsicherheitsvermeidung

Für Kulturen mit starker Tendenz zur Unsicherheitsvermeidung bedeuten unvorhergesehene und unklare Situationen Verunsicherung und Verängstigung, so dass ein Bedürfnis nach relativ verbindlichen Regelungen im privaten und öffentlichen Leben besteht. Bei Verletzung dieser Regeln treten Sanktionen in Kraft. Menschen dieser Kulturen erwarten häufig auf Fragen präzise Antworten und genaue Instruktionen. In Kulturen mit geringerer Tendenz zur Unsicherheitsvermeidung reagieren die Mitglieder auf unsichere und chaotische Begebenheiten relativ gelassen, und gegenüber Vorschriften besteht eine gewisse Abneigung. In diesen Kulturen bilden sich dementsprechend eher flexible Regelsysteme mit geringerer Verbindlichkeit heraus.

### ■ Maskulinität – Feminität

In dieser Kulturdimension geht es um die Bedeutung der Geschlechterrollen in einer Gesellschaft. In maskulinen Kulturen sind die gesellschaftlichen Rollen von Frauen und Männern klar getrennt, während feminine Kulturen durch die Überschneidung der Rollen der Geschlechter bestimmt sind.

### ■ Leistungsorientierung – Zuschreibungsorientierung

In Gesellschaften, die sich an der Leistung orientieren, werden die Menschen nach ihren persönlich erzielten Erfolgen beurteilt, und der Respekt für Vorgesetzte gründet auf deren fachlichem Know-how. Bei der Zuschreibungsorientierung geht es hingegen um das Ansehen und den Status aufgrund Geburt, Geschlecht, Alter, Bildung oder Schichtzugehörigkeit. Titel werden häufiger benutzt, der Respekt für Vorgesetzte ergibt sich aus der hohen Identifizierung mit der Organisation.

### ■ Universalismus – Partikularismus

Universalistische Kulturen definieren genau, was richtig und gut ist, legen Wert auf Generalisierungen und die konsequente Durchsetzung von Regeln nach dem Prinzip: »Das haben wir schon immer so gemacht«. Gesetze und Normen stehen über den Beziehungen. Für partikularistische Kulturen ist die Realität mehrdeutig und die Dinge können verschieden betrachtet werden. So haben Vereinbarungen und Verträge in universalistischen Kulturen eine andere Bedeutung als in partikularistischen Gesellschaften: Sie gelten als absolut und so lange, wie sie gültig sind oder neu abgeschlossen werden, unabhängig davon, ob sich die Umstände verändert haben oder nicht. Partikularistische Kulturen bevorzugen ungefähre Beschreibungen, die je nach Umstand neu gedeutet werden können. Kennzeichen des Universalismus sind Einheitlichkeit, Stabilität und Berechenbarkeit, Sachlichkeit und Zuverlässigkeit. Kennzeichen des Partikularismus sind Risikofreude und Flexibilität, Vertrauenswürdigkeit und Bezie-

hungsorientierung, Perspektivenvielfalt und der Einbezug sich verändernder Umstände.

### 6.9.2 Die Ziele des interkulturellen Coachings

Einzelcoachings zu interkulturellen Fragestellungen werden vor allem von Führungskräften in Anspruch genommen – Vorgesetzte ausländischer Mitarbeitenden oder interkulturell zusammengesetzten Projektteams sowie Führungspersonen in ausländischen Niederlassungen. Auch Mitglieder von interkulturellen Arbeitsteams suchen schon mal einen Coach auf. Das Online-Coaching von Personen (► Abschn. 7.3) mit längerem Arbeitsauftrag im Ausland wird vermehrt auch eingesetzt.

#### Beispiel

Frau P. ist seit fünf Jahren Bereichsleiterin in einer sozialen Institution und hat sich vor einem Jahr, zum Teil gegen den Willen anderer Mitarbeitender, dafür entschieden, Herrn G. als Gruppenleiter einzustellen. Herr G. hat südamerikanisch-griechische Wurzeln, lebt erst seit kurzer Zeit in der Schweiz kann aber schon relativ gut deutsch. Zu Beginn gab es einige Schwierigkeiten mit der Pünktlichkeit von Herrn G., die Frau P. aber einordnen konnte. Es war nicht das erste Mal, dass sie mit dieser Kultur in Kontakt kam.

Nun hat sich die Situation zugespitzt und Frau P. hat sich für ein Coaching gemeldet. Laut ihren Erzählungen beklagen sich die Mitarbeitenden der Gruppe von Herrn G. über seinen autoritären Führungsstil und die fehlende Informationstransparenz. Darauf hat Frau P. ein Gespräch mit Herrn G. geführt und ihn zu seiner Arbeit befragt. Frau P. erzählt: »Herr G. hat auf meine Fragen abweisend reagiert, er konnte keine Stellung beziehen, sagte weder ja noch nein und konnte auch nicht sagen, bis wann er wichtige anstehende Diskussionen in der Gruppe geführt haben wird. Dabei ist es mir wichtig, mit ihm zusammen nach Lösungen zu suchen und ihm nicht etwas »aufzubrummen«. Ich hatte das Gefühl, er akzeptiere mich nicht als seine Vorgesetzte und nehme mich mit meinem partizipatorischen Führungsstil nicht ernst. Sein »Machogehabe« macht mich wütend, ich finde ihn unprofessionell. Ich weiß nicht, wie ich reagieren soll.«

#### Beispiel eines Coachings

Eine zentrale Zielsetzung im interkulturellen Coaching ist die Förderung interkultureller Kompetenz als Fähigkeit, Missverständnissen aufgrund kulturbedingter Irritationen vorzubeugen und interkulturelle Arbeitssituationen und -beziehungen konfliktfreier zu meistern. Bei Frau P. führte die erlebte Situation zu einer Irritation, die bei ihr Stress und Unsicherheit auslöste, was zu einer Verengung ihrer Wahrnehmung und zu einer vorschnellen Interpretation und somit zu

#### Interkulturelle Kompetenz

einer Reduzierung ihrer Verhaltensmöglichkeiten führte. Aufgrund seines Verhaltens schloss sie auf fehlende Akzeptanz ihr gegenüber und bewertete sein »Machogehabe« als respektlos und unprofessionell. Durch die verschiedenen Arbeitsweisen und Führungsstile von Frau P. und Herrn G. und die fehlende Metakommunikation entstanden Divergenzen mit unguten Gefühlen.

Im Coaching spielen die individuellen Aspekte in der spezifischen Situation sowie die Anteile des Systems eine wichtige Rolle. In unserem Beispiel ist Frau P. die Vorgesetzte von Herrn G., der seinerseits die Funktion einer Gruppenleitung innehat. Beide arbeiten in einer bestimmten Organisationskultur, und beide lösen durch ihr Verhalten Unsicherheiten aus. Insofern handelt es sich beim interkulturellen Coaching immer auch um einen systemischen Ansatz, verbunden mit einer interkulturellen Sensibilisierung und dem Wissen um die Dimensionen kultureller Unterschiede.

Um interkulturelle Kompetenz zu beschreiben, beziehe ich mich auf drei Kompetenzebenen:

1. Ebene des Bewusstseins über die kulturellen Grundhaltungen (»self and culture awareness«),
2. Informations- und Wissensebene rund um die Kulturkenntnisse (»culture knowledge«),
3. Ebene der Handlungsorientierung (»skills«).

### **»Self and culture awareness«**

#### **Bewusstsein und Sensibilisierung**

Bei Frau P. ging es um das Bewusstsein, dass in der Kultur ihres Mitarbeiters andere Vorstellungen existieren, was Menschen voneinander erwarten als in ihrer eigenen Kultur, und dass gewisse Verhaltensweisen abstoßend wirken können, wenn sie nach eigenen Werten beurteilt werden. Für Herrn G. ist es fremd, dass er von seiner Vorgesetzten um seine Meinung gefragt wird. Er erhält üblicherweise Anweisungen von oben, die er durchzuführen pflegt. Wichtig ist die Sensibilisierung für die Unterschiede in den Kulturdimensionen und für die Relativität von verinnerlichten Wertemustern im interkulturellen Kontext: Aufgaben werden nicht immer auf vertraute Art und Weise gelöst und können dennoch zum Ziele führen. Dieses Bewusstsein setzt eine kulturelle Selbstreflexion – inwiefern ist mein Ich durch kulturelle Werte beeinflusst – und eine Achtsamkeit für die andere Kultur voraus.

#### **Fremdheit als Beziehungsmuster**

Die Bewusstseinsbildung umfasst auch die Wahrnehmungsschärfe im eigenen Umgang mit dem Unbekannten und Fremden. Fremdes löst Gefühle aus: negative, ablehnende Gefühle wie Angst und Abscheu oder auch positive, zuwendende Gefühle wie Neugierde und Faszination. Gemäß Schäffter (1991) ist Fremdheit keine Eigenschaft des anderen, sondern ein Beziehungsmuster. Das Fremde wird vom eigenen Standpunkt aus definiert und mit den eigenen Erfahrungen verknüpft. Das Fremde kann fremd bleiben und mit dem eigenen Weltbild als unvereinbar abgewertet oder ausgeschlossen werden, oder es kann zu etwas Vertrautem werden. Dies bedingt eine Aus-

einandersetzung mit dem eigenen Umgang mit dem Fremden. Das interkulturelle Coaching unterstützt die gecoachte Person darin, sich selbst einen Spiegel vorzuhalten und ein Bewusstsein für eine selektive Wahrnehmung zu entwickeln.

Ein wichtiger Punkt in der Bewusstseinsbildung ist die Unterscheidung zwischen Wahrnehmung und Interpretation. Aufgrund einer Überflutung von Sinneseindrücken und gespeicherten Erfahrungen werden Wahrnehmungen in der Regel sofort interpretiert und mit bestimmten Gefühlen verbunden. Somit induzieren sie ein bestimmtes Verhalten. Durch das interkulturelle Coaching wird es möglich, diese Automatisierung zu durchbrechen. Es geht darum, die Wahrnehmung zu überprüfen, die Verantwortung für die eigenen Gefühle und Gedanken zu übernehmen und einen Perspektivenwechsel vorzunehmen. Frau P. interpretierte das Verhalten von Herrn G. als Abwertung, reagierte mit dem Gefühl der Wut und bewertete sein Verhalten als unprofessionell. Im Coaching wird der Ärger von Frau P. zum Anlass genommen, zu überlegen, ob möglicherweise bestimmte Regeln verletzt wurden. Sie wird durch Nachfragen sensibilisiert, ihre Wahrnehmung, die bei ihr bestimmte Gefühle auslöste, von der Interpretation zu unterscheiden und die eigenen Wahrnehmungen zu überprüfen.

### Culture Knowledge

Die Kenntnis über das eigene und fremde Orientierungssystem schärft das Bewusstsein über mögliche Gemeinsamkeiten und Divergenzen und lässt die Entwicklung von mehr als nur einer Interpretation für ein bestimmtes Verhalten zu. Dabei dienen die Dimensionen kultureller Unterschiede in Kommunikationsformen, Raum- und Zeitverhalten, Denk- und Lernstile usw. vor allem dazu, Irritationen zu benennen und bearbeitbar zu machen. Das interkulturelle Coaching reflektiert dieses Wissen kultureller Unterschiede im Umgang mit Menschen anderer Kulturen. Vorsicht ist bei Verallgemeinerungen angezeigt. Diese haben durchaus ihre Bedeutung als schablonenhafte Vereinfachung bei der selektiven Aufnahme einer großen Informationsmenge, um besser mit Unsicherheiten umgehen zu können. Allgemeine Zuschreibungen und Stereotypisierungen kultureller Merkmale (»alle Schwarzen sind..., die Schweizer sind...«) sind jedoch keine individuellen Eigenschaften und müssen hinterfragt werden.

Im Fall von Frau P. wurde aufgrund der Kulturdimensionen »Machtdistanz« und »Kommunikation« das Verhalten von Herrn G. analysiert, so dass sich bei Frau P. ein Interpretationsspielraum entwickelte und sie sein Verhalten nicht von vorneherein abwertete. Laut Barmeyer (2000, S. 221) fällt »dem Coach hier die Aufgabe zu, unterstützend zu verdeutlichen, dass nicht böser Wille die Ursache für diesen blockierenden Konflikt war, sondern dass vielmehr ein typisches interkulturelles Missverständnis vorliegt.«

Wichtig ist auch das Verstehen von verschiedenen Verhaltensweisen als Balance zwischen der Bewahrung der eigenen kulturellen

Kulturkenntnisse

Eigenes Verhalten gegenüber fremden Kulturen

Identität und der offenen und flexiblen Auseinandersetzung mit neuen Werten. Nach Thomas et al. (2003) gibt es vier Typen der Verhaltensregulation:

- Beim Dominanzkonzept stehen die eigenen kulturellen Werte und Normen über denjenigen der fremden Kultur und setzen sich durch.
- Durch die Assimilation werden die fremden kulturellen Werte übernommen und in das eigene Handeln integriert. Dies führt von der Anpassung bis hin zum Verlust der eigenen Identität.
- Beim Divergenzkonzept werden viele Aspekte beider Kulturen als wichtig angesehen. Vieles ist aber nicht kompatibel und führt zu Divergenzen.
- Beim Synthesekonzept gelingt die Integration wichtiger kultureller Elemente beider Seiten, woraus etwas Neues entstehen kann.

Zusätzlich erwähnenswert ist das Marginalisierungskonzept als selte-ne Strategie, die zur fehlenden Identifikation weder mit der eigenen noch mit der neuen Kultur führt und einen Identitätsverlust zur Folge haben kann. Aufgabe des Coachs kann es sein, für diese unterschiedlichen Verhaltensweisen zu sensibilisieren und herauszufinden, inwieweit interkulturelle Offenheit und die Bereitschaft zur Integration beim Klienten entwickelt sind.

### **Interkulturelle Skills**

Interkulturelle Handlungskompetenz gelingt, wenn das Bewusstsein über die Einstellungen mit den Kenntnissen vernetzt wird und zu einem situationsgerechten Handeln führt. Die interkulturelle Kommunikation ist dabei wesentlicher Bestandteil der interkulturellen Handlungskompetenz. Auch bei Frau P. geht es schließlich darum, offen und authentisch zu kommunizieren, sich darum zu bemühen, zu verstehen und verstanden zu werden und nicht die eigene Denkweise der anderen Person aufzuzwingen. Dabei sind der Respekt gegenüber Unterschieden und eine gewisse Ambiguitätstoleranz nötig. Und manchmal ist es auch wichtig, Uneindeutigkeiten stehen und gelten zu lassen oder auch die gegenseitige Wertschätzung auszudrücken.

In Konfliktsituationen gilt es zu differenzieren: die Ursachen von Konflikten analysieren und nicht vorschnell mit der fremden Kultur begründen. Der Unterschied zwischen Kulturen wird in der Konfliktanalyse oft überschätzt, Kultur ist immer nur ein Teil eines Konflikts; es geht meistens wie bei Konflikten zwischen Menschen der gleichen Kultur darum, die eigenen Gefühle wahrzunehmen, sich über die eigenen Interessen auszutauschen, um die Position des anderen verstehen zu können und um gemeinsam eine Lösung zu erarbeiten. Dabei ist wichtig zu beschreiben, was wahrgenommen wird, und nicht vorschnell nach den eigenen Wertekriterien zu urteilen.

Eine Grundhaltung der Offenheit, Wertschätzung und des Respekts ist in der interkulturellen Kommunikation und Zusammenarbeit wichtig. Es geht darum, auf andere nicht abwertend zu

### **Interkulturelle Konflikte**

reagieren, sondern mit gegenseitigem Interesse und Einfühlungsvermögen einen Perspektivenwechsel einzuleiten, der befähigt, die andere Sicht- und Verhaltensweise besser zu verstehen und situationsgerechter zu handeln.

### 6.9.3 Interventionsansatz und Anforderungen an das interkulturelle Coaching

Clement u. Clement (1999) beschreiben, dass es im interkulturellen Coaching darauf ankommt, die aufgetretenen Störungen nicht zu unterdrücken, sondern als wichtige Informationen und Indikatoren für Missverständnisse zu nutzen. Dies bedeutet:

- Irritationen und damit verbundene Gefühle zulassen können.
- Pause einschalten, um die eigene Wahrnehmung zu überprüfen.
- Selbstverständlichkeiten hinterfragen und einen Interpretationsspielraum entwickeln.
- Nicht voreilig Schuld zuweisen, sondern auf der Metaebene die Situation analysieren.
- Dimensionen kultureller Unterschiede bearbeiten.
- Perspektivenwechsel vornehmen und versuchen, die Situation mit den Augen des anderen zu sehen, damit das Verständnis für die andere Person möglich ist.
- Nach neuen Erklärungen und Lösungen suchen.

Die oben aufgeführten Erläuterungen zeigen, dass das interkulturelle Coaching eine komplexe Interventionsmaßnahme ist und entsprechende Herausforderungen an die Beteiligten stellt. Bei der Auswahl von Coachs spielt die Beziehung zur interkulturellen Thematik eine wichtige Rolle. Dabei besteht die Möglichkeit, einen Coach aus der eigenen Kultur mit gewisser Erfahrung aus der anderen Kultur oder sogar einen Coach der anderen Kultur mit Kenntnissen der eigenen Sprache zu wählen. Wichtig ist dabei, dass eine Vertrauensbasis geschaffen werden kann und dass der Coach ein hohes Maß an menschlicher Wertschätzung und Akzeptanz mitbringt sowie Offenheit für Neues zeigt. Das Wissen um die Dimensionen kultureller Unterschiede ist unumgänglich, entscheidender jedoch ist die Erfahrung und Reflexion eigener Erlebnisse und Situationen in der Zusammenarbeit mit anderen Kulturen.

### Auswahl von Coachs

## 6.10 Diversity und Coaching

*Samira Baig*

Diversity steht für Vielfalt und Unterschiedlichkeit von Menschen. Im Rahmen dieses Beitrages soll der Begriff Diversity näher erläutert und dessen Relevanz für Coaching dargestellt werden. Es werden spezielle

Herausforderungen für die bzw. den Coach<sup>9</sup> aufgezeigt und konkrete Aspekte herausgearbeitet, die einen kompetenten Umgang mit Diversity im Coaching fördern.

### 6.10.1 Diversity – nur ein anderes Wort für Vielfalt?

#### Konkretisierung des Begriffs Diversity

Diversity, der Begriff, wie er in den letzten Jahren auch vermehrt im Coaching- und Trainingsbereich auftritt, betont die Individualität eines jeden Menschen und bezeichnet die Tatsache, dass kein Mensch einem anderen gleicht und sich alle voneinander unterscheiden (vgl. Stuber, 2004, S. 15). Dieses breite Verständnis von Diversity birgt allerdings die Gefahr des Unkonkreten in sich. Deshalb wurde versucht, konkrete Aspekte bzw. Unterschiede zu benennen, die die Heterogenität der Bevölkerung widerspiegelt und sichtbar macht. Das sind neben der Ethnizität, Kategorien wie Gender, sexuelle Orientierung, Behinderung u.Ä. Diese Benennung von relevanten Differenzkategorien, fördert die Konkretisierung des Begriffs Diversity. Gleichzeitig wird dadurch die Komplexität des Verständnisses von Vielfalt in all seinen Unterschiedlichkeiten reduziert. Es hat sich gezeigt, dass durch die Benennung der Differenzkategorien, der Fokus auf die Unterschiede gelegt wird und die Kategoriezugehörigkeit auf Kosten der Individualität in den Vordergrund rückt (vgl. Baig, 2008, S. 91f.). Steht die Kategoriezugehörigkeit im Vordergrund, dann wird von *der Frau, dem Moslem, etc.* gesprochen. Dabei wird ausgeblendet, dass zum Beispiel eine Frau nicht nur Frau ist, sondern sie ist auch hetero-, bi- oder homosexuell, hat eine Sinnes- oder Körperbehinderung oder auch nicht, sie ist katholisch, jüdisch oder auch ohne Bekenntnis etc. Das heißt, Menschen, die denselben Kategorie zugerechnet werden, hier im Beispiel der Genderkategorie Frau, können sich in vielerlei Aspekten voneinander unterscheiden, ebenso wie Menschen unterschiedlicher Kategoriezuschreibungen viele Gemeinsamkeiten teilen und einander in verschiedenen Aspekten ähnlich sein können (vgl. Abdul-Hussain u. Baig, 2009, S. 27f.). So unterscheidet sich z.B. eine heterosexuelle Frau aus den USA von einem heterosexuellen Mann aus den USA in Bezug auf die Genderkategorisierung, beide weisen aber Gemeinsamkeiten in Bezug auf ihre sexuelle Orientierung und ihrer Herkunft auf, was etwas Verbindendes haben kann, wenn sie einander in Deutschland begegnen.

In diesem Sinne »erweisen sich Ansätze als vorteilhaft, die einerseits darauf verweisen, dass jeder Mensch angesichts zahlloser Faktoren ein einmaliges Individuum darstellt, und gleichzeitig betonen, dass wir vieles gemeinsam haben, uns also in einigen Faktoren ähneln« (Stuber, 2004, S. 18).

---

<sup>9</sup> Nachdem es für den englischen Begriff Coach kein deutsches Äquivalent gibt, wird hier mit diesem Begriff wie im englischen Sprachgebrauch üblich umgegangen (»he or she«).

Lee Gardenswartz und Anita Rowe bieten mit den »four layers of diversity« ein ebensolches Modell an. Das Kernstück des Modells stellt die »personality« dar: die einzigartige Persönlichkeit mit all ihren Charaktereigenschaften, die eine Person auszeichnen. Um diesen Kern herum liegen die sog. »internal dimensions«. Hier werden Kategorien angeführt, die nicht beeinflussbar, sondern gegeben sind und relevant für die individuelle Persönlichkeit sein können bzw. diese mehr oder weniger prägen. Zu den Internal Dimensions werden das Alter, das Geschlecht, die ethnische Herkunft, die Hautfarbe, die sexuelle Orientierung und die Behinderung von Menschen hinzugezählt. In Bezug auf die genannten Kategorien können sich Menschen voneinander unterscheiden oder einander ähneln bzw. gemeinsame Kategorie- oder Gruppenzugehörigkeiten aufweisen. Neben diesen Internal Dimensions beschreiben Gardenswartz und Rowe die »external dimensions«. Das sind eher äußere Faktoren, die mehr oder weniger beeinflussbar sind. Hierzu zählen die Autorinnen Kategoriezugehörigkeiten wie Religionszugehörigkeit, Familienstand, Elternschaft, Einkommen, Ausbildung, Aussehen bzw. Erscheinungsbild, geographische Herkunft, sowie Gewohnheiten und Hobbys. Ebenso wie die Internal Dimensions prägen die External Dimensions den Erfahrungsschatz von Menschen, was sich wiederum auf die individuelle Persönlichkeit und ihr »Sosein« auswirkt. Da dieses Modell in Hinblick auf Umgang mit Vielfalt im Arbeitsleben konzipiert wurde, wo es mittlerweile weit verbreitet und State of the Art ist, wurden auch »organizational dimensions« beschrieben. Das sind Kategorien auf Grund derer sich Menschen im Arbeitsalltag unterscheiden oder einander ähnlich sein können: Funktion, Tätigkeitsbereich, Abteilung, Dienstalter, Arbeitsort, Gewerkschaftszugehörigkeit und Managementstatus (vgl. Gardenwartz u. Rowe, 2003, S. 31–65).

## Dimensionen von Diversity

### 6.10.2 Die Relevanz von Diversity – auch für das Coaching

Die Heterogenisierung der westlichen Bevölkerung im Zuge der Globalisierung macht auch vor Unternehmen nicht Halt und spiegelt sich auch in MitarbeiterInnenstrukturen wider. Auf Grund von Internationalisierungsprozessen arbeiten Menschen aus unterschiedlichen Ländern zusammen, berufstätige Frauen bilden keine Ausnahme mehr, homosexuelle Menschen werden sichtbarer, auch Menschen mit Behinderung haben einen Anspruch auf einen Arbeitsplatz, usw. Diese Tendenzen gehen einher mit Gleichberechtigungsbestrebungen, die sich zum Teil in EU-weiten Gleichbehandlungsrichtlinien und in weiterer Folge auch in nationalen Gesetzgebungen niederschlagen, die auch die Arbeitswelt betreffen (vgl. Abdul-Hussain u. Baig, 2009, S. 23 f.).

Das hat zur Folge, dass auch Unternehmen auf Organisationsebene immer mehr mit dem Thema Diversity konfrontiert sind. Eric

## Diversity gewinnt an Bedeutung

## Diversity – ein möglicher Anlass für Coaching

Lippmann (2013, ► Abschn. 2.1.2, S. 31) spricht in diesem Zusammenhang auch von »Anliegen auf Organisationsebene«, die Anlass für Coaching darstellen können. Konkret sind in diesem Zusammenhang

- der Umgang mit den erwähnten gesellschaftlichen Veränderungen und
- der Umgang mit den veränderten strukturellen Rahmenbedingungen, vor allem demographischer und rechtlicher Art

zu nennen (vgl. S. 31f.). Coaching kann somit im Zuge sog. Diversity-Managementprozesse eingesetzt werden, deren Ziel es ist, personalwirtschaftliches oder organisationales Handeln dahingehend auszurichten, Vielfalt im Unternehmen sowohl aufseiten der Kundinnen und Kunden als auch der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter betriebswirtschaftlich besser nutzen zu können (vgl. Abdul-Hussain u. Baig, 2009, S. 46). Diversity in Unternehmen kann aber auch Anlass für Coaching auf persönlicher Ebene sein. In Anlehnung an die Einteilung von Lippmann (2013, S. 30f) sind folgende Themenfelder exemplarisch zu nennen:

- Vorbereitung auf neue Herausforderungen,
- Bearbeitung von Werthaltungen (die im Zuge dessen relevant werden),
- Arbeiten an inneren Ambivalenzen,
- Überprüfung der eigenen Wahrnehmungs-, Verhaltens- und Beurteilungstendenzen.

Was auch immer der konkrete Anlass ist, im Zuge dessen Diversity relevant für das Coaching wird, es erfordert von der bzw. dem Coach ein spezielles Themenbewusstsein und einen sensiblen Umgang damit. Diese Diversity-Sensibilität ist sowohl Voraussetzung dafür, dass die Beraterin bzw. der Berater einen kompetenten Umgang mit dem komplexen Thema Diversität entwickelt, als auch dafür, die oder den Coachee bei der Erarbeitung eines solchen begleiten und unterstützen zu können.

### 6.10.3 Unterschiede sozialpsychologisch betrachtet

#### Soziale Kognitionen

Die soziale Kognitionstheorie stellt mit Ihrer Unterscheidung von Schemata, Stereotypen und Vorurteilen einen zentralen theoretischen Zugang der Sozialpsychologie dar, mit dem der Umgang mit Unterschieden auf innerpsychischer Ebene erklärt werden kann und der gleichzeitig die damit verbundenen Herausforderungen sichtbar macht. Konkret wird postuliert, dass Menschen Informationen und Wissen aus der sozialen Umwelt in Kategorien, sog. Schemata, speichern. Diese Form der sozialen Kategorisierung passiert automatisch und selbstverständlich. Dadurch wird die Vielfalt und Komplexität sämtlicher Informationen aus dem Umfeld reduziert. Das hilft dabei,

sich im Alltag zurechtzufinden und hat somit eine wesentliche und zentrale Funktion in der Verarbeitung äußerer Reize. Schemata, die sich auf Mitmenschen auf Grund deren Gruppenzugehörigkeit(en) bilden, werden Stereotype genannt (vgl. Aronson, Wilson u. Akert, 2004, S. 62f.). Sie sind an sich wertneutral und haben zur Folge, dass es in bestimmten Situationen, in denen die jeweilige Gruppenzugehörigkeit im Vordergrund steht, zu einer Form der Depersonalisierung kommt. Es steht dann die Gruppenzugehörigkeit im Vordergrund anstatt die Person selbst. Ist dies der Fall, so werden der Person auf Grund dieser Zugehörigkeit Eigenschaften zugeschrieben, die auch anderen Personen, die auf Grund deren Gruppenzugehörigkeit in derselben sozialen Kategorie »abgespeichert« wurden, zugeschrieben werden (vgl. Turner u. Reynolds, 2001).

Ich möchte die Relevanz dieser mentalen Kategorien sowohl für den bzw. die Coachee als auch für die bzw. den Coach kurz an Hand einer konkreten Coachinganfrage einer Führungskraft darstellen: In einer Druckerei kam es in einer Kaffeepause zu einem verbal aggressiven Verhalten eines Mitarbeiters und der Vorgesetzte kontaktierte mich, um das weitere Vorgehen zu besprechen. Bei dem Mitarbeiter handelte es sich, um einen heterosexuellen Mann mittleren Alters mit zwei Kindern. Er hatte einen ägyptischen Migrationshintergrund, ein islamisches Glaubensbekenntnis und war schon viele Jahre im Unternehmen. Die Fragestellung der Führungskraft lautete: »Wie soll ich mich verhalten? Mit dem Mitarbeiter ist das südländische Temperament durchgegangen, aber ich muss auch auf meine anderen Mitarbeiter achten.«

Die Assoziation südländisches Temperament mit dem Migrationshintergrund erscheint auf den ersten Blick als Verharmlosung, sie birgt aber die Gefahr in sich, dass durch die Verknüpfung des Verhaltens mit der Herkunft eine Unveränderbarkeit des Verhaltens impliziert wird und damit die Person und nicht der Vorfall problematisiert wird.

Soziale Kognitionen, wie der konkret dargestellte Mechanismus, laufen ganz selbstverständlich und meist unbewusst ab. Erst in Situationen, in denen keine adäquaten sozialen Kategorien verfügbar sind, kommt es zu Irritationen und großer Unsicherheit in der weiteren Interaktion. Stellen Sie sich z.B. vor, Sie würden eine Führungskraft einer großen internen Abteilung einer namhaften Bank zum Vorgräch erwartet und Ihnen begegnet eine Transgenderperson im Rollstuhl mit dunkler Hautfarbe.

#### Schemata und Stereotype wirken – ein praktisches Beispiel

#### 6.10.4 Gefahr der Diskriminierung

So wichtig soziale Kategorien (auch) für das Denken sind, so bergen sie auch die Gefahr der Diskriminierung in sich. Negative Zu- schreibungen einzelnen gegenüber auf Grund deren Gruppenzuge-

hörigkeiten werden als Vorurteile bezeichnet und haben eine starke affektive Komponente (vgl. Aronson, Wilson u. Akert, 2004, S. 485). Spiegeln sich Vorurteile auf der Verhaltensebene wider, so wird das in der Sozialpsychologie als Diskriminierung bezeichnet (vgl. Aronson, Wilson u. Akert, 2004, S. 486).

In diesem Sinne schreiben Ursula Hormel und Albert Scherr (2010, S. 7):

#### **Was ist Diskriminierung?**

» Als Diskriminierung gelten gewöhnlich Äußerungen und Handlungen, die sich in herabsetzender oder benachteiligender Absicht gegen Angehörige bestimmter sozialer Gruppen richten. «

#### **Vorurteile äußern sich oft subtil und unbewusst**

In einem Zeitalter, in dem die »Norm der sozialen Gerechtigkeit« großgeschrieben wird und offene Vorurteile in weiten Teilen abgelehnt werden, äußern sich Diskriminierungen zumeist subtil und unbewusst. Untersuchungen haben gezeigt, dass alleine das Wissen über Vorurteile und deren Inhalte, die Wahrnehmung und das Verhalten in dem Sinne beeinflussen, dass Informationen eher wahrgenommen werden, die dem Vorurteil entsprechen, wohingegen Wahrnehmungen, die dem Klischee nicht entsprechen, als Ausnahmen beurteilt werden. Dieser Mechanismus und die selektive Wahrnehmung machen Vorurteile sehr veränderungsresistent. Hinzu kommt, dass im Sinne einer Selffullfilling Prophecy AkteurInnen ein Verhalten an den Tag legen, das zur Folge hat, dass sich das Gegenüber den eigenen Erwartungen entsprechend, oder hier vorurteilskonform, verhalten (vgl. Aronson, Wilson u. Akert, 2004, S. 496). Als Beispiel sei an dieser Stelle eine Frau, eine Führungskraft, erwähnt, die schildert, wie schwierig sich die Interaktion mit einem Mitarbeiter gestaltet, weil dieser auf Grund seiner Herkunft (Türkei), ein Problem mit ihr als weibliche Vorgesetzten zu haben scheint. Im Zuge einer psychodramatischen Inszenierung wurde sichtbar, dass die weibliche Führungskraft in der Interaktion mit dem konkreten Mitarbeiter, zurückhaltender und unklarer agierte als in anderen Zusammenhängen. Dieses Beispiel soll nicht nur illustrieren, wie sich Schemata, Stereotype und letzten Endes auch Vorurteile auf die Interaktion auswirken, sondern auch wie hilfreich ein Sichtbarmachen dieser Mechanismen sein kann.

Aber nicht nur Vorurteile werden subtiler, sondern auch Diskriminierungsprozesse. Anstatt zu sichtbaren Benachteiligungen der anderen kommt es zur Bevorzugung der eigenen Gruppe (vgl. Devine, Plant u. Blair 2001). Außerdem kommt es immer wieder zu Inkongruenzen von Anforderungen an bestimmte soziale Rollen und entsprechenden Stereotypen, ungeachtet dessen, dass diese Inkongruenzen sozial konstruiert sind (vgl. Eagly, 2004). So würde dann z.B. eine allein erziehende Frau mit zwei kleinen Kindern nicht Abteilungsleiterin oder die homosexuelle Frau nicht Teamleiterin, weil sie dann womöglich eine gleichgeschlechtlich liebende Mitarbeiterin bevorzugen könnte und die beiden heterosexuellen Mitarbeiter sich womöglich benachteiligt fühlen etc.

Vor allem das zweite Beispiel zeigt, dass es Situationen gibt, in denen verschiedene Unterschiede bzw. Gruppenzugehörigkeiten unterschiedlich relevant werden. So ist die im Beispiel erwähnte, seit Jahren geoutete Frau auf Grund ihrer hervorragenden Leistungen geschätzt. Ihre gute Stellung im Team macht sie eigentlich ganz selbstverständlich zur Nachfolgerin – wenn da nicht die Befürchtung wäre, dass sie auf Grund ihrer sexuellen Orientierung nicht objektiv agieren würde. Eine Befürchtung, mit der Menschen, die Minderheiten<sup>10</sup> angehören (auf Grund der sexuellen Orientierung, ethnischen Herkunft, Hautfarbe, Behinderung, Gender etc.), immer wieder konfrontiert sind. Diese Befürchtung impliziert, dass Mehrheitsangehörige, z.B. heterosexuelle Männer per se neutral sind. Interessanterweise wird hier nicht hinterfragt, ob heterosexuelle Männer einander bevorzugen und andere, z.B. Frauen, homosexuelle Männer, Menschen mit Migrationsgrund etc., benachteiligen.

#### **6.10.5 »Diversity is about me – not about the other«<sup>11</sup>! – eine wesentliche Erkenntnis zu einem sensiblen Umgang mit Vielfalt und Unterschieden**

**Wir alle haben Bilder im Kopf**, sei es in Form von Klischees über »andere« oder in Form eines Mythos des Normalen, der sich in Europa und auch in den USA auf Grund gesellschaftlicher und sozialer Machtdynamiken entwickelt hat. Ein Bild des Mehrheitsangehörigen, der vornehmlich als männlich, weiß, heterosexuell, ohne Behinderung etc. beschrieben wird (vgl. Krell, Riedmüller, Sieben u. Vinz, 2007, S. 10). Es ist davon auszugehen, dass diese Mehrheitsangehörigen weniger häufig von Ablehnung und (subtiler) Diskriminierung bedroht sind als andere, speziell jene, die sich vor allem in den Internal Dimensions (Hautfarbe, Alter, Geschlecht, ethnische Herkunft, sexuelle Orientierung und Behinderung) von dem Mythos des Normalen wesentlich unterscheiden.

Wie oben beschrieben beeinflussen Bilder, in Form von Schemata, Stereotypen und Vorurteilen die Wahrnehmung, das Denken und das Verhalten. Dies betrifft sowohl den/die Coachee als auch den/die Coach. Ein Bewusstsein darüber, dass derartige mentale Verknüpfungen, soziale Konstruktionen darstellen, die das Denken erleichtern (s. oben) – ist hilfreich dafür, diese auch beiseite stellen zu können und mit einer möglichst komplexen Analyse der Situation bzw. Gegebenheiten zu beginnen.

<sup>10</sup> Der Begriff Minderheit wird hier und in weiterer Folge nicht nur im Sinne einer zahlenmäßigen Minderheit verwendet, sondern auch unter Berücksichtigung des Machtverhältnisses. In diesem Sinne ist in Bezug auf Gender zum Beispiel die Gruppe der Frauen als Minderheit zu verstehen, auch wenn diese rein zahlenmäßig überlegen sind.

<sup>11</sup> Gardenswartz u. Rowe (2003)

#### **Inkongruenz von sozialen Rollen und Stereotypen**

**Sind alle Menschen gleichermaßen von Diskriminierung bedroht?**

Denken wir an die oben erwähnte Coachinganfrage in Folge eines verbalen Ausbruches eines Mitarbeiters, dessen Verhalten seinem südländischen Temperament zugeschrieben wurde. Im Rahmen des weiteren Beratungsprozesses hat sich gezeigt, dass

- der Vorfall in einer Zeit massiver islamfeindlicher medialen Berichterstattung passiert ist, in der der Mitarbeiter immer wieder von Kollegen um seine persönliche Meinung dazu befragt wurde;
- die Religionszugehörigkeit des Mitarbeiters abteilungsintern Thema war und es freitags eine besondere Regelung gab, die es ihm ermöglichte dem Freitagsgebet und auch den diesbezüglichen Vorbereitungen nachzukommen;
- hinter der augenscheinlichen Akzeptanz in der Belegschaft ein Klima des Alltagsrassismus sichtbar wurde, der sich vor allem in Form von »Schmähs«, aber auch in Form von Übergangenwerden bei Beförderungen zeigte.

#### **Eine umfassende Analyse des Kontextes hilft Bilder und deren Wirkung zu verflüssigen**

All dies hat dazu geführt, dass für den Vorgesetzten der Vorfall nicht mit einer mündlichen Verwarnung (lt. Unternehmensrichtlinie bei massiven verbalen Entgleisungen) ad acta zu legen war. Die Führungskraft entwickelte auch den Anspruch, eine klare Haltung gegenüber den »Spaßigkeiten« des Arbeitsalltags an den Tag zu legen und auch diesbezüglich in der Belegschaft klar zu intervenieren und somit auch die Mitarbeiter diesbezüglich zu sensibilisieren. Ein längerfristiger Prozess, der Reibungsflächen und Entwicklungspotenzial für alle Beteiligten bietet, mit dem Ziel, ein Klima und ein Miteinander zu schaffen, in dem jede bzw. jeder sich in ihrem bzw. seinem »Sosein« entfalten kann. Ohne eine umfassende Analyse und Reflexion des Kontextes ist anzunehmen, dass die Gefahr einer Kündigung als Folge der Verwarnung auf Grund des (aufgeheizten) sozialen Klimas der fortlaufenden Diskriminierung groß gewesen wäre. Das hätte nicht nur bedeutet, einen kompetenten langjährigen Mitarbeiter zu verlieren, sondern gleichzeitig ein Klima der Ausgrenzung zu fördern. Denn was wäre passiert, wenn der nachfolgende Mitarbeiter zwar keinen Migrationshintergrund gehabt hätte, aber eine Liebesbeziehung zu einem Mann oder welche »Schmähs« wären gelaufen, wenn eine Frau in der männlich dominierten Druckerei eingestellt worden wäre?

#### **Bedeutung der Reflexion der eigenen (Mehrheits-)Zugehörigkeiten**

Neben dem Bewusstsein über die eigenen Bilder im Kopf, braucht es auch eine **Auseinandersetzung mit den eigenen Zugehörigkeiten und deren Bedeutung**. Es lässt sich immer wieder in unterschiedlichen Kontexten beobachten, dass in diesem Punkt in professionellen BeraterInnenkreisen weitgehend Übereinstimmung herrscht. Vor allem, wenn es sich um Kollegen oder Kolleginnen handelt, die auf Grund einer speziellen Minderheitenzugehörigkeit (Herkunft, Hautfarbe, sexueller Orientierung etc.) als anders wahrgenommen werden. Als Begründung für eine spezielle Reflexionsanforderung wird

meist die Gefahr einer zu großen Nähe bzw. einer zu geringen Abgrenzungsfähigkeit der bzw. des Coaches gesehen. Weit weniger verbreitet scheint hingegen zu sein, dass Menschen, die dem oben beschriebenen Mythos des Normalen (s. oben) näher zu sein scheinen, weil sie sich selbst bzw. von anderen nicht als homosexuell, schwarz, mit Migrationshintergrund, als behindert, alt etc. bezeichnet werden, auch einer reflexiven Auseinandersetzung dieses Umstandes bedürfen. Warum und mit welchem Ziel auch das wesentlich ist, beschreibt Ursula Wachendorfer (1998, S. 55) in Ihrem Beitrag am Beispiel der Differenzkategorie Hautfarbe:

» Wenn die Unterschiede zwischen Weißen und Schwarzen bewusst werden, dann werden kognitive Dissonanzen auftreten, die zu Irritationen führen. Denn einerseits fühlt man sich demokratischen Werten von Gleichheit und Gerechtigkeit verpflichtet, andererseits erfährt man jedoch die Diskriminierung von Schwarzen und sieht, dass man selbst daran teilnimmt. Diese Situation führt zu Unbehagen und Irritationen. «

Es gibt unterschiedliche Wege mit diesen unangenehmen Emotionen umzugehen, die von Schuldzuschreibungen an *die Schwarzen*, über Exotisierung und Idealisierung deren vermeintlichen Eigenschaften bis hin zur Verleugnung der Problematik gehen. Grada Kilomba (2010) beschreibt aus psychoanalytischer Sicht, dass eine konstruktive Auseinandersetzung erst möglich wird, wenn Phasen der Verleugnung, Schuldgefühle und Scham durchlaufen worden sind (ebd., S. 22f.). Die Phase der Auseinandersetzung zeichnet sich dann dadurch aus, dass rassistische Konzepte, die oft ganz selbstverständlich den Alltag begleiten, zunehmend bewusst und hinterfragt werden. Ebenso wird erkannt, wie man selbst (bewusst oder unbewusst) an deren Umsetzung und Aufrechterhaltung teilnimmt. Gelingt die Auseinandersetzung mit der eigenen Zugehörigkeit (hier z.B. auf Grund der weißen Hautfarbe) und wird man sich der daraus generierten gesellschaftlichen Prägung und sozialer Verortung bewusst, so ist es nicht mehr notwendig, dass die Wahrnehmung, das Denken und das Verhalten Menschen mit schwarzer Hautfarbe gegenüber auf Idealisierung oder Entwürdigung basieren. Stattdessen ist eine grundlegende Basis dafür geschaffen, dass die Begegnung mit schwarzen Personen und ihren Erfahrungen nicht mehr oder weniger gesucht werden als die mit weißen (vgl. Wachendorfer, 1998, S. 55).

#### Die Reflexion von Mehrheitszugehörigkeiten stößt auf Widerstand

Was hier am Beispiel Hautfarbe beschrieben wird, ist auch auf andere Differenzkategorien (z.B. der Internal Dimensions), die gesamtgesellschaftlich einen Unterschied machen, umzulegen. Welche Komplexität die Reflexion über die eigenen Zugehörigkeiten und den daraus entstandenen Umgangsformen mit anderen annehmen kann, wird deutlich, wenn man bedenkt, dass sämtliche Merkmale der Dif-

ferenz, sei es ethnische Herkunft, Hautfarbe, Gender, Behinderung, Alter, Religionszugehörigkeit und anderen mehr (siehe auch 4 Layers of Diversity) nicht isoliert, sondern kombiniert und kumuliert auftreten (vgl. Allemann-Ghionda, 2011, S. 25).

### 6.10.6 Diversity-Kompetenz in der Begegnung

**Einander fremd sein ist ein Indikator für Gleichwertigkeit in der Unterschiedlichkeit**

6

An dieser Stelle sei auch an den Anspruch erinnert, dass beim Coaching die Gleichwertigkeit der Position des bzw. der Coach und des/ der Coachee von zentraler Bedeutung ist (vgl. Lippmann, 2006, S. 48). Speziell in Situationen, in denen einem das Gegenüber »fremd« erscheint, aus welchem Grund auch immer, kann es hilfreich sein, sich bewusst zu machen, dass in dieser Situation nicht lediglich das Gegenüber fremd ist, sondern **man einander fremd ist**. Das Bewusstsein, dass man einander immer gleich, anders und verschieden ist (vgl. Perko, 2005, S. 46) und in unterschiedlichen Situationen jeweils das eine oder andere im Vordergrund steht, ermöglicht es, einander zu begegnen und einen gemeinsamen Weg der Interaktion, in den sich beide Seiten in ihrem »Sosein« einbringen können, zu suchen und zu finden. Denn ebenso wie Betroffenheiten auf Grund von Herkunft, Behinderung, Hautfarbe, sexueller Orientierung, Geschlecht oder anderer gesellschaftlich relevanter Dimensionen, nicht außerhalb von Beratungsprozessen gelassen werden können, können Coachs nicht im Vorhinein wissen, wie die jeweiligen Kategoriezugehörigkeiten, den bzw. die einzelne beeinflussen und wie sich diese dann in weiterer Folge auf die Interaktion auswirken. Im Einzelfall erscheint es daher ratsam, Details zur Person und in Bezug auf die Vielfalt der Subjektivitäten wahrzunehmen und anzuerkennen, bevor Interventionen, wie z.B. das Ansprechen einer auffallenden Unterschiedlichkeit, gesetzt werden, um das Gegenüber nicht zu irritieren oder womöglich vor den Kopf zu stoßen.

#### Fazit

Alles in allem sei daher abschließend zusammengefasst, dass ein kompetenter Umgang mit Diversity auch oder speziell im Coaching folgendes bedeuten kann: Die Fähigkeit sich verunsichern zu lassen und nicht an starren normalisierenden Phantasien über »die anderen« festzuhalten. Dies setzt die Reflexion über die eigenen Zugehörigkeiten ebenso voraus, wie die Hinterfragung der Selbstverständlichkeiten, die diese transportieren. Ziel ist es, dass in der Begegnung Raum für jeden und jede in seiner bzw. ihrer Individualität geschaffen wird, der Entfaltung und Entwicklung ermöglicht und von gegenseitiger Wertschätzung getragen ist (vgl. Varela, Schulze, Vogelmann u. Weiß, 1998).

## 6.11 Genderkompetentes Coaching

Surur Abdul-Hussain

Genderaspekte treten in Coachingprozessen in vielerlei Gestalt auf: vor oder zu Beginn eines Coachingprozesses bei der Auswahl des oder der Coach<sup>12</sup>; während des Kontrakts und im laufenden Coaching als implizites oder explizites Thema; in der Genderkonstellation Coach – Coachee; in der Gestaltung von Gender in der Interaktion etc. Gerade auf der Interaktionsebene kommt es durch Bemerkungen oder Reaktionen immer wieder zu (unbeabsichtigten) Diskriminierungen oder Genderintegritätsverletzungen. Coachs sind demnach gefordert, Genderaspekte wahrzunehmen, zu reflektieren und genderkompetent zu handeln. In diesem Beitrag werden daher Grundlagen zu Gender, Genderkompetenz und Genderintegrität im Coachingkontext vorgestellt und Reflexionsaspekte angeboten.

### 6.11.1 Gender

Der Begriff Gender ist in eine Vielzahl von wissenschaftlichen Diskursen eingebettet und somit als höchst komplexer Begriff anzusehen. Grundsätzlich beschreibt Gender die soziokulturellen Aspekte von Geschlecht im Unterschied zu den biologischen. Wie vernetzt diese beiden Aspekte sind, zeigt die bei unserer Geburt **gesellschaftlich** vereinbarte Zuordnung zu einem **biologischen** Geschlecht – vorausgesetzt, dass dies möglich ist. Soziokulturell gesehen beginnt mit dem Bewusstwerden dieser Zuordnung ein lebenslanger Prozess der Auseinandersetzung mit unserer Geschlechtsidentität, der je nach Lebensphase unterschiedlich intensiv verläuft. So ist Gender im Berufsleben oft dann ein Thema, wenn es um Führungspositionen, Gehaltsverhandlungen oder die Vereinbarkeit von Berufs- und Privatleben geht. Von Kindesbeinen an erlernen wir in Sozialisations- und Enkulturationsprozessen unsere Geschlechterrollen, mit welchen wir uns mehr oder weniger identifizieren und die wir mehr oder weniger einhalten. Das Wesentliche hierbei ist, dass wir in diesen Prozessen nicht nur Geschlechterrollen erlernen, sondern auch unsere persönliche Genderidentität entwickeln.

Sozialisation und Enkulturation finden nicht in einem diskursfreien Raum statt, sondern immer in bestimmten Kontexten, in »sozialen Welten« (Strauss, 1978). Soziale Welten sind soziale Gruppen, die eine gemeinsame Weltsicht und gemeinsame Überzeugungen teilen. Im Laufe unseres Lebens lernen wir viele soziale Welten kennen,

Soziale Welten

<sup>12</sup> Nachdem es für den englischen Begriff Coach kein deutsches Äquivalent gibt, wird hier mit diesem Begriff wie im englischen Sprachgebrauch üblich umgegangen (»he or she«).

so z.B. unsere Familie, die Berufsgruppe, eine Organisation usw. Allen diesen sozialen Welten wohnen unterschiedliche Vorstellungen und Überzeugungen zum Thema Gender inne. So ist beispielsweise der österreichische Krankenhauskontext nach wie vor vom Genderhierarchieverhältnis der Ärzte und der Pflegerinnen geprägt, obwohl es viele Ärztinnen gibt. Sichtbar wird dieses Verhältnis z.B., wenn eine Ärztin für eine Pflegerin und ein Pfleger für einen Arzt gehalten wird – was im Krankenhausalltag nicht selten der Fall ist. In diesem Beispiel wird deutlich, dass den Weltanschauungen von sozialen Welten immer auch ein Machtdiskurs (Foucault, 1996) innewohnt. Weltanschauungen und Machtdiskurse beeinflussen unsere »sozialen Repräsentationen« (Moscovici 1961, 2001), unsere Bilder im Kopf, und haben eine gesellschaftliche und eine subjektive Dimension.

## 6 Bilder im Kopf

In Bezug auf die gesellschaftliche oder kollektive Dimension sind in die Weltsichten sozialer Welten bestimmte gesellschaftliche Bilder über Frauen und Männer eingeschrieben. Sie implizieren Werte und Normen, wie wir zu sein haben und wie wir miteinander kommunizieren und interagieren sollen. Das zeigt sich beispielsweise in der gesellschaftlichen Erwartung, wie Versorgungs- und Betreuungsaufgaben verteilt und erfüllt werden sollen. Unsere subjektiv-mentalen Repräsentationen hingegen entstehen aus unserer Auseinandersetzung mit den kollektiven Vorstellungen über Gender und mit unseren persönlichen Erfahrungen. Auf diese Weise entstehen persönliche Bilder über sich selbst, die persönliche Genderidentität betreffend und die (Gender-)Beziehung zu anderen. Versteht sich ein Coach als genderreflektiert, dann sind für ihn ganz bestimmte persönliche Bilder damit verbunden, die sich auf sein Denken, Fühlen und Handeln auswirken. Er wird möglicherweise einen Manager, der im Coaching seine geplante Elternkarenz thematisiert, als fürsorglich einschätzen, ihn als selbstbewusst empfinden und ihn in seinem Vorhaben unterstützen. In diesem Denken, Fühlen und Handeln spiegeln sich seine Bilder im Kopf wider, die kollektive und subjektive Aspekte enthalten, also seine subjektiv- und kollektiv-mentalen Repräsentationen (Moscovici, 2001). Um die genannten Ebenen inhaltlich zusammenzufassen, wurde in der ethnomethodologischen Genderforschung der Begriff »Doing Gender« (West u. Zimmerman, 1987) geprägt, wonach wir in sozialen Interaktionen körpersprachlich und sprachlich miteinander Gender konstruieren (Garfinkel, 1967). Wenn sich zum Beispiel eine Coach als genderreflektiert versteht, wird sie auch in ihrer Sprache darauf achten, dass sie jede Form der Genderidentität wertschätzend sichtbar macht, indem sie z.B. Frauen, Männer, transidente oder intersexuelle Menschen als solche benennt und reflektiert, in welche Szenen sie diese sprachlich setzt.

## Definition Gender

**»Gender** beschreibt soziokulturelle Aspekte der Geschlechtlichkeit von Subjekten, welche sie in Enkulturations- und Sozialisationsprozessen und in Rekursivität mit ihren biologischen Prozessen in ihren jeweiligen soziokulturellen Kontexten erwerben und gestalten. In

**sozialen Welten** (Strauss 1978) werden Wert- und Normvorstellungen von Gender ausgebildet, welche von Machtdiskursen und -konsellationen (Foucault 1996) geprägt sind und sich in **kollektiv- und subjektiv-mental Repräsentationen** (Moscovici 2001) des Denkens, Fühlens und Handelns in ihren Interaktionsmustern und ihrer Körpersprache (**Doing Gender**) (West, Zimmerman 1987) und ihrer sprachlichen Performanz (**Performing Gender**) (Butler 1993) zeigen. (Abdul-Hussain, 2012, S. 47) «

Für die Anwendung dieses komplexen Genderbegriffs in Coachingprozessen bedeutet das, dass wir für eine gelungene Kommunikation mit unseren Coachees unsere Bilder im Kopf und unsere Interaktionen in Bezug auf Gender reflektieren und davon ausgehen sollten, dass wir die Bilder im Kopf unserer Coachees nicht kennen. Auf der Grundlage der bekanntesten Gendertheorien lassen sich auf einer übergeordneten Ebene Bilder über Gender identifizieren, die Orientierung bieten können.

### 6.11.2 Gendertheorien

Exemplarisch werden hier vier gendertheoretische Zugänge und ihre Implikationen für Coaching vorgestellt, welche eine besonders große Verbreitung gefunden haben. Ausführliche Darstellungen zu diesen Diskursen und noch weiteren sind in Abdul-Hussain (2012) nachzulesen.

Die Gleichheitstheorien haben ihren Ursprung im 18. Jahrhundert, als u.a. Olympe de Gouges und Mary Wollstonecraft für die gleichen Rechte von Frauen und Männern kämpften. Sie gingen davon aus, dass Frauen und Männer in Bezug auf Intelligenz, Fähigkeiten und Menschsein gleich sind und daher die gleichen Rechte und Chancen verdienen. In der Frauenbewegung der 1970er Jahre wurden diese Postulate aufgegriffen und fanden unter dem Schlagwort »Chancengleichheit« in der Forderung nach rechtlicher und gesellschaftlicher Gleichstellung von Frauen und Männern ihre Umsetzung. Aktuell wird dieser Ansatz in der Gleichbehandlungsgesetzgebung und den auf dieser Basis eingerichteten Beratungs- und Informationsstellen verwirklicht.

Gleichheit

In Bezug auf die Gleichheit bzw. Unterschiedlichkeit des Verhaltens von Frauen und Männern zeigt sich in einer Vielzahl soziopsychologischer Untersuchungen, dass die Variabilität des Verhaltens innerhalb der Untersuchungsgruppe Frauen und innerhalb jener der Männer größer ist als die Variabilität des Verhaltens zwischen Frauen und Männern. Die Kategorie Geschlecht erklärt nur zu etwa 5% die Verhaltensvarianz (vgl. Eagly, 1987; Maccoby u. Jacklin, 1974; Hare-Mustin u. Marecek, 1990; Alfermann, 1996, zit. n. Scheffler, 2008, S. 652). Auch die Vergleiche weiblicher und männlicher Führungskräfte hinsichtlich Persönlichkeitsfaktoren, Einstellungen, kognitiver

**Differenz**

und motivationaler Ressourcen, Karriere- versus Familienorientierung sowie Führungsstile konnten keine nennenswerten Geschlechtsunterschiede feststellen (vgl. Bass, 1990; Eagly u. Karau, 1991; Vinkenborg et al., 2000, zit. n. Walenta u. Kirchler 2005, S. 478).

Differenztheorien haben sich aus der Kritik an der Gleichheitsposition in den 1980er Jahren entwickelt, die besagt, dass Gleichheit Angleichung an Männlichkeit bedeutet. Im deutschen Sprachraum haben sich vor allem die Überlegungen der »Mailänderinnen« durchgesetzt. Sie nehmen an, dass die Differenz zwischen den Geschlechtern biologisch, historisch und ontologisch begründet ist. Des Weiteren sind sie davon überzeugt, dass es zwei Geschlechter gibt und keines von beiden den Anspruch erheben kann, über das andere zu bestimmen. Es besteht eine unleugbare und strukturelle Differenz zwischen Frausein und Mannsein, die von jedem der zwei Geschlechter aus ihrer Parteilichkeit heraus gedacht wird. Deshalb braucht es frauenspezifische Räume und Angebote und die Wertschätzung des »Weiblichen« (vgl. Cavarero, 1990, S. 99f.). Viele Frauenberatungsstellen bzw. frauenspezifischen Angebote sind vor diesem Hintergrund entstanden.

Die Differenztheorie findet sich in sehr vielen Alltagstheorien. Sie bildete in den Anfängen der psychologischen Geschlechterforschung die Forschungshypothese und damit sehr oft auch ihr Ergebnis (vgl. Hagemann-White, 1984, S. 10). Für die Coachingforschung liegen bezüglich dieses Ansatzes keine Ergebnisse vor. In der Supervisionsforschung lässt sich allerdings der genannte Bias nachweisen. Die meisten Untersuchungen arbeiten mit zu kleinen Stichproben, beziehen sich auf veraltete Theorien und strapazieren zum Teil gängige Geschlechtsstereotypien (vgl. Petzold, Schigl et al. 2003, S. 143). Die angenommene Unterschiedlichkeit von Frauen und Männern lässt sich daher nicht signifikant und valide bestätigen. Für die Coachingpraxis ist dieser Ansatz jedoch insofern von Bedeutung, als die Vorstellung der Differenz zwischen Frau und Mann allgegenwärtig zu sein scheint. Zentral dabei ist, dass Frauen und Männer nicht nur an diesen Unterschied glauben, sondern ihn auch wahrnehmen und erleben (s. Bilder im Kopf, ► Abschn. 6.10.5).

**Diversität**

Theorien, die die Diversität unter Frauen thematisieren, haben sich aus der Kritik an der Gleichheits- und an der Differenzposition in den 1980er Jahren entwickelt. Federführend war hier die »black women's liberation«, die ihre Kritik am eurozentristischen, weißen, heterosexuellen Mittelschichtfeminismus und dessen Alleinvertretungsanspruch vorbringt. Die im deutschsprachigen Raum bekanntesten Vertreterinnen dieser Zeit sind Angela Davis, Bell Hooks, Gloria T. Hull, Patricia Bell Scott und Barbara Smith sowie Kimberlé Crenshaw.

Sie alle weisen darauf hin, dass der weiße, westliche, heterosexuelle Mainstream-Feminismus andere gesellschaftliche Konfliktlinien und damit Differenzen unter Frauen vernachlässigt und dass Frauen nicht nur durch ihr Geschlecht, sondern auch durch andere gesellschaftliche Kategorien wie Hautfarbe, Klasse, Nationalität, Behinderung

oder sexuelle Orientierung bestimmt sind, wobei diese Kategorien als verwoben und verflochten analysiert werden (Intersectionality bei Crenshaw, 1989, und Butler, 1991, S. 18). In diesem Zusammenhang thematisieren sie vor allem die Bedeutung von Intersektionalität, von Ausschluss- und Inklusionsprozessen (z.B. Imperialismus) sowie von Identitäts- und Zugehörigkeitsprozessen. Aktuell findet sich die Grundidee dieses Ansatzes im Diversity Management von Organisationen und Institutionen.

Für die empirische Coaching- und Supervisionsforschung sind im Rahmen dieses Diskurses Forschungsdesiderate festzustellen. In Bezug auf Coaching- und Supervisionstheorie zu erwähnen ist die Publikation zum Thema Diversity in »Supervision, Coaching und Beratung« von Abdul-Hussain u. Baig (2009).

Konstruktivistische Überlegungen kommen aus der angloamerikanischen feministischen Frauen- und Geschlechterforschung Ende der 1980er/Anfang der 1990er Jahre in den deutschen Sprachraum. Bedeutende Personen in diesem Zusammenhang sind Harold Garfinkel, Erving Goffman, Carol Hagemann-White sowie Candace West und Don Zimmerman.

#### Konstruktivismus

Sie gehen davon aus, dass Gender in soziokulturellen Interaktionen konstruiert wird und alle Beteiligten an der jeweiligen Konstruktion beteiligt sind. »Weiblichkeiten« und »Männlichkeiten« werden nicht an biologische Faktoren gebunden, sondern als Konglomerat von Verhaltenserwartungen und Verhaltensentsprechungen angesehen. Dieser Prozess der Geschlechtsdarstellung und -wahrnehmung wird als »Doing Gender« bezeichnet (s. oben). Heute findet dieser Ansatz in vielen Gender-Mainstreaming-Programmen seine Entsprechung.

Aus der Psychologie und Soziologie liegen zahlreiche Forschungen im Bereich Berufsbildung und Organisationsgeschehen vor. Eine besonders eindrucksvolle und für Coaching bedeutsame Studie legten Guido Strunk, Anett Hermann und Susanne Praschak (2005) vor. Darin gehen sie der Frage nach, wie es dazu kommt, dass bei gleicher Qualifikation Männer besser verdienen und in der Karriere erfolgreicher sind als Frauen. Dazu bildeten sie unter Absolvent\_innen<sup>13</sup> der Wirtschaftsuniversität Wien 52 virtuelle »Zwillingspaare«, die dieselben Voraussetzungen in insgesamt 23 Merkmalen aufwiesen (vgl. ebd., S. 228 f.). Auf diese Weise hatten die Autor\_innen Vergleichsgruppen, die sich in nichts anderem als dem biologischen Geschlecht unterschieden. Im Verlauf von zehn Jahren ließen sich im Durchschnitt über die ersten drei Berufsjahre keine Unterschiede in Bezug auf das Gehalt, die übertragene Führungsverantwortung und die Zufriedenheit mit der Karriere feststellen (vgl. ebd., S. 231). Nach zehn Jahren bestanden allerdings gravierende Unterschiede zwischen

<sup>13</sup> Die Schreibweise mit dem Unterstrich verweist zum einen auf die Gender- und Geschlechtervielfalt von Menschen und zum anderen auf die Intersektionalität von Genderspektren.

Frauen und Männern: Das Durchschnittseinkommen von Männern war um 18.000 € pro Jahr höher und in der Führungsposition waren ihnen durchschnittlich 11 Mitarbeiter\_innen mehr zugeordnet (vgl. ebd., S. 233). Der Karriereerfolg wurde jedoch bei beiden Geschletern als gleich hoch eingeschätzt.

Letzteres beruht auf dem Phänomen, dass die untersuchten Führungskräfte sich mit ähnlichen Personen des gleichen Geschlechts verglichen (Doing Gender). Auch die Unterschiede im Verdienst und der Führungsverantwortung lassen sich durch das Doing Gender im Organisationsalltag erklären. In den meisten Organisationen kommt es zu geschlechtsspezifischen Aufgabenverteilungen und darauf begründeten Rollenmustern. Auf diese Weise entstehen in der Organisation Geschlechterhierarchien und der eben beschriebene **Gender-Gap** in der Karriere.

In Organisationen und auch bei Coacheis sind diese verschiedenen Gendervorstellungen unterschiedlich verbreitet und selten ist nur eine Vorstellung vorherrschend. Die Kenntnis dieser gendertheoretischen Ansätze ermöglicht es uns, unsere eigenen Genderbilder zu reflektieren und unsere Coachees dort abzuholen, wo sie stehen. Wir können sie dabei unterstützen, sich ihre Genderüberzeugungen bewusst zu machen, was vor allem bei Genderthemen in der Rollengestaltung und Mitarbeiter\_innenführung wesentlich ist. Darüber hinaus können wir diese Ansätze mehrperspektivisch (vgl. Petzold 1998a, S. 233) auch als Brillen für die Analysephase im Coaching verwenden, um so komplexe Gendersituationen zu erfassen. Indem wir diese Ansätze vermitteln und damit unterschiedliche Verortungen bewusst machen, können wir zu einer Reflexion von Doing Gender beitragen, die die Auseinandersetzung mit dem Thema erleichtert bzw. hinderliche Genderbias auflösen hilft.

## 6 Mehrperspektivität

### Beispiel

Ein Unternehmen hat den Auftrag, Gender Mainstreaming und Gender Budgeting zu implementieren. Die Leiterin der Personal- und der Leiter der Finanzabteilung werden als Genderbeauftragte eingesetzt. Sie planen eine Kick-off-Veranstaltung, bei der sie u.a. präsentieren wollen, was Gender Mainstreaming und Gender Budgeting sind. Zur Vorbereitung der Präsentation kommen sie ins Coaching. Sie wollen sich kompetent präsentieren und jenen Mitarbeiter\_innen, die bereits genderkompetent sind, keinen Anlass zur Kritik geben. Neben den inhaltlichen Aspekten wird auch die gendersensible Gestaltung der Präsentation ein Thema. Gefragt nach ihren Überzeugungen zum Thema Gender, sind sie sich darüber einig, dass Frauen und Männer gleichwertig sind, dieselben Chancen verdienen (Gleichheitsansatz) und dass sie in ihrer Sozialisation ihre Geschlechterrollen erlernen, aber auch verändern können (Konstruktivismus). Für die Gestaltung der Präsentation werden folgende Aspekte herausgearbeitet: Die

beiden wollen darauf achten, dass sie gleichermaßen präsent sind und demnach gleich viel Zeit und Raum in Anspruch nehmen (Gleichheit). Sie wollen ihre Unterschiedlichkeit in ihrer persönlichen Weiblichkeit und Männlichkeit, also ihrer Genderidentität, sichtbar machen und selbstbewusst darstellen (Differenz). Er ist Anfang 30 und transient. Sie ist über 50 Jahre alt und ist eingewandert. Im Coaching reflektieren die beiden daher ihre gemeinsame Wirkung, welche Potenziale ihre Unterschiedlichkeiten bergen und wie sie sie in Bezug auf das Thema Gender einsetzen können (Diversität). Schließlich reflektieren sie, wer welche Punkte präsentiert, wer wann sitzt oder steht, wer wann wie die Präsentationsrolle übergibt usw. – immer mit dem Fokus auf eine Gendergleichwertigkeit (Konstruktivismus).

### 6.11.3 Genderkompetenz

Genderkompetenz wird vor allem dann zum Thema, wenn sie fehlt (Karlinger, 2010, S. 100). Diese Erkenntnis konnte Sabine Karlinger im Rahmen ihrer Studie gewinnen. Für die Befragten schien es leichter zu sein, das Fehlen von Genderkompetenz festzustellen, als Genderkompetenz zu beschreiben (ebd., S. 102). Dieses Phänomen hängt vermutlich damit zusammen, dass wir uns bei fehlender Genderkompetenz oft im Bereich unreflektierter Wahrnehmungen, von Genderbias – das sind Wahrnehmungsverzerrungseffekte in Bezug auf Gender (Eichler, Fuchs u. Maschewski-Schneider, 2000) – und somit im Bereich der Verletzungen von Genderintegrität bewegen.

Im Integrativen Coachingansatz gehört die Wahrung und Förderung von Integrität zu den ethischen Richtlinien. Dabei wird Integrität nicht nur als »Erhaltung der Identität von Menschen, Gruppen, ökologischen Gegebenheiten« (Petzold 2003a, S. 98) verstanden, sondern auch deren Entwicklung und Entfaltung als wesentlich erachtet.

Genderintegrität fokussiert die Genderidentität und »betrifft die **Würde** von Menschen in ihrer Genderidentität und den Respekt vor ihnen, eine Zusicherung(,) für Unverletzbarkeit und Schutz« gegenüber allen **Genderidentitäten des Spektrums** einzutreten sowie »für die jeweiligen **Genderbeziehungen** zueinander und in ihrer wechselseitigen Bezogenheit. (...) Ohne eine diskursive Wechselseitigkeit, ohne eine **kooperative und kokreative Zusammenarbeit** der Gender in ihrer **Verschiedenheit** und **Verbundenheit** bei diesem Thema können Genderbewusstheit, Gendergerechtigkeit, Gender Mainstreaming und eine gendersensible Kultur nicht realisiert, entwickelt und gepflegt werden.« (Petzold, Orth, 2012, S. 293).

Diese Definition macht uns unsere Verantwortung als Coachs sehr deutlich. Wenn wir unseren Genderbias nicht unbewusst folgen wollen bzw. wenn wir sie einschränken wollen und die Genderidentität aller unserer Coachees wahren und fördern wollen, ist es unerläss-

Genderintegrität

## Definition Genderkompetenz

lich, unsere eigenen Genderbilder und -vorstellungen zu reflektieren, unsere Coachingprozesse aus Genderperspektive zu reflektieren und darüber nachzudenken, was wer zum gemeinsamen Doing Gender beigetragen hat, welche Bilder im Kopf wirksam geworden sind, welche Aspekte und Vorstellungen ausgeschlossen waren usw.

Genderkompetenz im Coaching bedeutet, dass in alle Coachingprozesse Gender als Thema und als Perspektive integriert wird. Demnach wird Genderkompetenz folgendermaßen definiert:

**Genderkompetenz** im Coaching gründet auf einem multitheoretisch begründeten Genderbegriff (s. oben) und bedeutet, Coachingkompetenz mit Genderkompetenz zu verknüpfen und »Gender als einen zentralen Aspekt menschlichen Miteinanders zu verstehen.« Genderkompetenz beschreibt die Fähigkeit zur »bewussten und theoriegeleiteten aktionalen Analyse und systematischen Reflexion von Praxissituationen, Strukturen, Denksystemen, Organisationen und Institutionen aus Genderperspektive, um daraus adäquates und gendergerechtes Handeln zu entwickeln« (Abdul-Hussain, 2012, S. 56).

Es gehört daher zu den Aufgaben von Coachs, ihre persönliche Genderkompetenz laufend weiterzuentwickeln und Coachees bei der (Weiter-)Entwicklung ihrer Genderkompetenz zu unterstützen. Für die Arbeit im Einzelsetting bedeutet das auf der persönlichen Ebene, die Selbstreflexion und Eigenverantwortung der Coachees bei ihrer Konstruktion von Gender zu unterstützen. Auf der Organisationsebene heißt das, Hilfestellungen bei einer gendersensiblen Gestaltung der Organisationsbeziehungen anzubieten, und auf der Handlungsebene, die Entwicklung von vielfältigen Handlungsmöglichkeiten auf der Genderebene zu fördern (vgl. ebd., S. 57). Auf einer Metaebene soll genderkompetentes Coaching darüber hinaus die Humanität professioneller Praxis im Sinne eines geschlechterdemokratischen Miteinanders sichern und fördern und damit einen entscheidenden Beitrag zur Sicherung und Entfaltung von Genderintegrität leisten (vgl. ebd.). In diesem Sinne sind wir als Coachs auch als **Role Models** gefordert, indem wir durch das Vorleben unserer (reflektierten) Genderidentität und unseres Umgangs mit Gender die genannten Ansprüche verkörpern.

## Fazit

Gender ist als soziokultureller Aspekt des Geschlechts sowohl als Thema als auch als Prozess eine äußerst komplexe Angelegenheit, die – wollen wir kompetent mit ihr umgehen – fundierten Wissens, Selbstreflexion, der Reflexion des eigenen Handelns und einer entsprechenden Adaption bedarf. Als Coachs sind wir daher gefordert, unsere persönlichen Zugänge zum Thema Gender und ihre Auswirkungen auf unsere Coachingtätigkeit zu reflektieren. Wir sollten dazu imstande sein, Coachees implizit oder explizit, dort wo es hilfreich sein könnte, in ihrer Genderreflexion zu unterstützen, so dass auch sie nicht nur ihre eigene, sondern auch die Genderintegrität ihrer Kolleg\_innen,

Mitarbeiter\_innen und Vorgesetzten wahren und würdigen können. Genderkompetenz ist demnach eine wesentliche Kernkompetenz von Coaching, die für die Wahrung der Genderintegrität aller an Coachingprozessen Beteiligten eine wesentliche Voraussetzung ist.

## 6.12 Ethische Fragen im Coaching von Führungskräften und Managementgremien

*Claus D. Eck*

»... der Begriff der Ethik [ist] eigentlich das schlechte Gewissen der Moral ...« (Adorno, 1996, S. 22)

Ethik hat Konjunktur – aus einer gewissen Verunsicherung und Ratlosigkeit heraus ist die Nachfrage groß. Entsprechend vielfältig wird das Angebot an »Ethiken« durch Bücher, Artikel, Workshops, Postgraduiertenkollegs usw. vermittelt und auf den Markt gebracht. Ob dieser Boom, dieses Geschäft mit der Moral, der ethischen Reflexion des Handelns und den kritischen Entscheidungen selbst nur gut tut, darf mit einer leisen Skepsis offen gelassen werden.

In der medialen und alltäglichen Sprache ist »Ethik« bzw. »ethisch« zu einem Sammelbegriff für zum Teil komplexe Begriffe wie »Moral«, »Ethos«, »Anstand«, »Reputation«, »Fairness« geworden. Ethisch gilt als etwas grundsätzlich Positives. Wird ein Handeln als »unethisch« bezeichnet, so gilt es als verwerflich, als unmoralisch. Der Gebrauch dieser Begriffe ist meistens unpräzise und unreflektiert. Jedes bessere Lexikon, die Wörterbücher bzw. Enzyklopädien der Philosophie und erst recht die zahlreichen Handbücher oder Lexika der Ethik leisten aber die notwendige Arbeit der Begriffsklärung, so dass das Begriffsfeld und die Systematik des Konstruktus »Ethik« hier nicht erläutert zu werden braucht.

Das Thema »Ethik und Coaching« soll hier unter zwei Aspekten bearbeitet werden:

1. Ethik als Gegenstand, Problemstellung innerhalb eines Coachings und
2. Ethik des Coachings; zur Professionalität und Qualität des Coachings gehört die Frage nach dem Ethos des Coachings.

Zuvor sind aber drei andere grundlegende Fragen aufzunehmen. Was ist (überhaupt) eine ethische Frage und wer ist das ethische Subjekt? Wo ist der Ort des ethischen Handelns und Reflektierens?

Das komplexe Handeln bzw. Entscheiden von Personen, Gruppen und Organisationen hat vielfältige Antriebe, Gründe und Rahmenbedingungen. Sicher spielen dabei die in □ Abb. 6.13 genannten Punkte eine wesentliche Rolle. Dabei ist evident, dass diese Antriebe und Gründe schon intrapsychisch komplex und ambivalent sein können und erst recht interpsychisch (sozial) höchst vielfältig, kontrovers und

**Ethische Fragen – nur ein Modetrend?**

**Was ist (überhaupt) eine ethische Frage?**



■ Abb. 6.13 Primäres System von Antrieben und Gründen

### Wie spontan können Entscheidungen wirklich sein?

6

oft völlig gegensätzlich sind. Deswegen ist eine ethische Frage immer eine konflikthaft.

Jedoch muss auch gesagt werden, dass dieses primäre System von Antrieben und Gründen und das daraus resultierende Handeln durch folgende Rahmenbedingungen bedingt und vorstrukturiert ist (■ Tab. 6.3).

Intelligentes, d.h. verständiges und vernünftiges (rationales) Handeln ist folglich keineswegs so frei und selbstbestimmt, sondern vielfältig vorstrukturiert, gleichsam mit- bzw. fremdbestimmt. Handlungen (Entscheidungen), die sich nicht an die obigen Rahmenbedingungen halten, sind nicht Ausdruck von Freiheit, sondern eher von Willkür, Beliebigkeit, oder sie sind unrealistisch bzw. gar nicht wirklich möglich. Diese Einsicht macht viele unserer Handlungen (Entscheidungen) gar nicht zu einer Frage der Ethik, sondern der Vernünftigkeit, der Rationalität. Das Handeln und seine Ergebnisse wären häufig »besser«, wenn sie »vernünftiger« wären. Der Vernunft oder Rationalität (hier mehr oder weniger synonym gebraucht, obwohl sie es begriffsgeschichtlich nicht sind) kommt deshalb allgemein und besonders im Coaching eine bedeutende Rolle zu. Coaching soll zu einem intelligenten Handeln in Analyse von Problemen, Situationen und Entscheidung verhelfen.

#### ■ Drei Dimensionen der Rationalität

Ausgehend von der klassischen Unterscheidung Max Webers (1922) ist zu differenzieren:

- **Zweckrationalität**, d.h. ein Handeln, das ausschließlich daran orientiert ist, einen gegebenen Zweck (ein Ziel) mit den wirksamsten Mitteln zu erreichen (Effizienz), wobei mögliche Nebenfolgen zu evaluieren sind (Zweck-Mittel-Relation bzw. Planungs rationalität, Kosten-Nutzen-Verhältnis). Zu beachten ist aber, dass die Zwecke (Ziele) selbst weder objektiv noch »richtig« zu sein brauchen, sondern ganz subjektiv oder »falsch« sein können. Als rational wird nur die Anordnung (Methode) von Zweck und Mittel bzw. von Mittel zu Zweck bezeichnet.
- **Richtigkeitsrationalität** drückt zunächst das empirisch ermittelte oder auf Expertise beruhende tatsächliche Verhältnis von Zweck, Mittel, Ergebnis aus (vgl. den Ausdruck »es richtig machen« als Gegensatz von »etwas falsch angehen«). Etwas korrekt nach den Regeln der Kunst machen, schöpft die Bedeutung von Richtigkeit aber noch nicht aus. Ob ein Handeln, ein Entscheid, richtig sei, ist nicht nur eine Frage der Klugheit, sondern eine Frage z.B. des Taks, des Anstands oder eines übergeordneten Werts, also eine eminent ethische Frage.
- **Wertrationalität**, d.h. ein Handeln, das sich, unabhängig von Effizienzkriterien, vor allem am Eigenwert des Handelns selbst orientiert. Dieser Charakter des Eigenwerts eines bestimmten Handelns findet sich in vielen Bereichen der Religion, Politik, Ästhetik und der Zwischenmenschlichkeit (z.B. Liebe, Solidarität).

**Tab. 6.3** Allgemeine Rahmenbedingungen des Handelns

Conditio humana	Recht	Usus	Technizität
Menschliche Physis und Grundbedingungen der Psyche (z.B. Emotionalität, teilweise unbewusste Wirkfaktoren)	Gesetze, Normen, Verträge	Das in einer lokalen Kultur Übliche, Gewohnte; Usanzen	Objektqualität, Verfahrens- bzw. Sachlogik
Gegen diese Bedingungen kann mittel- und langfristig nicht vernünftig gehandelt werden.	Verstöße dagegen ziehen negative Sanktionen nach sich; es kann in der Regel nicht vernünftig sein, gegen das Recht zu handeln.	Faktisch steht die Mehrheit der Entscheidungen und Handlungen gar nicht wirklich zur Disposition, sondern bewegt sich im Bereich des lokal, kulturell Üblichen.	Dagegen handeln zu wollen führt entweder zur Disfunktionalität oder Destruktion bzw. ist unzweckmäßig und kostspielig.

Erweiterter bzw. aufgeklärter Vernunftbegriff

Die Frage des rationalen Handelns wird gegenwärtig unter dem Begriff **Optimierung** diskutiert und inszeniert. Dabei ist aber sehr zu unterscheiden zwischen einem wissenschaftlichen, philosophischen Niveau der Diskussion und Praxis (vgl. z.B. Ingo Rechenberg, 2012) und der inflationären »Ratgeber-Literatur« mit ihren leeren Optimierungsversprechen.

Die allgemeine Wertschätzung der Rationalität darf aber nicht grenzenlos sein. Schon 1935 äußerte sich Husserl (1935, S. 337) dahingehend, »...dass die europäische Krisis in einem sich verirrenden Rationalismus wurzelt. Aber nicht das darf die Meinung sein, als ob die Rationalität als solche von Übel oder im Ganzen der menschlichen Existenz nur von untergeordneter Bedeutung sei.« Im Gegenteil, der »Mangel an einer echten Rationalität auf allen Seiten ist die Quelle der unerträglich gewordenen Unklarheit des Menschen über seine eigene Existenz und seine unendlichen Aufgaben« (ebd., S. 345).

#### ■ Erweitertes Verständnis von Rationalität

Auszugehen ist deshalb von einem erweiterten Verständnis von Rationalität, welches das Nicht-Rationale im eigentlichen Sinn – u.a. die Kreativität, Intuition, Sinnstiftung, Transzendenz – mit einbezieht. Husserl schreibt (ebd., S. 345f.): »Nur wenn der Geist aus der naiven Außenwendung zu sich selbst zurückkehrt und bei sich selbst und rein bei sich selbst bleibt, kann er sich genügen.« Tillich (1956, S. 135) kann von einer »ekstatischen Vernunft« sprechen, die sich nicht in einer Subjekt-Objekt-Struktur erschöpft, sondern im Wortsinn des Außerhalb-seiner-selbst-Stehens »die Grundbedingung der endlichen Rationalität transzendent«. Weder irrational noch antirational hat die »ekstatische Vernunft« die klassische Subjekt-Objekt-Struktur überschritten; sie ist nicht enthusiastisch, aber man könnte sagen, sie ist »inspiriert« und ihre Kennzeichen sind: »schöpferische Stimmung ... von einer Idee ergriffen ... oder intuitives Verständnis für eine Sache« (ebd., S. 138).



■ Abb. 6.14 Trias mit den »einzig ernsthaften ethischen Fragen«

6

### Subjekt und Ort der Ethik

Ethische Diskussionen führen leicht zu Streit

#### ■ Handeln als Folge einer persönlichen Stellungnahme

Die bisherigen Erwägungen haben klar gemacht, dass unser Handeln zwar vielfältig von Rahmenbedingungen geprägt oder beeinflusst ist, die wir primär oder direkt nicht beeinflussen können. Trotzdem kann das Handeln nicht gänzlich auf diese Rahmenbedingungen reduziert werden im Sinn von »nichts anderes als ...«. Es entstehen immer wieder Situationen und Handlungsweisen, die eine ganz persönliche, spezifische Stellungnahme und Entscheidungen erfordern. Dann wird es ernst.

Böhme (1997, S. 155–167) bezeichnet mit dem »Ernstfall einer ethischen Frage« jene Stellungnahmen und Entscheidungen, die sich nicht im Rahmen obiger allgemeiner Bedingungen bewegen, sondern mit denen sich entscheidet, »was für ein Mensch ich bin« bzw. »was für eine Gesellschaft das ist, in der wir leben«. Im Rahmen eines auf Berufsrollen bezogenen Coachings können die beiden »einzig ernsthaften ethischen Fragen« zu einer Trias erweitert werden (■ Abb. 6.14).

Aus und in der Beantwortung dieser Fragen zeigt sich und ergibt sich beides, die Feststellung, Konfrontation mit dem, was ist, und die Optionen sowie Alternativen des Handelns.

Das führt zur dritten der obigen grundlegenden Fragen einer Ethik, nämlich der Frage: Wer ist das Subjekt der Ethik oder wo ist der Ort der Ethik? Diese beiden Fragen gelten für jede Ethik. Im Rahmen unserer Untersuchung stellen sich diese Fragen in einem wirtschafts-ethischen Kontext.

Die oft nur ästhetische Bedeutung der Ethik, also ihre faktische Folgenlosigkeit für die Praxis, kann nur überwunden werden, wenn die Ethik ein klares Subjekt und einen Ort bekommt. Die Frage ist: Wer ist angesprochen, gemeint, gefordert? Und welches ist der Wirkungs- und Geltungsbereich einer Ethik? Subjektlosigkeit (»Niemandsherrschaft«, vgl. Arendt, 1967) und Ortlosigkeit der Ethik würde die Irrelevanz der Ethik für die Praxis bedeuten.

Notwendig sind deshalb **Analyse, Reflexion und Handlungsregeln** an den in ■ Tab. 6.4 aufgezeigten Orten.

#### ■ Ethik ist ein Konfliktmodell

Jede Ethik, insbesondere die Berufs-, Unternehmens- und Wirtschaftsethik, kann nur als Konfliktmodell konzipiert werden und als solches funktionieren. Solange die Konflikthaftigkeit ethischer Fragen nicht erfasst wird, bewegt man sich im Bereich der Ästhetik »schöner Seelen«, von »Gutmenschen« oder der ethische Diskurs ist bloße Rhetorik bzw. »hilflose Appelle« (Luhmann, 1993, S. 134).

Das Konflikthafte der Ethik liegt einerseits in der Pluralität und dem Antagonismus von Interessen, Werten, Kontexten, Perspektiven und in der Strittigkeit ethischer Entscheidungen bzw. Optionen. Die meisten Menschen, Funktionsträger, Organisationen, Institutio-

**Tab. 6.4** Orte bzw. Subjekte ethischer Reflexion und ethischen Handelns

– Subjekt: Parteien, Verbände, Regierung	– Subjekt: Management	– Subjekt: Einzelperson
<ul style="list-style-type: none"> <li>– Ethik der <b>Marktordnung</b> (Wirtschaftsethik als Teil der Gesellschaftsethik)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Ethik der <b>Organisation</b> (Unternehmensethik)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Ethik der <b>Wirtschaftsbürger</b> (personale Ethik)</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>– Konflikt der Rationalitäten (u.a. Ökonomie–Ökologie, Effizienz–Kultur, global–lokal)</li> <li>– Nationale und internationale Rechtsordnung</li> <li>– Funktion der »pouvoirs intermédiaires« (u.a. Wissenschaft, Gewerkschaften, Handels- bzw. Berufsorganisationen)</li> <li>– Rolle und Funktion der Non-Governmental-Organizations (NGO)</li> <li>– Primat der Politik (d.h. des Ganzen) gegenüber der reinen Logik des Markts und der Partikularinteressen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Corporate Governance</li> <li>– Corporate Citizenship</li> <li>– Leitbild, Codices, Sensitivität für allgemeine kulturelle Fragen und für spezifische Herausforderungen (z.B. Diversity)</li> <li>– »Shareholder value« (z.B. Gewinnmaximierung) versus »Stakeholders value«</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Organisationsbürger (»corporate citizen«)</li> <li>– Berufs- und Funktionsrollen</li> <li>– Konsument, Benutzer</li> <li>– Kritische Öffentlichkeit</li> <li>– Staatsbürger</li> </ul>

nen halten ihr Handeln für mindestens ethisch vertretbar. Ethische Diskussionen, sofern sie nicht ein bloßes akademisches Spiel sind, schaffen leicht Streit und Dissens. Niemand lässt den Vorwurf auf sich sitzen, sein Handeln sei »unmoralisch«, »unethisch« oder auch nur ethisch »fragwürdig«. Dann beginnen die Rechtfertigungen, Begründungen und die Kasuistik. Es ist aber nicht nur der Reputationsaspekt, der die Ethik zum Konfliktmodell werden lässt, sondern es sind neben dem Antagonismus der Interessen die Komplexität, die Paradoxien und die Dilemmata des funktions-, unternehmens- und wirtschaftsethischen Handelns.

Die ethisch relevanten Kernkompetenzen sind deshalb Argumentation und Reflexion. Beide beruhen auf fundiertem **Wissen** und **Analyse**. Reflexion bedeutet nicht nur Nachdenken über geplante Aktionen und kritische Evaluation der unternommenen Handlungen. Ein besonderes Kennzeichen der Moderne ist nämlich die sog. Reflexivität. Das heißt: Die Gesellschaft, die Wirtschaft, aber auch der Einzelne sieht sich zunehmend eingeholt von den faktischen Sekundärwirkungen früheren Handelns und Entscheidens. »Reflexivität bedeutet für den Unternehmer Selbstkonfrontation im Sinne einer Konfrontation mit den latenten Nebenfolgen selbstlaufender Prozesse« (Weber, 1999, S. 332). Argumentation ist die Fähigkeit, für das eigene Handeln bzw. Nicht-Handeln rational begründete Plausibilität (Zustimmung, Akzeptanz) zu gewinnen. Dabei spielt die sog. Argumentationsintegrität eine entscheidende Rolle (■ Tab. 6.5).

**Ethisch relevante Kernkompetenzen: Argumentation und Reflexion**

### 6.12.1 Ethisch relevante Fragen und Problemstellungen im Coaching

»Im Coaching geht es immer um die ethische Dimension«

»Im Coaching geht es immer auch um die ethische Dimension.« – Diese Formulierung kann leicht in die Irre führen. Sie suggeriert, es gäbe einen Bereich der reinen Sachlogik, Technizität, des Faktischen und dann noch einen besonderen Bereich des Ethischen bzw. des ethisch Relevanten. Dem ist aber nicht so! Es ist davon auszugehen, dass die Ethik letztlich auf einem realutopischen Versprechen fundiert, nämlich dem, dass das Leben und das Zusammenleben gelingt (was die Sehnsucht aller ist), wenn aufs Ganze gesehen das Eigenwohl und das Gemeinwohl konvergieren und insoweit es gelingt,

- die Destruktivität (Zerstörungspotenzial) von Menschen, Handlungen und Artefakten zu bändigen,
- über Gerechtigkeit (bzw. die jeweils geringere Ungerechtigkeit) einen operationablen Konsens zu erzielen,
- ein »buon governo«, d.h. eine gute Regierung bzw. ein gutes Management, herrschen zu lassen.

**Initial- und Kontrollmacht, grundlegende Aggregate der Ethik**

Dieses realutopische Versprechen für Werte, Sinngebung, Vorgaben, Ethos ist ein immenser **Initialfaktor** für Entwicklung, Alternativen und Optimierung. Gleichzeitig ist dieses Versprechen, diese Realutopie, auch eine **Kontrollmacht**. Das heißt: Die Ethik ist ein Wachhalten und Überprüfen jenes grundsätzlichen Versprechens der Moral. Sie ist skeptisch hinsichtlich der Vereinbarkeit von Eigen- und Gemeinwohl und vermutet Antagonismus; deswegen entwickelt sie u.a. Kriterien, Regeln, Unterlassungsforderungen (Moratorien) im Dienst des obigen realutopischen Versprechens der Moral. Die Initialmacht (Fortschritt, Verbesserung) und Kontrollmacht (Skepsis, Kritik) sind die beiden grundlegenden Aggregate der Ethik. Wie ein roter Faden durchziehen sie die Diskurse der Veränderung und des Bewahrens in der allgemeinen, der sozialen, der gruppenspezifischen und der biografischen Geschichte (vgl. Höffe, 1996).

Es ist davon auszugehen, dass die meisten nicht nur rein reflektorischen Handlungen des Menschen auf den Wunsch zurückgehen, »dass das Leben gelingen möge«. Unter rationalen Gesichtspunkten betrachtet enthält jede intentionale Handlung eine faktische, bewusste oder unbewusste Stellungnahme, ein Urteil, etwa: »Das, was ich mache, und die Art, wie ich es mache (oder nicht mache), trägt zum Gelingen meines (unseres) Lebens bei«. Es ist also immer ein (implizites) Urteil, das unser Handeln strukturiert.

Lacan (1986, S. 359) hat diesen komplexen Sachverhalt so formuliert (Übersetzung des Autors):

»Ethisch besteht wesentlich – man muss immer von Definitionen ausgehen – aus einem Urteil über unser Handeln; sie hat überhaupt nur eine Bedeutung, insoweit die fragliche Handlung selbst ein Urteil erhält oder enthalten sollte, und wenn auch nur implizit. Das Vorhan-

densein des Urteils auf beiden Seiten ist wesentlich für die Struktur der Ethik. «

Das bedeutet, dass alle Handlungen bzw. Nicht-Handlungen (Unterlassungen), sofern sie nicht unbewusst oder reflexhaft geschehen, implizite oder explizite Urteile enthalten vom Typus: »Es ist richtig, gut, geboten, wahr usw. ... dieses zu tun (oder nicht zu tun)«. Man kann also sagen, dass Ethik auf einer Metaebene stattfindet, dass sie eine Urteilsbildung über die den Handlungen immer schon zugrunde liegenden Urteile ist.

Aufgrund dieser Überlegungen ist zu sagen, dass es nicht einige ethisch besondere Fragen und Bereiche des Lebens, des Arbeitens, des Managens usw. gibt, sondern dass alle unsere Intentionen und Handlungen als Urteile (Stellungnahmen) – hinsichtlich des Fundamentalprojekts eines gelingenden, evtl. sogar guten Lebens – eine moralische Komponente haben, die zu reflektieren die Aufgabe der Ethik ist.

Sofern dieser Sachverhalt genügend bewusst (geworden) ist, nämlich dass alle unsere über den vorgegebenen Rahmen (s. oben) hinausgehenden Handlungen (bzw. Nicht-Handlungen, Unterlassungen) Stellungnahmen (Urteile) sind, dann darf durchaus nach einer Systematik gesucht werden, das Feld wirtschafts- bzw. funktionsethischer relevanter Themen aufzuzeigen.

Ausgehend von der idealtypischen Situation eines Coachings kann das Feld der möglichen ethikrelevanten Themenstellungen anhand des heuristisch ergiebigen Konzepts der Verantwortung dargestellt werden. Der dabei unterschiedene Nahbereich und Fernbereich ist sowohl lokal, geografisch, als auch zeitlich bzw. unmittelbar und mittelbar zu verstehen (Beispiel □ Abb. 6.15).

### Rolle – Person – Organisation – Gesellschaft

Die Personen oder Gremien, für die ein Coaching angeboten wird, befinden sich potenziell in einem Spannungsverhältnis von

- Erfordernissen/Möglichkeiten der Rolle/Funktion versus Person mit ihren Kompetenzen/Werten/Überzeugungen,
- einer Rolle/Funktion versus einer anderen Rolle/Funktion (z.B. in der Arbeit, Familie),
- eigener Rolle/Funktion versus Rollen/Funktionen anderer,
- Loyalität zur eigenen Organisation versus Loyalität zur Gesellschaft; Loyalität zum Innovativen, zur Veränderung und Loyalität gegenüber dem Gewordenen, der Kultur.

Sehr zum Schaden wirklicher, nachhaltiger Managementqualität versuchen Unternehmungen durch Selektion (Assessments) und der Forderung nach totaler Identifikation sowie einer impliziten faktischen Indoktrination im »Management-Development«, das Konfliktpotenzial der drei ersten Spannungsbögen aufzulösen, das heißt, das Auftreten solcher Konflikte als »Fehler«, als individuelles Ungeschick und nicht als strukturelles Problem zu definieren.

### Urteile über Urteile, d.h. Stellungnahmen

### Spannungsverhältnisse

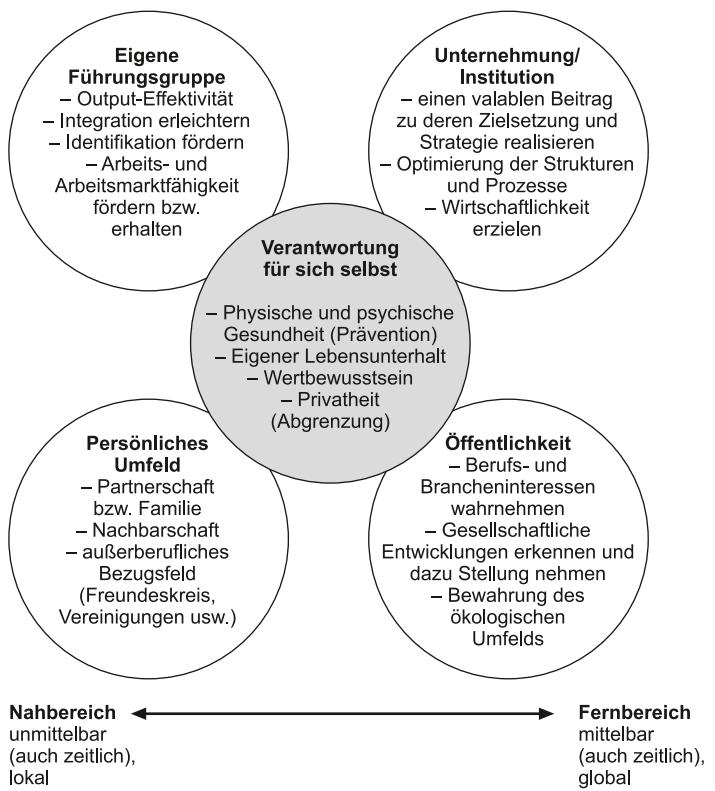


Abb. 6.15 Fünf Dimensionen der Verantwortung von Führungskräften im Nah- und Fernbereich

Es zeigt sich hier das »totalitäre« Potenzial der modernen, insbesondere der großen Organisationen (Großbetriebe, Konzerne, sog. Global Players usw.) – und nicht nur die der Wirtschaft, sondern auch jene der Administration, Wissenschaftsinstitutionen etc. Sie werden dabei unterstützt durch eine mediale Orchestrierung von »Management-Strategien«, wirtschaftspolitischen Modetrends und Schlagwörtern, deren Ideologiegehalt und Substanzlosigkeit unter einer beeindruckenden Rhetorik ihrer Propagandisten kaschiert ist. Manchmal gar nicht bewusst, sondern nur »nicht zu Ende gedacht« – eine Feststellung die sich dem »impartial spectator« (Adam Smith, 1759) bzgl. vieler Management-Praxen aufdrängt.

Politische, staatliche und bürgerrechtliche Einflüsse halten aber den vierten Spannungsbogen wach und fordern eine fundierte Auseinandersetzung.

So können in Coachingprozessen häufig folgende Felder von Dissens und Konflikt Thema (»Issues«) der Reflexion und Beratung werden:

- Grundsätzlich anerkannte Prinzipien der unternehmerischen, ökologischen und gesellschaftlichen Verantwortung müssen in

#### Klassische Konfliktfelder der Wirtschafts- und Unternehmensethik

- entscheidungsrelevanten Regeln und Normen für das Management konkretisiert werden.
- Chancen, aber auch der Dissens zeigen sich vor allem in sieben Feldern, in denen sich die Interessen der Eigentümer und Investoren einer Unternehmung mit denen der Zivilgesellschaft berühren:
    1. Grundwerte (Umweltqualität, Gesundheit, Sicherheit usw.),
    2. Nachhaltigkeit (Regeneration, Assimilation, Substitution als Basis für die Zukunftsfähigkeit),
    3. »Shareholder-value« versus »Stakeholder-value«,
    4. Präferenzierung der Interessen der *einen* (sozial, funktional, lokal etc.) gegenüber den Interessen der *anderen* (sozial, funktional, lokal etc.),
    5. Effektivität und Effizienz getroffener Maßnahmen,
    6. Zuschreibung von Verantwortlichkeit und faire Sanktionsmöglichkeiten.
    7. Sind »Sachzwänge« objektiv gegeben oder bloß konstruiert bzw. Folge von Versäumnissen?
  - Fragen im Zusammenhang der Corporate Governance und der Personal Governance (vgl. Hausammann, 2007).

Die Personal Governance ist oft die Hintergrundfrage der operativen Fragen zur persönlichen Rollengestaltung, des Umgangs mit Rollenkonflikten und der konstruktiven Situationsbewältigung.

» Es geht nicht um das je gerade opportun angebotene nützliche Mögliche, sondern um eine Reflexion auf das, was man sein und werden will: auf eine Haltung zum Leben, das einen erst als Persönlichkeit konstituiert. Das, was einem gut ist, ist nicht einfach wahrnehmbar oder einsichtig, sondern bedarf persönlicher Entwicklung oder Bildung. Man nimmt nur das als Möglichkeit wahr, was einem aus seiner Haltung, seiner lebensstrategischen Position als sinnvoll erscheint. Diese Haltungs rationalität selektiert das Nützliche und das Gute und wählt letztlich nur, was als Gutes nützlich ist. Das mag fast stoisch klingen, aber nicht das Maßvolle ist hier entscheidend, sondern ein spekulativer Umgang mit sich selbst, der herausfindet, was einen reich macht an Erfüllung im Leben. Das aber ist keine Frage allein der Haltung, auch nicht nur ein stoischer Umgang mit Unsicherheit, sondern Spekulation auf einen Zweck des Lebens, den man selber setzt. (Priddat, 2012, S. 24) «

Und genau darum geht es im Ethos, dem Wesensmerkmal, dem Typischen einer Person! Der entscheidende Aspekt dabei ist – und das ist Hintergrundthema im Coaching –, dass die verhängnisvollen Spaltungen von »Rolle« und »Person«, von »als Person (Mensch) würde ich ... aber ...«, oder »persönlich denke ich ... aber ....« analysiert und reflektiert werden. Die Analyse und Reflexion dieser Spaltung (Trennung) steuert der Tendenz entgegen, dass »das entscheidende

Problem der Moralphilosophie, nämlich das Verhältnis des einzelnen Individuums zu dem Allgemeinen, eskamotiert, ... weggeschafft wird.« (Adorno, 1963/1996, S. 23; Hervorhebung C.D. Eck). Das wiederum erlaubt sehr wohl Unterscheidungen, Differenzierungen zu machen – aber keine (Ab-)Spaltungen, Trennungen.

## Zur Methodik und Bearbeitung ethischer Fragen im Coaching

**Nicht nur studieren, sondern auch reflektieren**

6

Auch hier sei zunächst eine Unterscheidung von »studieren« und »reflektieren« vorangestellt. Studieren (lat. studere: etwas eifrig betreiben) heißt, sich u.a. Wissen, Erkenntnisse, Handlungskompetenz, Sicherheit anzueignen durch Beobachtung, Analyse, Erweiterung des vorhandenen Wissens, Vergleich, Experiment, Schlussfolgerung, Erklärung usw. Reflektieren (lat. reflexio, reflectere: zurückbiegen) heißt nachdenken, sich »Überlegungen« machen, wie Kant 1785 schrieb. Dieses Nachdenken umfasst verschiedene Stufen oder Richtungen:

- »Wissen des Wissens« (und unseres Nicht-Wissens), in welchem wir »unser Wahrnehmen wahrnehmen und unser Denken denken« (Platon, Aristoteles, Nikomachische Ethik IX, 9, 1170).
- »Art und Weise, wie und durch welche subjektiven Bedingungen wir zu gewissen Begriffen und Urteilen kommen, ob durch Neigung und Gewohnheit, durch Sinnlichkeit, Verstand oder Vernunft« (Kant, 1785).
- Inwieweit die Autonomie des Subjekts angesichts der dem Denken und Handeln gesellschaftlich-institutionell vorgegebenen Bedingungen, wie z.B. Effizienz und Performanz, gegeben sein kann.

**Wie werden ethische Fragen praktisch?**

Idealtypisch gesehen beruht das Handeln zunächst auf dem Studieren. Ethik hingegen ist wesentlich Reflexion, welche wiederum das Handeln und Suchen (studieren) nach besseren Alternativen beeinflusst.

Eine erste Anleitung zur ethischen Urteilsbildung über die dem Handeln bzw. Unterlassen zugrunde liegenden Urteile, sind die drei in □ Abb. 6.16 genannten grundlegenden Fragen.

Kommunikation ist die zentrale Achse der konsensorientierten ethischen Urteilsbildung. Aber erst wenn zu der gerade in ethischen Fragen oft aufgeblasenen Rhetorik die Argumentationsintegrität (vgl. Schreier, 1990) kommt, kann von einer wirklichen Kommunikation, etwa im Sinn Karl Jaspers oder Jürgen Habermas (Wahrheit – Richtigkeit – Wahrhaftigkeit), gesprochen werden.

Schreier (1990, S. 172–175) hat »Standards der Argumentationsintegrität« in Form von elf zu unterlassenden Verletzungen bzw. Beeinträchtigungen der Argumentationsintegrität vorgelegt, die wie in □ Tab. 6.5 zusammengefasst wurden.

Ethik ist ein Diskurs, der handlungsrelevant werden soll. Dieser Diskurs besteht aus ganz verschiedenen Diskursen. Formal gesehen manifestiert sich der ethische Diskurs als **Anspruch** (Forderung,

**Argumentationsintegrität**

<b>Was geschieht tatsächlich?</b>	Wahrnehmen, beschreiben, verstehen von <b>Zuständen</b> und <b>Prozessen</b> – die sog. <b>Verhältnisse</b> – im Hier und Dort und im Zeithorizont: Jetzt – Vorher (Veränderung)
<b>Welche Konsequenzen (Folgen) ergeben sich aus dem, was geschieht?</b>	Unter der Generalklausel „nach-bestem-Wissen-und-Gewissen“ <b>Analyse</b> der Wirkungen und Nebenwirkungen dessen, was geschieht: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Nutzen – Schaden – Kompensationen?</li> <li>• bei bzw. für <b>wen</b>?</li> <li>• <b>Wo</b>?</li> <li>• <b>Zeithorizont</b>: kurz – mittel – langfristig</li> <li>• <b>Korrigierbarkeit / Reversibilität</b> der Konsequenzen</li> <li>• Und <b>woher</b> man das alles weiß bzw. wissen kann?</li> </ul>
<b>Wie verhält sich wer dazu?</b>	Die Beschreibungen und Begründungen dieser Frage, welche Urteile und Stellungnahmen (Haltungen) <i>implizieren</i> [recte], müssen <b>explizit</b> gemacht werden. An diesen Fragen und ihren begründeten Antworten zeigt sich: „Was für ein Mensch bin ich?“ und „Was ist das für eine Gesellschaft, in der wir leben?“ (Böhme, 1997)
<b>Ethik als explizites Urteil über implizite und explizite Urteile</b> Dazu braucht es: Distanz – Reflexion – Theorie – Argument, d.h. Kommunikation	

■ Abb. 6.16 Drei grundlegende Fragen ethischer Urteilsbildung

<b>■ Tab. 6.5 Standards der Argumentationsintegrität.</b> (Adaptiert nach Schreier, 1990)	
<b>Kriterien</b>	<b>Verbot: Unterlasse es, ...</b>
1. Stringenzverletzung	... absichtlich in nicht stringenter Weise zu argumentieren.
2. Begründungsverweigerung	... Behauptungen nicht oder leichtfertig zu begründen.
3. Wahrheitsvorspiegelung	... Informationen als objektiv wahr auszugeben, obwohl du weißt, dass sie falsch oder nur subjektiv sind.
4. Verantwortlichkeitsverschiebung	... eigene Verantwortlichkeit in Abrede zu stellen oder ungerechtfertigt in Anspruch zu nehmen oder auf andere abzuschieben.
5. Konsistenzvorspiegelung	... bewusst keine oder nur scheinbare Übereinstimmung zu deinen sonstigen Sprechhandlungen herzustellen.
6. Sinnentstellung	... fremde oder eigene Beiträge bzw. Sachverhalte absichtlich sinnentstellend wiederzugeben.
7. Unerfüllbarkeit	... An- bzw. Aufforderungen an Partner zu richten, von denen du weißt, dass sie diese nicht erfüllen können.
8. Diskreditieren	... andere Diskursteilnehmende absichtlich oder leichtfertig herabzusetzen.
9. Feindseligkeit	... Gegner in der Sache als persönliche Feinde zu behandeln.
10. Beteiligungsverhinderung	... in einer Weise zu interagieren, die das Mitwirken anderer an der Klärung bzw. Problemlösung behindert.
11. Abbruch	... Argumentation bzw. den Diskurs ungerechtfertigt abzubrechen.

Rechte, Pflichten), als **Kritik** am Bestehenden (aus der dann Ansprüche entstehen können) und als **Begründungen** (Argumentation) für die Ansprüche bzw. Kritik.

Da wir zunächst (d.h. bis zur Evidenz des Gegenteils im konkreten Fall) unterstellen, dass

- a. ein wie immer auch eingeschränkter, kulturspezifischer, unaufgeklärter Wunsch nach dem Gelingen des Lebens in allen seinen Manifestationen und Konkretionen besteht,
- b. jede »nicht-nekrophile« (Fromm, 1974, S. 345) Person oder Organisation mit sich selbst moralisch kongruent handeln will (vgl. die Phänomene »schlechtes Gewissen«, »Reputation« usw.)
- c. keine externe Instanz inhaltliche Entscheidungen in ethischen Fragen verbindlich machen kann. Wo dies doch der Fall wäre, bewegten wir uns bereits im Bereich der Rahmenbedingungen (z.B. des Rechts, der Gesetze),

### Methodische Schritte zur Urteilsbildung

braucht es für eine ethisch fundierte Urteilsbildung eine heuristisch ergiebige Methodologie. Sie kann, wie der Begriff schon sagt, nur den Weg, das Verfahren, die Anordnung aufzeigen, mittels der auf eine transparente und faire Weise Verbindlichkeit in Analyse, Entscheidung und Implementierung geschaffen werden kann. Eine geeignete Methode setzt den Prozess der ethischen Urteilsbildung in Gang, der wie alle Prozesse in Verlauf und Ergebnis offen ist. So bleibt die Autonomie des ethischen Subjekts gewahrt. Verlauf und Ergebnis des Prozesses werden die Antworten auf die »beiden einzigen ernsthaften ethischen Fragen« evident machen: Was für ein Mensch bin ich und was ist das für eine Gesellschaft/Organisation, in der ich/wir lebe/n?

In diesen Diskursen (Anspruch – Kritik – Begründung) geht es nicht um »die Kunst, Recht zu behalten« (Schopenhauer, 1830), sondern um Prozesse der Bewusstwerdung und der Willensbildung. Denn gerade in ethischen Fragen ist die Differenz (Spannung) von **Wissen** (Einsicht) und **Handeln** (Tun bzw. Unterlassen) permanent anwesend.

Ethische Diskurse werden oft mit einer hohen Emotionalität, Leidenschaftlichkeit und Verletzlichkeit geführt, denn es geht, wie oben bereits erwähnt, um das Selbstbild, die Reputation, Interessen, Motivationen (z.B. Werte). Das Potenzial an Empörung angesichts bestimmter Verhältnisse ist groß und die Entrüstung über Ziele und/oder Folgen bestimmter Strategien äußert sich leicht in Argumenten ad personam oder in Unterstellungen. Dies geschieht oft auch aus der Wahrnehmung der eigenen »Ohnmacht«, etwas selber zu verändern.

Die Erörterung ethischer Fragen im Coaching von Führungskräften und Managementgremien wird auf zwei Ebenen nachhaltig gefördert:

- eine **Atmosphäre des Gesprächs** welche durch Konzepte wie »herrschaftsfreier Diskurs«, »frei schwebende Aufmerksamkeit«, »Achtsamkeit«, Zulassen von Ambivalenz, Unsicherheit, »Rat-

### In der Begleitung von Prozessen der ethischen Entscheidungsfindung in Gremien das »Group-Think«-Phänomen nicht aus dem Auge verlieren.

- losigkeit« gekennzeichnet ist. Der Coach wird sich nicht so sehr fachlich-inhaltlich einbringen; seine Interventionen beziehen sich auf das Etablieren einer geeigneten **Methodik**, die anstehende Fragestellung zu bearbeiten, und seine Aufmerksamkeit gilt dem **Prozess** der Kommunikation. In Gremien wird sein Augenmerk darüber hinaus auf das häufig zu beobachtende Phänomen des »Group Think« (Janis, 1972; Schwartz et al., 2003) gerichtet sein;
- eine Klärung des **formalen Status** der Voten. Im Anschluss an Brown (1996) sind z.B. folgende Unterscheidungen möglich:  
Was an einem Diskursbeitrag ist – formal, unabhängig von der inhaltlichen Verifikation – eine:
    - **Annahme** (Hypothese),
    - **Analyse** (auf welche Weise gewonnen?),
    - **Werturteil** (Norm, Prinzip),
    - **Proposition** (Vorschlag).

Die Ausdifferenzierung des formalen Status eines Diskurses erlaubt eine differenziertere Stellungnahme, Verifikation, Beurteilung der Reichweite und Generalisierbarkeit der Ansagen eines Votums.

Ein **Metakriterium** der Analyse ethischer Diskurse ist immer die Foucault'sche Frage »Qui parle?« – »Wer spricht?«. Jeder Diskurs ist kontextuell und perspektivisch. Gender- und Machtverhältnisse prägen die Argumentationen. Eine besondere Herausforderung in der ethischen Entscheidungsfindung ist das Einbringen von Stimme und möglicher Divergenz der im Prozess selber **Abwesenden** (z.B. Betroffene, zukünftige Betroffene, »Dritte« ohne Stimme, usw.).

Es besteht aber immer ein gewisser Handlungsbedarf, u.U. ein großer Handlungsdruck, auch können Entscheidungen nie in vollständigem Wissen um alle Faktoren und ihrer Dynamik erfolgen. Schon Descartes forderte »une morale par provision« (3. Teil seines »Discours de la Méthode«, 1637), d.h., alle moralischen Entscheidungen sind **provisorisch** bis »besseres« Wissen, Einsichten, Lösungen vorhanden sind. Daraus ergibt sich die Erfordernis dass ethische Entscheidungen **anschlussfähig** sind an neue Erkenntnisse, Entwicklungen. Ethisch verantwortbar sind Entscheidungen erst dann, wenn sie in ihre Folgen korrigierbar sind, Optionen (z.B. Exit-Strategien) des Handelns in veränderten Situationen enthalten.

Im Coaching von leitenden Gremien in Institutionen bzw. Organisationen zeigt sich häufig das Anliegen, losgelöst von einem konkreten »Fall« oder »Issue«, den ethischen Urteilsbildungsprozess zu institutionalisieren bzw. ihn als einen integrierten Bestandteil managerialer Entscheidungsprozesse zu gestalten. Dafür habe ich 1992 ein Modell vorgelegt und weiterentwickelt, mit dem in entsprechenden Projekten in der Industrie, in Handels- und Bankunternehmungen strategisch und im Management-Development häufig gearbeitet wird (► Abb. 6.17).

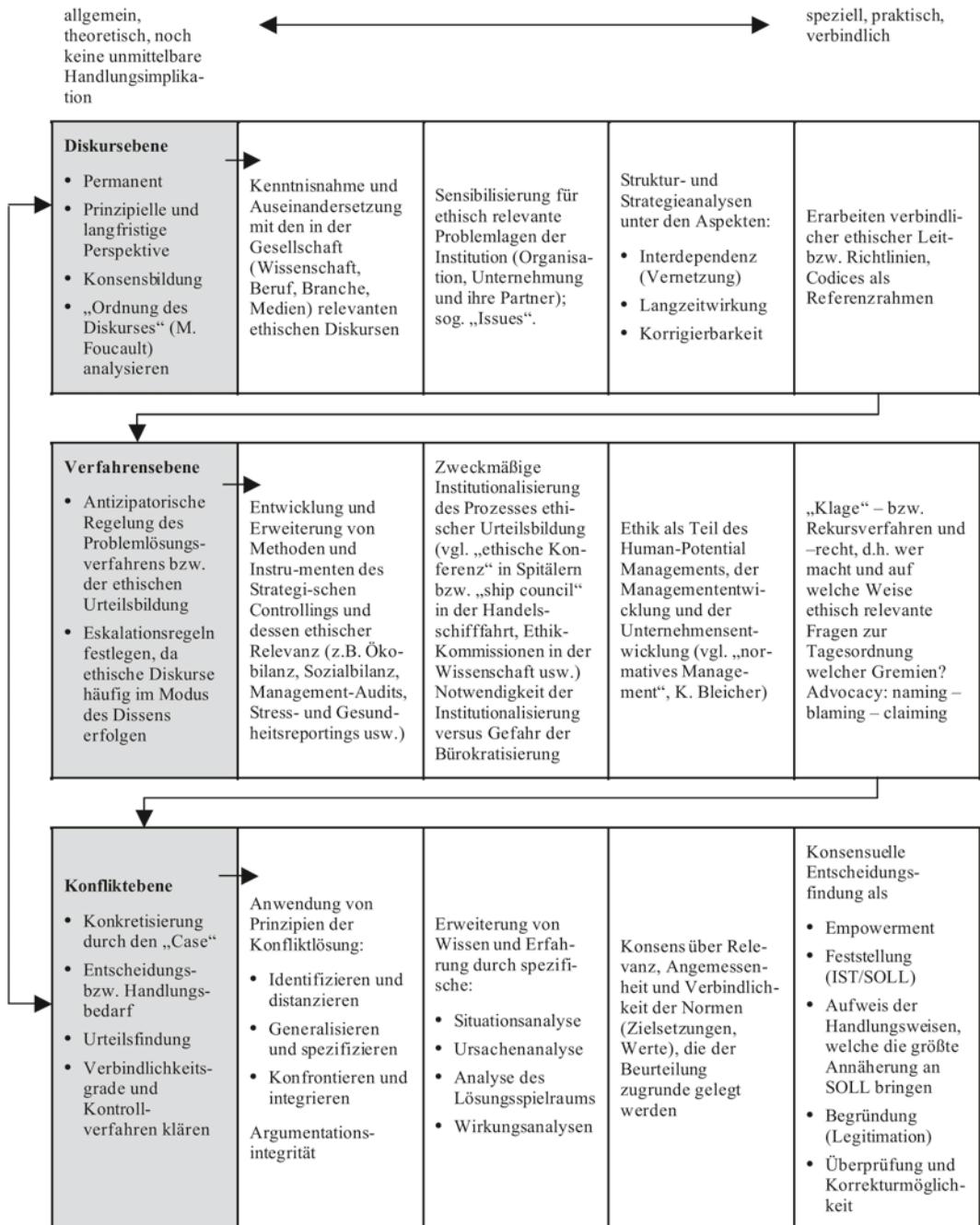


Abb. 6.17 Entwicklung des Bewusstseins für ethische Relevanz und Urteilsbildung

## 6.12.2 Ethik und Ethos des Coachings

Die bisherigen Erwägungen haben aufgezeigt, dass Coaching weder eine besonders ethische Veranstaltung ist, noch in einer privilegierten Weise der Ethik bedarf, mehr als dies z.B. in Fragen von Leadership, Management, Professionalität und Qualität der Fall wäre.

### Deontologie des Coachings

Wie alle professionellen Verfahren, die mit und an Menschen arbeiten, wie z.B. Medizin, Pflege, Psychotherapie, Pädagogik, Supervision, hat auch das Coaching eine bestimmte Deontologie (Pflichtenlehre), die das professionell »Gebotene«, »Verbotene« bzw. »Erlaubte« analysiert und reflektiert. Versteht man den Begriff »Professionalität« nicht vorwiegend deskriptiv (im Sinn von: was in der Profession und ihrer Praxis mehrheitlich üblich ist), sondern qualitativ (d.h. bestimmten Werten, Qualitäten verpflichtet), so entsteht eine große Nähe zur Deontologie: Es ist geboten, im besten Sinn des jeweiligen »state of the art« professionell zu handeln, bzw. es ist verboten, psychologisch, situativ zwar eventuell einfühlbare, aber in ihrer Substanz unprofessionelle Handlungsweisen entstehen zu lassen.

### Ethos des Coachings

Die Arbeit an und mit Menschen erfordert nicht nur eine »Pflichtenlehre«, sondern sie konstituiert sich aus einem Ethos. Das aus dem Griechischen stammende Wort »Ethos« meint einerseits die für eine Person oder Gruppe typische, kennzeichnende Haltung (lat. »habitus«) und andererseits das Bestimmtsein von Handlungen durch einen Wert. So kann z.B. vom Ethos der Liebe, der Wahrhaftigkeit, der Treue gesprochen werden. Ethos prägt das Handeln aber nicht nur nach allgemein akzeptierten Werten wie z.B. Liebe, Wahrhaftigkeit; das Handeln von Personen, Gruppen, Organisationen kann ebenso geprägt sein vom Ethos der Ehre, der Macht, der Selbstverwirklichung, des Genusses usw.

Wenn jetzt hier noch in relativer Kürze nach dem Ethos des Coachings gefragt wird, so soll die Diskussion wiederum auf einer methodologischen Ebene geführt werden: Welche prozessrelevanten Komponenten eines Ethos des Coachings sind unverzichtbar und gestalten die Dynamik der Beratung?

Ich möchte auf folgende vier Komponenten hinweisen, die dauernd präsent sind und denen sich Coach und Coachee nicht entziehen können:

Vier Komponenten

#### 1. Selbstbetroffenheit

Dieser Aspekt ist übrigens für alle ethischen Diskurse charakteristisch. Jede ethische Argumentation (Forderung, Kritik, Kriterien, Normen usw.) gilt grundsätzlich und im gleichen Ausmaß auch für den jeweils Sprechenden. Es gibt keine ernst zu nehmende »Ethik nur für andere«; alles, was für »andere« gilt oder gelten soll, gilt auch

Charakteristisch für ethische Diskurse

für den/die Sprechenden. Ist dies nicht der Fall, handelt es sich um ein Herrschaftsverhältnis (vgl. zu dieser Frage Ammann, Bleisch u. Goppel, 2011).

Selbstbetroffenheit als Komponente des Coachingprozesses meint aber noch etwas Zusätzliches. Im Unterschied zur Expertenberatung – in der die Problemanalyse, Wahl der Methodik zur Lösung und die Implementierung der gefundenen Lösung eine Konzentration auf die Probleminhalte und die Lösungsmethodik erfordert und die Person, das Subjektive des Experten bzw. seines Klienten nachrangig behandelt – arbeitet die prozessorientierte Beratung (welcher Schule auch immer) entscheidend anders. Prozessorientierte Beratungsarbeit geschieht im Horizont der beteiligten Personen. Die zu bearbeitenden Problemstellungen zeigen sich immer auch im Hier und Jetzt des Coachings und nicht nur im Dort, Dann und Damals des Erzählten. »Tua res agitur« (lat.: »um deine Sache geht es«) gilt nicht nur für das Klientensystem, sondern auch für den Coach, wenn auch hoffentlich in distanzierter und reflektierter Weise. Für den Aspekt der Selbstbetroffenheit haben die verschiedenen psychologischen Schulen unterschiedliche Theorien und Konzepte beigebracht, z.B. Übertragung/Gegenübertragung, Emergenz, Lernen am Modell (des Verhaltens des Coachs).

Die aristotelische Ethik präferiert u.a. die »mittleren Zustände« (griech. »mesotes«), d.h. weder ein »zu wenig« noch ein »zu viel« (Aristoteles, Nikomachische Ethik II 5, 1106a–b 7). Es geht also um eine Optimierung. Auf das Coaching und die Selbstbetroffenheit angewandt heißt dies, dass die Selbstbetroffenheit des Coachs optimal gehalten sein soll. Wenn Person, Rolle, Position des Coachees bzw. seine Frage- oder Problemstellung für den Coach eine ausgesprochene Reizkonfiguration darstellen, kann die Selbstbetroffenheit leicht zu groß, zu ungeklärt sein. Entsteht, aus welchen Gründen auch immer, eine zu große Distanz, eine zu geringe innere, emotionale, phantasieanregende Beteiligung des Coachs, so ist dessen Selbstbetroffenheit ebenfalls suboptimal. Die Supervision der Arbeit des Coachs kann ermitteln helfen, welches die Gründe und Motive der beiden suboptimalen Formen der Selbstbetroffenheit sein können und welche Konsequenzen sich daraus ergeben.

## 2. Verborgene Ziele des Coachings?

Coaching erfüllt eine bestimmte Funktion. Coaching soll das Klientensystem unterstützen, befähigen, zu Einsichten bringen. Je nachdem, wer das Coaching initiiert, wer es bezahlt, in welchem Kontext es stattfindet, ist die Funktion und die Zielsetzung des Coachings implizit als Erwartungen oder explizit im Rahmen des Kontrakts ziemlich genau und verbindlich festgelegt. Kann, darf Coaching als eine Form der Arbeit am und mit dem Menschen sich in seiner Funktionalität, seinem Zweck erschöpfen?

Kant entwickelt im zweiten Abschnitt seiner »Grundlegung zur Metaphysik der Sitten« (1785) einen diesbezüglich interessanten Ge-

dankengang. Seine Frage ist zunächst, wie man von hypothetischen Imperativen zu einem kategorischen Imperativ gelangen kann. Diesen Übergang sieht er im Dasein des Menschen gegeben, »dessen Dasein an sich selbst einen absoluten Wert hat« (Bd. 4, Ausgabe 1983, S. 59), und er folgt daraus (ebd., S. 59f.):

» Nun sage ich: der Mensch, und überhaupt jedes vernünftige Wesen, existiert als Zweck an sich selbst, nicht bloß als Mittel zum beliebigen Gebrauch für diesen oder jenen Willen, sondern muss in allen seinen, sowohl auf sich selbst, als auch auf andere vernünftige Wesen gerichteten Handlungen jederzeit zugleich als Zweck betrachtet werden. «

Das führt dann zu der bekannten imperativischen Formel (ebd., S. 62):

» Handle so, dass du die Menschheit, sowohl in deiner Person, als in der Person eines jeden anderen, jederzeit zugleich als Zweck, niemals bloß als Mittel brauchst. «

Kant spricht von einem »Reich der Zwecke« und versteht darunter »die systematische Verbindung verschiedener vernünftiger Wesen durch gemeinschaftliche Gesetze« (ebd., S. 66). Und er fährt dann fort (ebd., S. 68):

» Im Reiche der Zwecke hat alles entweder einen Preis, oder eine Würde. Was einen Preis hat, an dessen Stelle kann auch etwas anderes, als Äquivalent, gesetzt werden: was dagegen über allen Preis erhaben ist, mithin kein Äquivalent verstattet, das hat eine Würde. Was sich auf die allgemeinen menschlichen Neigungen und Bedürfnisse bezieht, hat einen Marktpreis; das, was, auch ohne ein Bedürfnis vorzusetzen, einem gewissen Geschmacke, d. i. einem Wohlgefallen am bloßen zwecklosen Spiel unserer Gemütskräfte, gemäß ist, einen Affektionspreis; das aber, was die Bedingung ausmacht, unter der allein etwas Zweck an sich selbst sein kann, hat nicht bloß einen relativen Wert, d. i. einen Preis, sondern einen innern Wert, d. i. Würde. «

Die Frage nach der sog. Menschenwürde und ihrer Verletzung stellt sich nicht erst in Extremlagen wie z.B. Folter, Rassismus, expliziter Menschenverachtung oder bei »menschenunwürdigen Lebens- und/oder Arbeitsbedingungen«. Die Missachtung der Würde von Männern, Frauen, Kindern, Betagten, Behinderten geschieht überall dort, wo Menschen auf ein bloßes Mittel, eine bloße Funktion reduziert werden, wie z.B. als Produktionsfaktor, Kostenfaktor, Konsument oder als Stimmvieh, Samenspender, Leihmutter usw.

Zum Ethos des Coachings gehört, den Coachee niemals zu instrumentalisieren, ihn zum Mittel für einen heteronomen Willen zu machen oder widerspruchslos ihn dazu machen zu lassen und den

Coachee immer zu konfrontieren, wenn er selbst dabei ist, solches mit sich selbst zu tun, geschehen zu lassen oder er dies mit anderen Menschen macht.

### 3. Authentizität

Die dritte Komponente des Ethos des Coachings ist die Authentizität, und wiederum geht es um die Authentizität des Coachs und des Coachees. Der Begriff »Authentizität« leitet sich aus dem Griechischen ab und bedeutet, etwas von sich aus »mit eigener Hand« selbst machen bzw. als der Urheber. Im Coaching ist damit zunächst gemeint, dass die Veränderungen in Wahrnehmung, Denken, Bewerten und Handeln des Coachee weder auf Suggestion, Belehrung oder Anweisung erfolgen, sondern auf den eigenen Erfahrungen, Reflexionen, Einsichten, Motivationen des Coachees basieren, was immer die (eher indirekten) Hilfestellungen dazu durch den Coach sein mögen. Der Begriff der Authentizität greift aber noch tiefer. Authentisch handelt ein Mensch erst dann, wenn er zu seiner eigentümlichen Form, d.h. zu seinem Eigenen und Eigentlichen gefunden hat. Dieses steht nicht einfach fest und bleibt auch nicht immer gleich. Es muss vielmehr gefunden und gestaltet werden in Abkehrung, zumindest Distanzierung von der Verfallenheit an das »Man«, das »Gerede« (Heidegger, 1927, S. 126–130) bzw. in der Aufgabe dessen, was Sartre (1943, S. 85–114) »la mauvaise foi« (im Sinn von Unredlichkeit) nannte, d.h. die Unaufrichtigkeit, den Selbstbetrug, die Verleugnung der Freiheit als Möglichkeit der Selbstbestimmung zugunsten einer betrügerischen Hoffnung, durch prinzipielle Anpassung und faktische Unterwerfung die (materiellen) Vorteile und Gratifikationen eines Systems zu erhalten und trotzdem sich dabei Residuen von Privatheit und Autonomie erhalten zu können.

Die Entdeckung und Gestaltung des eigenen »Was-kann-ich-wirklich-wollen-wenn-es-um-mich-selbst geht?« basiert auf den Erkenntnisprozessen, wer oder was dieses Selbst wirklich ist (vgl. Böhme, 1997). Diese Erkenntnisprozesse sind letztlich befreiend, enthalten aber auch schmerzliche Einsichten; denn jedem Erkenntnisinteresse (»Wer bin ich wirklich?«) entspricht auch die Erkenntnisangst, welche oft Illusionen, Verblendungen, »falsche« Anteile des Selbst, Begrenzungen, Blockierungen zur Kenntnis zu nehmen hat. Die Tragfähigkeit der Beziehung zwischen Coach und Coachee, das »containment« (Bion, 1970, S. 94) und das Modell der Authentizität des Coachs können helfen, Angst, Schamgefühle, Trauer und Verzweiflung – im Sinn der »Krankheit zum Tode« (Kierkegaard, 1849) – z.B. durch den »Mut zum Sein« (Tillich, 1953) zu überwinden oder jene produktive, biophile Energien in sich freizusetzen, von denen Fromm (1967) sprach.

### 4. Handlungsorientierung

Die Begegnung mit sich selbst, die Erprobung und Erfahrung des Selbst geschieht in der Auseinandersetzung mit konkreten Herausfor-

derungen durch eine Rolle, in einer Situation, mittels einer Aktivität im Horizont der Frage: Was will das von mir?

Unabhängig davon, inwieweit mit (berufs)biographischen Elementen gearbeitet wird, geht es im Coaching grundsätzlich weder um eine retrograde Erlebniskorrektur noch um den Entwurf allgemeiner Zukunftsszenarien des Coachees. Der Aufforderungscharakter einer Rolle, einer Situation, einer Aktivität erfordert eine persönliche, eigentümliche Stellungnahme (Adler, 1929). Die persönliche Stellungnahme zeigt nicht nur auf, was für ein Mensch ich bin, sondern erschließt Handlungsmöglichkeiten und ist ein »enactment« mit anderen Rollenträgern und somit eine Sozialpsychologie. Die persönliche Stellungnahme kann irrtümlich oder intelligent, produktiv sein; sie erfolgt im Horizont des Gelingens oder Scheiterns, was wiederum zu Stellungnahmen herausfordert: »Handelnd und sprechend offenbaren die Menschen jeweils, wer sie sind, zeigen aktiv die personale Einzigartigkeit ihres Wesens, treten gleichsam auf die Bühne der Welt, auf der sie vorher so nicht sichtbar waren...« (Arendt, 1967, S. 169). Was dann geschieht, sich prozesshaft entrollt, ist prinzipiell offen, in letzter Konsequenz unabsehbar. Diese Ungewissheit schafft Raum für zwei machtvolle Metahandlungen:

1. das Versprechen (ebd., S. 239ff.), d.h. sich und anderen Hoffnung machen und alles daran setzen, sie in Erfüllung gehen zu lassen;
2. das Verzeihen (ebd., S. 231ff.), d.h. angesichts der »Unwiderruflichkeit des Getanen« Verantwortung zu übernehmen, sich und anderen verzeihen, Formen tätiger Solidarität, Reparation und Lernens zu entwickeln.

Wem der Begriff »Verzeihen« zu pathetisch oder sentimental erscheint, dem sei in Erinnerung gerufen, dass die Alternative zu dem Verzeihen, die Rache und Strafe, das Suchen nach Sündenböcken, das Ressentiment bzw. die Depression ist. Dies würde entweder produktives Handeln verhindern oder nur weiteres unheilvolles Handeln zulassen.

Die vier interdependenten, nicht additiv zu verstehenden Kennzeichen des Ethos des Coachings zeigen die Chancen und Herausforderungen, aber auch die Begrenzungen des Coachings auf. Wirkungsvoll kann nur ein Coaching sein, das sich nicht in einer wertneutralen Konzentration auf die Optimierung der Funktionsfähigkeit des Coachees erschöpft; das bedeutete dessen Instrumentalisierung.

## Literatur

- 
- Abdul-Hussain, S. (2012). *Genderkompetenz in Supervision und Coaching. Mit einem Beitrag von Ilse Orth und Hilarion G. Petzold zu »Genderintegrität«*. Wiesbaden: Springer VS Verlag.
- Abdul-Hussain, S. u. Baig, S. (2009). Diversity - eine kleine Einführung in ein komplexes Thema. In S. Abdul-Hussain u. S. Baig (Hrsg.), *Diversity in Supervision und Coaching* (S. 15–60). Wien: Facultas WUV.

- Abdul-Hussain, S. u. Baig, S. (2009). *Diversity in Supervision, Coaching und Beratung*. Wien: facultas.wuv.
- Adler, A. (1929). *Individualpsychologie in der Schule*. Leipzig: Hirzel (Neuausgabe 1973, Frankfurt/M.: Fischer).
- Adorno, Th.W. (1963/1996). *Probleme der Moralphilosophie*. Frankfurt/M.: Suhrkamp.
- Albrecht, C. u. Perrin, D. (2013). *Funktionales Zuhören als Gesprächskompetenz im Schreibcoaching*. Wiesbaden: Springer VS.
- Allemann-Ghionda, C. (2011). Orte und Worte der Diversität – gestern und heute. In C. Allemann-Ghionda u. W.-D. Bukow (Hrsg.), *Orte der Diversität. Formate, Arrangements und Inszenierungen* (S. 15–34). Wiesbaden: VS Verlag.
- Ammann, Ch., Bleisch, B. u. Goppel, A. (Hrsg.). (2011). *Müssen Ethiker moralisch sein?* Frankfurt/M.: Campus.
- Antonovsky, A. (1997). *Salutogenese: Zur Entmystifizierung der Gesundheit*. Tübingen: dgvt.
- Arendt, H. (1967). *Vita activa oder vom täglichen Leben* (8. Aufl. 1994). München: Piper.
- Aristoteles (1956). *Nikomachische Ethik* (2. Buch, S. 35). Hrsg. v. Hellmut Flashar. Berlin: Akademie Verlag.
- Aronson, E., Wilson, T.D. u. Akert, R.M. (2004). *Sozialpsychologie*. München: Pearson Studium.
- Baig, S. (2008). Diversity und Ausschluss. In J. Bakic, M. Diebäcker u. E. Hammer (Hrsgg.), *Aktuelle Leitbegriffe der Sozialen Arbeit. Ein kritisches Handbuch* (S. 91–105). Wien: Erhard Löcker.
- Barmeyer, C. (2000). Interkulturelles Coaching. In C. Rauen (Hrsg.), *Handbuch Coaching* (S. 199–231). Göttingen: Verlag für Angewandte Psychologie.
- Becker-Mrotzek, M. u. Brünner, G. (2009). Der Erwerb kommunikativer Fähigkeiten: Kategorien und systematischer Überblick. In M. Becker-Mrotzek u. G. Brünner (Hrsg.), *Analyse und Vermittlung von Gesprächskompetenz* (2. Aufl., S. 29–46). Frankfurt/M.: Lang.
- Bendel, S. (2009). Gesprächskompetenz vermitteln: Angewandte Forschung? In M. Becker-Mrotzek u. G. Brünner (Hrsg.), *Analyse und Vermittlung von Gesprächskompetenz* (S. 67–87). Frankfurt/M.: Lang.
- Besemer, C. (2002). *Mediation: Vermittlung in Konflikten* (9. Aufl.). Königsberg: Stiftung Gewaltfreies Leben.
- Bion, W. (1970). *Attention and Interpretation*. London: Tavistock.
- Birth, G. (2010). *Krisen begreifen. Coaching in Zeiten der Verunsicherung*. Deutsche Gesellschaft für Coaching e.V., ZweiBrücken: KV Klein Verlag.
- Böhme, G. (1997). *Ethik im Kontext: Über den Umgang mit ernsten Fragen*. Frankfurt/M.: Suhrkamp.
- Bolles, R.N. (2009). *What color is your parachute? A practical manual for job-hunters and career-changers*. Berkeley: Ten speed press.
- Brown, M.T. (1996). *Der ethische Prozess: Strategien für gute Entscheidungen*. München: Hampp.
- Büchele, U. (2004). Kann man Lernbegleitung lehren? In M. Rohs u. M. Käpplinger (Hrsg.), *Lernberatung* (S. 67–77). Münster: Waxmann.
- Büchi, W. (2001). *Professionell zur neuen Position*. Zürich: Wird.
- Buckert, A. u. Kluge, M. (2008). *Der Ausbilder als Coach: Motivierte Auszubildende am Arbeitsplatz* (4. Aufl.). Köln: Deutscher Wirtschaftsdienst.
- Burger, M. u. Fillietzaz, L. (2002). Media Interviews: an intersection of multiple socialpractices. In C.N. Candlin (Hrsg.), *Research and practice in professional discourse* (2. Aufl., S. 567–588). Hongkong: City University Press.
- Butler, J. (1991). *Das Unbehagen der Geschlechter*. Frankfurt/M.: Suhrkamp.
- Butler, J. (1993). Für ein sorgfältiges Lesen. In S. Benhabib, J. Butler, D. Cornell u. N. Fraser (Hrsg.), *Der Streit um Differenz. Feminismus und Postmoderne in der Gegenwart* (S. 122–132). Frankfurt/M.: Fischer Taschenbuch Verlag.

- Caplan, G. u. Grunebaum, H. (1977). Perspektiven Primärer Prävention. In G. Sommer, E. von Kardorff (Hrsg.), *Fortschritte der klinischen Psychologie 11: Gemeindepsychologie*. München: Urban u. Schwarzenberg.
- Cartwright, S. u. Hudson, S.-L. (2000). Coping with mergers and acquisitions. In R.J. Burke u. C.L. Cooper (Hrsg.), *The organization in crisis. Downsizing, restructuring and privatization*. Oxford: Blackwell Publishers.
- Cavarero, A. (1990). Die Perspektive der Geschlechterdifferenz. In U. Gerhard, M. Jansen, A. Maihofer, P. Schmid u. I. Schultz (Hrsg.), *Differenz und Gleichheit. Menschenrechte haben (kein) Geschlecht* (S. 95–111). Frankfurt/M.: Ulrike Helmer Verlag.
- Clement, U. u. Clement, U. (1999). Interkulturelles Coaching. In K. Götz (Hrsg.), *Interkulturelles Lernen/Interkulturelles Training. Managementkonzepte* (Bd. 8, S. 157–168). München: Hampp.
- Crenshaw, K.W. (1989). Demarginalizing the intersection of race and sex: a black feminist critique of antidiscrimination doctrine, feminist theory, and antiracist politics. *University of Chicago Legal Forum*, 139–167.
- Deppermann, A. (2009). »Gesprächskompetenz«: Probleme und Herausforderungen eines möglichen Begriffs. In M. Becker-Mrotzek u. G. Brünner (Hrsg.), *Analyse und Vermittlung von Gesprächskompetenz* (2. Aufl., S. 7–14). Frankfurt/M.: Verlag für Gesprächsforschung.
- Devine, P.G., Plant, A.E., Blair, I.V. (2001). Classic and contemporary analysis of racial prejudice. In R. Brown u. S.L. Gaertner (Hrsg.), *Blackwell handbook of social psychology: intergroup processes* (S. 198–217). Oxford: Blackwell.
- Dilts, R.B. (1994). *Strategies of genius*. (Vol. 1: Aristotle, Sherlock Holmes, Walt Disney, Wolfgang Amadeus Mozart). Capitola: Meta Publications.
- Doppler, K. u. Lauterburg, C. (2000). *Change Management*. Frankfurt/M.: Campus.
- Dross, M. (2001). *Krisenintervention*. Göttingen: Hogrefe.
- Eagly, A.H. (2004). Prejudice: towards a more inclusive understanding. In A.H. Eagly, R.M. Baron, L.V. Hamilton (Hrsg.), *The social psychology of group identity and social conflict, theory, application and practice* (S. 45–64). Washington DC: American Psychological Association.
- Eck, C. (1981). *Denkschulung*. Zürich: IBO Verlag.
- Eck, C. (1992). *Wirtschaftspsychologie-Wirtschaftsethik*. Vorlesungsskript der Hochschule für Angewandte Psychologie, Zürich.
- Eck, C. (1999a). *Grundsätzliche Überlegungen zu Supervision und Coaching sowie zu deren Professionalisierung*. Zürich: Institut für Angewandte Psychologie.
- Eck, C. (1999b). *Was gibt es in der Beratung noch, ausser Prozessberatung?* Zürich: Institut für Angewandte Psychologie.
- Egidi, K. u. Boxbücher, M. (Hrsg.). (1996). *Systemische Krisenintervention*. Tübingen: dgvt.
- Eichler, M., Fuchs, J. u. Maschewsky-Schneider, U. (2000). Richtlinien zur Vermeidung von Gender Bias in der Gesundheitsforschung. *Zeitschrift für Gesundheitswissenschaften* 8 (4), 293–310.
- Engert, V. u. Reissler, U. (2004). *ALF: Arbeiten und Lernen im Fachbereich*. Mannheim: DaimlerChrysler AG.
- Epping, R. (1998). Pädagogische Aspekte der Professionalisierung in der beruflichen Weiterbildung. In R. Klein u. G. Reutter (Hrsg.), *Lehren ohne Zukunft? Wandel der Anforderungen an das pädagogische Personal in der Erwachsenenbildung* (S. 46–54). Baltmannsweiler: Schneider Verlag Hohengehren.
- Filipp, S.-H. (1995). *Kritische Lebensereignisse* (3. Aufl.). Weinheim: Beltz.
- Fischer-Epe, M. (2010). *Mit Coaching Veränderungsmanagement nachhaltig machen*. [www.coaching-magazin.de](http://www.coaching-magazin.de) Ausgabe 2/2010.
- Flügge, D. u. Vormbrock, U. (2004). Vom Ausbilder zum Lernprozessbegleiter. In M. Rohs u. M. Käpplinger (Hrsg.), *Lernberatung* (S. 79–86). Münster: Waxmann.
- Foucault, M. (1996). *Diskurs und Wahrheit. Die Berkeley Vorlesungen*. Berlin: Merve.
- Frauchiger, M. (2002). *Krisenintervention aus Sicht der integrativen Therapie*. Bern: Online-Veröffentlichungen.

- Fromm, E. (1967). *Die Faszination der Gewalt und die Liebe zum Leben*. In: Gesamtausgabe (Bd. 11, S. 339–348). Stuttgart: Deutsche Verlags-Anstalt.
- Fromm, E. (1974). *Im Namen des Lebens*. In: Gesamtausgabe (Bd. 11, S. 609–630). Stuttgart: Deutsche Verlags-Anstalt.
- Fuchs, M. (2001). *Coaching als Integrationsinstrument bei Mergers and Acquisitions*. Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag.
- Gabler Wirtschaftslexikon (2004). Wiesbaden: Betriebswirtschaftlicher Verlag.
- Gardenswartz, L. u. Rowe, A. (1993). *Managing diversity*. New York: Mc Graw-Hill.
- Gardenswartz, L. u. Rowe, A. (2003). *Diverse teams at work. Capitalizing on the power of diversity*. Alexandria: SHRM.
- Garfinkel, H. (1967). *Studies in ethnmethodology*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Geissler, H. (2004). Braucht Coaching eine philosophisch begründete Ethik? *Organisationsberatung-Supervision-Coaching*, 11(2), 173–186.
- Glasl, F. (2004). *Konfliktmanagement: Ein Handbuch für Führungskräfte und Berater* (10. überarb. Aufl. 2011). Bern: Haupt, Stuttgart: Freies Geistesleben.
- Glasl, F. (2007). *Selbsthilfe in Konflikten: Konzepte, Übungen, Praktische Methoden* (5. Aufl.). Bern: Haupt.
- Glasl, F. (2008). *Konflikt Krise Katharsis* (2. Aufl.). Stuttgart: Freies Geistesleben.
- Götz, K. (2003). *Human Resource Development: Prozesse, Personen, Strukturen, Systeme* (Bd. 2, vor allem S. 9–50; 2. Aufl.). München: Rainer Hampp.
- Graf, A. (2002). *Lebenszyklusorientierte Personalentwicklung*. Bern: Haupt.
- Graupner, H.B. (2001). *Karriere: einsteigen, aufsteigen, umsteigen*. Freiburg: Haufe.
- Haan, N. (1977). *Coping and defending: Processes of self-environment organization*. New York: Academic Press.
- Habermas, J. (1981). *Theorie des kommunikativen Handelns*. Frankfurt/M.: Suhrkamp.
- Hagemann-White, C. (1984). *Sozialisation: Weiblich – männlich?* Opladen: Leske + Budrich.
- Hall, E.T. u. Hall, M.R. (1984). *Verborgene Signale: Studien zur internationalen Kommunikation*. Hamburg: Gruner + Jahr.
- Hausammann, F. (2007). *Personal Governance als unverzichtbarer Teil der Corporate Governance und Unternehmensführung*. Bern: Haupt.
- Heidegger, M. (1927). *Sein und Zeit*. Tübingen: Niemeyer.
- Heitger, B. u. Doujak, A. (2002). *Harte Schnitte: Neues Wachstum*. Wien: Überreuter Wirtschaftsverlag.
- Heitger, B., Krizanits, J. u. Hummer, C. (2004). Coaching in Veränderungsprozessen. In F. Boos u. B. Heitger (Hrsg.), *Beratergruppe Neuwaldegg: Veränderung – Systemisch* (S. 219–243). Stuttgart: Klett-Cotta.
- Herzer, M. u. Hanke, F. (2004). Coaching als Instrument betrieblicher Personalentwicklung. In H. Kersting u. H. Neumann-Wirsig (Hrsg.), *Supervision intelligenter Systeme* (S. 117–137). Aachen: Dr. Heinz Kersting Verlag.
- Hölle, O. (1996). Über die Macht der Moral. *Merkur* 570/571, 747–760.
- Hofstede, G. (1993). *Interkulturelle Zusammenarbeit: Kulturen – Organisationen – Management*. Wiesbaden: Gabler.
- Husserl, E. (1935). *Die Krisis des Europäischen Menschentums und die Philosophie*. In: Husserliana (Bd. 6, S. 314–348, 1976). Haag: M. Nijhoff.
- Hymes, D. (1972). On communicative competence. In J.B. Pride u. J. Holmes (Hrsg.), *Sociolinguistics* (S. 269–293). Harmondsworth: Penguin.
- Janis, I.L. (1972). *Victims of group think*. Boston: Houghton Mifflin.
- Kant, I. (1785). *Grundlegung zur Metaphysik der Sitten*. In: Werke, Bd. 4, hrsg. v. W. Weischedel (1983), S. 11–102. Frankfurt/M.: Insel.
- Karlinger, S. (2011). *Gender matters?! Genderkompetenz in der Supervision: Zur Bedeutung der Genderkompetenz von Supervisorinnen und Supervisoren im psychosozialen Feld*. Saarbrücken: VDM Verlag Dr. Müller.
- Kast, V. (1998). *Zäsuren und Krisen im Lebenslauf*. Wien: Picus.
- Kast, V. u. Talos, E. (2003). *Krisen des flexiblen Menschen*. Wien: Picus.

- Kierkegaard, S. (1849). *Die Krankheit zum Tode*. In: Philosophische Bibliothek 470, hrsg. v. Hans Rochol (1995). Hamburg: Felix Meiner.
- Kilomba, G. (2010). *Plantation memories*. Münster: UNRAST.
- Klink, T. (2008). *Erfolgreicher Umgang mit Belastungen in Partnerschaft und Beruf. Eine Evaluation des Freiburger Stresspräventionstrainings innerhalb der Swisscom AG*. Unveröffentlichte Dissertation. Fribourg: Universität Fribourg.
- Kohli, M. (2003). Der institutionalisierte Lebenslauf: ein Blick zurück und nach vorn. In J. Allmendinger (Hrsg.), *Entstaatlichung und soziale Sicherheit. Verhandlungen des 31. Kongresses der Deutschen Gesellschaft für Soziologie in Leipzig 2002* (S. 525–545). Opladen: Leske + Budrich.
- König, E. (2002). Lernen in Unternehmen: Zur Entgrenzung pädagogischer Handlungsfelder. In W. Bergsdorf, J. Court, M. Eckert u. H. Hoffmeister (Hrsg.), *Herausforderungen der Bildungslandschaft* (S. 187–201). Weimar: RhinoVerlag.
- König, E. u. Volmer, G. (2003). *Systemisches Coaching: Handbuch für Führungskräfte, Berater und Trainer*. Weinheim, Basel: Beltz.
- Königswieser, R. (1998). *Systemische Intervention*. Stuttgart: Klett-Cotta.
- Kraft, V. (1996). *Pestalozzi oder das pädagogische Selbst*. Bad Heilbrunn: Klinkhardt.
- Kraus, G., Becker-Kolle, C. u. Fischer, T. (2004). *Handbuch Change-Management*. Berlin: Cornelsen.
- Krell, G., Riedmüller, B., Sieben, B. u. Vinz, D. (2007). Einleitung – Diversity Studies als integrierende Forschungsrichtung. In G. Krell, B. Riedmüller, B. Sieben u. D. Vinz (Hrsg.), *Diversity Studies. Grundlagen und disziplinäre Ansätze* (S. 7–16). Frankfurt/M.: Campus.
- Kunz, S., Scheuermann, U. u. Schürmann, I. (2004). *Krisenintervention: Ein fallorientiertes Arbeitsbuch für Praxis und Weiterbildung*. Weinheim, München: Juventa.
- Lacan, J. (1986). *L'éthique de la psychanalyse* (Le Séminaire, Bd. 7). Paris: Seuil.
- Lievegoed, B. (2001). *Lebenskrisen, Lebenschancen: Die Entwicklung des Menschen zwischen Kindheit und Alter* (12. Aufl.). München: Kösel.
- Linderkamp, R. (2001). Vom Lehrgang übers Coaching zum Computer Based Training. *Gewerkschaftliche Bildungspolitik*, 1-2, 25–27.
- Lippitt, G. u. Lippitt, R. (1984). *Beratung als Prozess: Was Berater und Kunden wissen sollten*. Goch: Bratt-Institut für Neues Lernen.
- Lippmann, E. (2013). Grundlagen. In E. Lippmann (Hrsg.), *Coaching. Angewandte Psychologie für die Beratungspraxis* (S. 13–52). Heidelberg: Springer.
- Luhmann, N. (1993). Wirtschaftsethik als Ethik? In J. Wieland (Hrsg.), *Wirtschaftsethik und Theorie der Gesellschaft* (S. 134–147). Frankfurt/M.: Suhrkamp.
- Maletzke, G. (2013). *Interkulturelle Kommunikation: Zur Interaktion zwischen Menschen verschiedener Kulturen*. Opladen: Westdeutscher Verlag.
- Marti, T. (2002). *Gesundheitsfördernde Pädagogik: Die Erziehungskunst Rudolf Steiners unter dem Gesichtspunkt der Salutogenese*. [http://www.fpv.ch/rundbrief/rund\\_okt2002\\_saltomartigenese.htm](http://www.fpv.ch/rundbrief/rund_okt2002_saltomartigenese.htm). Gesehen 14.10.2005.
- Moscovici, S. (1961). *La psychanalyse, son image, son public*. Paris: PUF.
- Moscovici, S. (2001). *Social representations. Explorations in social psychology*. New York: New York University Press.
- Müller, W. u. Schermann, U. (Hrsg.) (2004). *Praxis Krisenintervention*. Stuttgart: Kohlhammer.
- Myers, J.K., Lindenthal, J.J., Pepper, M.P. u. Ostrander, D.R. (1972). *Life events and mental status: a longitudinal study*. New York.
- Nagel, E. (Hrsg.). (2003). *Welchen Wandel wollen wir? Ansätze und Perspektiven für die Gestaltung organisationaler Veränderungsprozesse*. Chur, Zürich: Rüegger.
- Nussbaumer, O. (2000). *Die Anwendung verschiedener Beratungsansätze in der Outplacementberatung*. Hausarbeit. Zürich: Institut für Angewandte Psychologie.
- Nussbaumer, O. (2001). *Beraterbiografie, eine Hürde in der Beratung von körperlich handicapierten Menschen*. Diplomarbeit. Zürich: Institut für Angewandte Psychologie.
- Parikh, J. (2000). *Managen Sie sich selbst*. Niederhausen/Ts: Falken.

- Perko, G. (2005). *Queer-Theorien. Ethische, politische und logische Dimensionen plural-queeren Denkens*. Köln: Papy Rossa.
- Perrin, D. (2011). Journalistisches Schreiben: Coaching aus medienlinguistischer Perspektive. In K. Knapp, G. Antos, M. Becker-Mrotzek, A. Deppermann, S. Göpferich, J. Grabowski, M. Klemm u. C. Villiger (Hrsg.), *Angewandte Linguistik: Ein Lehrbuch* (3. Aufl., S. 255–275). Tübingen: Francke.
- Perrin, D. (2011). *Medienlinguistik* (2. Aufl.). Konstanz: UVK.
- Perrin, D. u. Ehrensberger, M. (2008). Media competence. In G. Rickheit u. H. Strohner (Eds.), *Handbook of Applied Linguistics, Vol. 1, Communicative Competence*. New York: Mouton de Gruyter.
- Pesendorfer, B. (2005). Diagnoseinstrumente und Konflikte. In G. Falk, P. Heintel u. E. Krainz (Hrsg.), *Handbuch Mediation und Konfliktmanagement* (S. 271ff.). Wiesbaden: Verlag für Sozialwissenschaften.
- Petzold, H. (1983) Der Verlust der Arbeit durch die Pensionierung als Ursache von Störungen und Erkrankungen. In H. Petzold u. H. Heinl (Hrsg.), *Psychotherapie und Arbeitswelt* (S. 409–449). Paderborn: Junfermann.
- Petzold, H. (2003). *Lebensgeschichten erzählen*. Paderborn: Junfermann.
- Petzold, H.G. (1998a). *Integrative Supervision, Meta-Consulting & Organisationsentwicklung. Modelle und Methoden reflexiver Praxis. Ein Handbuch*. Paderborn: Junfermann Verlag.
- Petzold, H.G. (2003a). *Integrative Therapie* (3 Bände, überarb. u. erg. Neuaufl.). Paderborn: Junfermann.
- Petzold, H.G. u. Orth, I. (2012). »Genderintegrität« als neues Leitparadigma für Supervision und Coaching in vielfältigen Kontexten – ein ko-reflexiver Beitrag zu »Genderkompetenz«. In S. Abdul-Hussain (Hrsg.), *Genderkompetenz in Supervision und Coaching* (S. 195–297). Wiesbaden: Springer VS.
- Petzold, H.G., Schigl, B., Fischer, M. u. Höfner, C. (2003). *Supervision auf dem Prüfstand. Wirksamkeit, Forschung, Anwendungsfelder, Innovation*. Opladen: Leske + Budrich.
- Petzold, H. u. Heinl, H. (2005). Integrative Supervision, Meta-Consulting und Organisationsentwicklung: Modelle und Methoden reflexiver Praxis. In C. Rauen (Hrsg.), *Coaching Tools* (S. 99–102). Bonn: managerSeminare.
- Priddat, B.P. (2012). Die Leere der Fülle. Das Ende des Kapitalismus als Religion. In: *Kursbuch 171. Besser optimieren* (S. 11–28). Hamburg: Murmann.
- Pühl, H. (2003). *Mediation in Organisationen: Neue Wege des Konfliktmanagements: Grundlagen und Praxis* (2. Aufl. 2004). Berlin: Leutner.
- Rauen, C. (2003). *Coaching*. Göttingen: Hogrefe.
- Rechtenberg, I. (2012). Die Optimierbarkeit optimieren. In: *Kursbuch 171. Besser optimieren* (S. 127–143). Hamburg: Murmann.
- Reivich, K. u. Shatte, A. (2003). *The resilience factor. 7 keys to finding your inner strength and overcoming life*. New York: Hurdles.
- Rohs, M. u. Käpplinger, B. (2004). Lernberatung: Ein Omnibusbegriff auf Erfolgstour. In M. Rohs u. B. Käpplinger (Hrsg.), *Lernberatung* (S. 13–27). Münster: Waxmann.
- Roth, S. (2000). Emotionen im Visier: Neue Wege des Change-Managements. *Organisationsentwicklung*, 2/00, 4–21.
- Ruhmann, G. u. Perrin, D. (2002). Schreibstrategien in Balance. Was Wissenschaftler von Journalistinnen lernen können. In D. Perrin, I. Boettcher, O. Kruse u. A. Wrobel (Hrsg.), *Schreiben. Von intuitiven zu professionellen Schreibstrategien* (S. 129–138). Wiesbaden: Westdeutscher Verlag.
- Sacher, P. u. Lippmann, E. (2002). *Die Lernbegleitung im Nachdiplomstudium Ausbildungsmangement*. Zürich: Institut für Angewandte Psychologie.
- Sartre, J.-P. (1943). *L'être et le néant. Essai d'ontologie phénoménologique*. Paris: Gallimard.
- Schäffter, O. (Hrsg.). (1991). *Das Fremde: Erfahrungsmöglichkeiten zwischen Faszination und Bedrohung*. Opladen: Westdeutscher Verlag.

- Schär, M., Bodenmann, G. u. Klink, T. (2008). Balancing work and relationship: Couples Coping Enhancement Training (CCET) in the workplace. *Applied Psychology*, 57, 71–89.
- Scheffler, S. (2008). Psychologie: Arbeitsergebnisse und kritische Sichtweisen psychologischer Geschlechterforschung. In R. Becker u. B. Kortendiek (Hrsg.), *Handbuch Frauen- und Geschlechterforschung. Theorie, Methoden, Empirie* (2., erw. u. akt. Aufl., S. 651–659). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Schein, E. (2005). *Karriere Anker. Die verborgenen Muster in ihrer beruflichen Entwicklung*. Darmstadt: Lanzenberger Dr. Looss Stadelmann Verlag.
- Scherr, A. u. Hormel, U. (2010), Einleitung: Diskriminierung als gesellschaftliches Phänomen. In A. Scherr u. U. Hormel, *Diskriminierung. Grundlagen und Forschungsergebnisse* (S. 7–20). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Schmid, B. (o. J.) *Coaching im Bereich Organisationen*. [www.coaching-magazin.de](http://www.coaching-magazin.de). Gesehen 28.11.2004.
- Schmidt, G., Dollinger, A. u. Müller-Kalthoff, B. (Hrsg.) (2010). *Gut beraten in der Krise*. Bonn: managerSeminarie.
- Schmidt-Tanger, M. (1998). *Veränderungscoaching: Kompetent verändern*. Paderborn: Junfermann.
- Schreier, M. (1990). Argumentationsintegrität als personal- und organisationspsychologisches Leitkonzept. In G. Blickle (Hrsg.), *Kommunikationsethik im Management* (S. 172–175). Stuttgart: Wissenschaft und Forschung.
- Schreyögg, A. (1995). *Coaching: Eine Einführung für Praxis und Ausbildung*. Frankfurt/M., New York: Campus.
- Schreyögg, A. (1999). Coaching: Ergänzung oder Alternative zur Organisationsberatung. In H. Pühl (Hrsg.), *Supervision und Organisationsentwicklung* (S. 274–281). Opladen: Leske und Budrich.
- Schreyögg, A. (2002). *Konfliktcoaching: Anleitung für den Coach* (2. aktual. u. erw. Aufl. 2011). Frankfurt/M.: Campus.
- Schwartz, J., Wald, M.L. (2003). *Smart people working collectively can be dumber than the sum of their brains*. New York Times, 9th march 2003.
- Schwarz, G. (2003). *Konfliktmanagement: Konflikte erkennen, analysieren, lösen* (6. Aufl.; 8. Aufl. 2009). Wiesbaden: Gabler.
- Siebert, H. (2010). *Selbstgesteuertes Lernen und Lernberatung* (3. Aufl.). Neuwied: Luchterhand.
- Smith, A. (1759). *The theory of moral sentiments*. Dtsch. ders. (2004). Theorie der ethischen Gefühle. Hamburg: Meiner.
- Steiger, T. (2008). Das Rollenkonzept der Führung. In T. Steiger u. E. Lippmann (Hrsg.), *Handbuch angewandte Psychologie für Führungskräfte: Führungskompetenz und Führungswissen* (3. Aufl., Bd. 1, S. 35–61). Berlin, Heidelberg, New York: Springer.
- Steiger, T. u. Lippmann, E. (Hrsg.). (2003). *Handbuch Angewandte Psychologie für Führungskräfte* (2. Aufl.). Berlin, Heidelberg, New York: Springer.
- Stoebe, F. (1993). *Outplacement: Manager zwischen Trennung und Neuanfang*. Frankfurt/M.: Campus.
- Storch, M. u. Krause, F. (2007). *Selbstmanagement – ressourcenorientiert. Grundlagen und Trainingsmanual für die Arbeit mit dem Zürcher Ressourcen Modell (ZRM)*. Bern: Huber.
- Strauss, A. L. (1978). A social world perspective. In N.K. Denzin (Hrsg.), *Studies in symbolic interaction* (Bd. 1, S. 119–128). Greenwich: JAI Press.
- Strunk, G., Hermann, A. u. Praschak, S. (2005). Eine Frau muss ein Mann sein, um Karriere zu machen. In W. Mayerhofer, M. Meyer u. J. Steyrer (Hrsg.), *Macht?Erfolg?Reich?Glücklich?* (S. 211–242). Wien: Linde international.
- Stuber, M.J. (2004). *Diversity. Das Potential der Vielfalt nutzen – den Erfolg durch Offenheit steigern*. München: Wolters Kluwer.
- Thomann, G. (2008). *Ausbildung der Ausbildenden: exemplarische Materialien aus sieben Kompetenzbereichen zur Vor- und Nachbereitung von komplexen Praxissituationen* (3. durchges. Aufl.). Bern: h.e.p.

- 6**
- Thomas, A. (Hrsg.). (1996). *Psychologie interkulturellen Handelns*. Göttingen: Hogrefe.
- Thomas, A., Kinast, E. u. Schroll-Machl, S. (2003). *Handbuch Interkulturelle Kommunikation und Kooperation. Bd. 1: Grundlagen und Praxisfelder*. Göttingen: Vandenhoeck u. Ruprecht.
- Tillich, P. (1953). *Der Mut zum Sein*. In: Gesammelte Werke (Bd. 11, S. 13–139, 1969). Stuttgart: Evangelisches Verlagswerk.
- Tillich, P. (1956). *Systematische Theologie* (Bd. 1). Stuttgart: Evangelisches Verlagswerk.
- Trompenaars, F. (1993). *Handbuch Globales Managen: Wie man kulturelle Unterschiede im Geschäftsleben versteht*. Düsseldorf: Econ.
- Turner, J.C. u. Reynolds, K.J. (2001). The social identity perspective in intergroup relations: theories, themes and controversies. In R. Brown u. S.L. Gaertner (Hrsg.), *Blackwell handbook of social psychology: intergroup processes* (S. 133–152). Oxford: Blackwell.
- Ulrich, D. (1985). *Psychologie der Krisenbewältigung*. Weinheim: Beltz.
- Ulrich, P. (2001). *Integrative Wirtschaftsethik: Grundlagen einer lebensdienlichen Ökonomie* (3. Aufl.). Bern: Haupt.
- Ulrich, P. (2003). *Der entzauberte Markt: Eine wirtschaftliche Orientierung*. Bern: Haupt.
- Varela, M. del Mar Castro, Schulze, S., Vogelmann, S. u. Weiß, A. (1998): Wer? Wo? Wohin? – Interkulturelle Beratung und Therapie. In M. del Mar Castro Varela, S. Schulze, S. Vogelmann u. A. Weiß (Hrsg.), *Suchbewegungen. Interkulturelle Beratung und Therapie*. Tübingen: dgvt.
- Vogelauer W. (2007). *Kernbegriffe der Coaching-Szene 2007*. Trigon-Themen 4.
- Vogelauer W. (2010). *Coaching-Befragung 2010*. Fünfte Coaching-Befragung, Trigon-Broschüre. Graz: Eigenverlag.
- Vogelauer W. (2011). *Methoden ABC im Coaching* (6. Aufl.). Neuwied: Wolters-Kluwer.
- Vogelauer W. (2013). *Coaching-Praxis*. Weinheim: Beltz.
- von Hentig, H. (2003). *Plädoyer für die Wiederherstellung der Aufklärung*. Ditzingen: Reclam.
- Wachendorfer, U. (1998). Soziale Konstruktionen von Weiß-Sein. Zum Selbstverständnis Weißer TherapeutInnen und BeraterInnen. In M. del Mar Castro Varela, S. Schulze, S. Vogelmann u. A. Weiß (Hrsg.), *Suchbewegungen. Interkulturelle Beratung und Therapie*. Tübingen: dgvt.
- Walenta, C. u. Kirchler, E. (2005). Führung. In E. Kirchler (Hrsg.), *Arbeits- und Organisationspsychologie* (S. 411–484). Wien: facultas.WUV.
- Weber, M. (1922). *Wirtschaft und Gesellschaft: Grundriss der verstehenden Soziologie*. Tübingen: Mohr-Siebeck.
- Weber, T. (1999). *Das Denken in Sachzwängen: Unternehmen im Spannungsfeld von gesellschaftlicher Verantwortung und ökonomischen Notwendigkeiten*. Bern: Haupt.
- Weinert, A.B. (2004). *Organisations- und Personalpsychologie*. Ein Lehrbuch (5. Aufl.). Weinheim: Beltz.
- Wellensick, S.K. (2011) *Handbuch Resilienz-Training*. Weinheim: Beltz.
- West, C. u. Zimmerman, D.H. (1987): Doing gender. *Gender and Society*, 1, 125–151.
- Witschen, D. (2012). *Gewissensentscheidung. Eine ethische Typologie von Verhaltensmöglichkeiten*. Paderborn: Schöningh.

# Weitere Entwicklung des Coachings

Hansjörg Künzli, Michael Zirkler, Renzo Siegrist und Astrid Schreyögg

<b>7.1</b>	<b>Wirksamkeitsforschung im Führungskräftecoaching – 370</b>
7.1.1	Wo steht die Wirksamkeitsforschung im Führungskräftecoaching? – 370
7.1.2	Fazit – 382
7.1.3	Und zum Schluss? – 385
<b>7.2</b>	<b>Lernformen, Kontexte und Transfer im Coaching – 385</b>
7.2.1	Anlässe für Coaching – 386
7.2.2	Einrichten von Lernräumen – 386
7.2.3	Kontext – 390
7.2.4	Transfer – 392
<b>7.3</b>	<b>E-Coaching – 395</b>
7.3.1	Kommunikationsformen und Dienste – 396
7.3.2	Besonderheiten der Kommunikation im Internet – 399
7.3.3	Anforderungen an den E-Coach – 400
7.3.4	Qualitätsstandards und Seriositätsanforderungen an ein Online-Angebot – 400
7.3.5	Erkenntnisse aus der Online-Praxis – 404
7.3.6	Finden des passenden Coachs – 405
<b>7.4</b>	<b>Die Zukunft des Coachings – 406</b>
7.4.1	Die komplexen Anforderungen an Führungskräfte – 407
7.4.2	Was von Coaching in den nächsten Jahrzehnten zu erwarten ist – 419
	<b>Literatur – 422</b>

## 7.1 Wirksamkeitsforschung im Führungskräftecoaching

*Hansjörg Künzli*

Im Zentrum des folgenden Textes steht die Darstellung des Standes der empirischen Wirksamkeitsforschung von Coaching für Führungskräfte. Unter dem Begriff Wirksamkeitsforschung soll hier die Untersuchung von Wirkungen und Wirkfaktoren verstanden werden.

### 7.1.1 Wo steht die Wirksamkeitsforschung im Führungskräftecoaching?

#### Mangel an empirischer Forschung

In den letzten Jahren hat sich die Wissenschaft vermehrt des Themas angenommen und die Anzahl einschlägiger Publikationen ist gestiegen. Neben der regelmäßig aktualisierten Literaturübersicht von Rauen (<http://www.coaching-literatur.de>), den Übersichtsarbeiten von Grant (2001, 2005, 2013) und seiner Sammlung englischsprachiger Abstracts (2007) sind vier wissenschaftliche Zeitschriften erschienen, die sich des Themas annehmen: Das »International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring« (Ersterscheinungsjahr 2003); »The Coaching Psychologist« (Ersterscheinungsjahr 2005); »International Coaching Psychology Review« (Ersterscheinungsjahr 2006) und »Coaching: An International Journal of Theory, Research and Practice« (Ersterscheinungsjahr 2008). Einen Meilenstein der wissenschaftlichen Auseinandersetzung mit Coaching stellt das Buch »Coaching und ergebnisorientierte Selbstreflexion« von Greif (2008) dar, welches u.a. eine Übersicht zum Stand der Evaluationsforschung im Coaching beinhaltet. Trotzdem sind empirische Studien zum Thema aber immer noch relativ selten.

Im Lauf einer eigenen Recherche konnten 42 Arbeiten identifiziert werden, die die Einschlusskriterien erfüllten. Davon waren 6 Originalarbeiten nicht verfügbar (Antonyk, 2001; Ballinger, 2000; Dingman, 2004; Finn, Mason u. Griffin, 2006; Hernez-Broome, 2004; Runde u. Bastians, 2005). Die Studien von Finn, Mason u. Griffin (2006) und Runde u. Bastians (2005) werden bei Greif (2008) besprochen.

Ausgewählt wurden nur empirische Arbeiten mit Führungskräften, die selbst Coaching in Anspruch nahmen. Ausgeschlossen wurden Arbeiten außerhalb des Führungskontextes (z.B. Life Coaching) oder solche mit anderen Zielgruppen (z.B. Coaching von Mitarbeitenden durch Vorgesetzte). Auch Befragungen von Coaches zur Wirksamkeit von Coaching wurden nicht berücksichtigt. Einen Überblick über die im Folgenden dargestellten Forschungsarbeiten gibt □ Tab. 7.1.

Tab. 7.1 Übersicht der Forschungsarbeiten

Studie	Design	Klienten	Messinstrumente
Autoren (Jahr)	Art der Studie	Anzahl (N) Alter (A; Mittelwert) Geschlecht (G: m/w)	Art der Datenerhebung
Alvey u. Barclay (2007)	Querschnitt Retrospektiv Qualitativ	(N) 27 (A) – (G) –	Leitfadeninterviews
Anderson (2001, 2004) und Anderson, Brill u. Lynch (2007)	Querschnitt Retrospektiv Qualitativ	N: -- A: --/- G: -/-	Leitfadeninterviews Schätzung der Produktivi- tät und des Nettoertrages
Behrendt (2004)	Korrelationsstudie; Expe- rimentelle u. quasi-experi- mentelle Anteile Prospektiv /quantitativ	N: 8 (VG) 3 (KG) A: G:	Videorating, Cubus-Analy- se und weitere, z.T. selbst entwickelte Instrumente
Bowles et al. (2007)	Quasiexperimentell Prospektiv Quantitativ	(N) 30 Mittleres Ma- nagement; 29 höheres Management (A) – (G) 54/5	Coaching-Engagement Rating der Verbesserung auf 9 relevanten Kompe- tenzen Rekrutierungsleistung
Brauer (2004)	Korrelationsstudie Retrospektiv Quantitativ	N: 93 A: 41 G: 58/33 (2 keine Ang.)	Selbst entwickelter Fragebogen mit guter Reliabilität
Evers et al. (2006)	Quasiexperimentell Prospektiv Quantitativ	(N) 60; 30 VG; 30 KG (A) 39 VG; 44 KG (G) 19/11 VG; 20/10 VG	Selbst entwickeltes Instru- ment mit 6 Skalen zu Ergebnis- und Selbstwirksamkeits- erwartungen
*Finn, Mason u. Griffin (2006)	Experimentell Prospektiv, 3 Messzeitpunkte Quantitativ	N: 23 A: kA G: kA	360°- Feedback
Foster u. Lendl (1996)	Vorexperimentell Prospektiv, vorher/nachher Studie Quantitativ/qualitativ	N: 4 A: 44-59 Jahre G: 2/2	SUDS (Subjective Unit of Disturbance Scale)
Freitag (2003)	Querschnitt Retrospektiv Quantitativ	N: 50 Firmen; befragt wur- den die Verantwortlichen für Coaching (Personaler etc.)	Selbst entwickelter Frage- bogen
Gegner (1997)	Querschnitt Retrospektiv Quantitativ und qualitativ	N: 48 A: 44.5 Jahre G: 34/14	Fragebogen Standardisiertes Telefon- interview
Gyllensten u. Palmer (2005)	Quasiexperimentell Prospektiv Quantitativ	(N): 31; 16 VG; 15 KG (A) 32 (G) 14/17	DASS-21 (Depressivität, Ängstlich- keit, Stress), Arbeitszufrie- denheit, Wirksamkeit von Coaching

■ Tab. 7.1 Fortsetzung

Studie	Design	Klienten	Messinstrumente
Hall et al. (1999)	Querschnitt Retrospektiv Qualitativ mit quantitativen Elementen	N: 75 Führungskräfte, 15 Executive Coaches A: kA G: kA	Qualitative Interviews mit quantitativen Elementen
Jansen et al. (2003)	Korrelationsstudie Retrospektiv Quantitativ	N: 74 Klienten/89 Coachs A: 40.8 Jahre G: 43/31	2 Fragebogen: je einer für jede Zielgruppe
Kampa-Kokesch (2001)	Quasiexperimentell Prospektiv Quantitativ/qualitativ	N: 50 A: kA G: kA	Mulitfactor Leadership Questionnaire X5 (MLQ5X) Qualitative Daten
Kaufel et al. (2006)	Vorexperimentell Prospektiv Quantitativ	N: 116 A: - G: -	360°- Feedback mit Sieben Skalen
Kombarakaran (2008)	Querschnitt Retrospektiv Quantitativqualitativ	N: 114 A: - G: -	Selbst entwickeltes Instrument mit Skalen zu Führung, Beziehungen, Zielsetzung und Prioritäten setzen, Engagement u. Produktivität, Kommunikation
Künzli u. Rietiker (2009)	Querschnitt Qualitativ	N: 13 A: - G: -	Telefonisches Leitfaden-interview ca. 3 Monate nach Abschluss des Coaching
Laske (1999)	Qualitative Interviews Prospektiv	N: 6 A: kA G: kA	Je zwei mehrstündige Interviews mit Klienten
Luthans et al. (2003)	Vorexperimentell Vorher-nachher-Studie Quantitativ	N: 20 A: 45 Jahre G: kA	360° -Feedback; JDI (Job Descriptive Index); OCQ (Organisational Commitment Questionnaire)
McGovern et al. (2001)	Querschnitt Retrospektiv Quantitativ	N: 100 A: 30-59 Jahre G: 66/34	Standardisiertes Interview von 25–45 Minuten
Müller (2002)	Querschnitt Retrospektiv Qualitativ	N: 4 A: 40,43,49,54 J. G: 2/2	Halbstandardisiertes, qualitatives Interview von 1–2 Stunden
Orenstein (2006)	Vorexperimentell 2 Messezeitpunkte Qualitativ/quantitativ	N: 1 Klient; 360°-Feedback durch 20 Personen A: - G: 1/0	Selbst entwickeltes Instrument (360°) zur Erhebung des Erfolgs
Offermanns (2003)	Quasiexperimentell Prospektiv Quantitativ	N: (VG) 8 Einzelcoaching (VG) 8 Selbstcoaching (KG) 8 kein Coaching	Problemstrukturinterview Fragebogen zur emotionalen Entlastung

■ Tab. 7.1 Fortsetzung

Studie	Design	Klienten	Messinstrumente
Pirzl (2004)	Querschnitt Retrospektiv Quantitativ/qualitativ	N: 9 Personalverantwortliche 47 Führungskräfte A: kA G: kA	Teilstrukturiertes Interview von ca. 45 Minuten und Fragebogen
Riedel (2003)	Qualitative Fallstudien Prospektiv Qualitativ	N: 15 A: zw. 33 und 55 G: 10/5	Auswertung von Tonbandmitschnitten der Coachingsitzungen
Rohmert u. Schmid (2003)	Vorexperimentell Vorher-nachher-Studie, 4 Messzeitpunkte Quantitativ/qualitativ	N: 30 A: kA G: kA	Nextexpertizer™ der Bremer Unternehmensberatung Nextpractice
Schmidt (2003)	Korrelationsstudie Retrospektiv Quantitativ	N: 60 A: 42,5 Jahre G: 40m/20w	Selbst konstruierter Fragebogen mit guter Reliabilität
Smither et al. (2003)	Quasiexperimentell Vorher-nachher-Untersuchung 2 Messzeitpunkte/quantitativ	N: (VG) 400 (mit Coach) (KG) 829 (ohne Coach) A: - G: -	Feedbackfragebogen in verschiedenen Ausführungen (Fragen je nach Rater)
Stahl u. Marlinghaus (2000)	Querschnitt Retrospektive Befragung Quantitativ	N: 46 Coaches 21 Personalverantwortliche A: 75% 35-49 J. G: kA	2 Fragebogen: je einer für jede Zielgruppe
Steinmetz (2005)	Quasiexperimentell Prospektiv Quantitativ/qualitativ	N: VG 15 KG 12 A: Alterskategorien G: 27/0	Verschiedene validierte Instrumente zu Stress- und Stressverarbeitung
Sue-Chan u. Latham (2004)	Experimentell Prospektiv Quantitativ	N: 23; 8 externer Coach; 7 Peer Coach; 8 Selbst-coaching A: 30.3 G: 7/16	Glaubwürdigkeit des Coachs Zufriedenheit mit Coaching Leistung (Abschlussnote)
Thach (2002)	Vorexperimentell Vorher-nachher-Studie; 3 Messzeitpunkte Quantitativ und qualitativ	N: 281 in 2 Gruppen A: G: 168/113	360° Feedback Mini 360° Feedback (verkürzte Version)
Thoelle (2004)	Quasiexperimentell Vorher/nachher Qualitative Daten quantitativ ausgewertet	N: VG 10 (KG 8) A: 21-55 (31-55) J. G: 9/1 (5/3)	Experteninterview Videoaufzeichnungen
Waslyshyn (2003)	Querschnitt Retrospektive Befragung qualitativ/quantitativ	N: 87 A: 14 zw. 30-40 J. 69 zw. 40-50; 4 > 50 J. G: 74/13	Schriftliche Befragung mit selbst entwickeltem Fragebogen

\* Zitiert nach Greif (2008)

## Qualitative Studien

Unter den qualitativen Arbeiten ist sicher die Dissertation von Riedel (2003) besonders erwähnenswert. Riedel entwirft auf dem Hintergrund des Forschungsprogramms »Subjektive Theorien« (Groeben, 1988), der Motivations- und Volitionspsychologie, im Speziellen des erweiterten Motivations- und des Rubikonmodells (Heckhausen, Gollwitzer u. Weinert, 1987) eine Coachingtheorie und hinterlegt diese anhand von 15 qualitativen Fallstudien. An Riedel fasziniert, dass er den Einzelfall nie aus den Augen verliert und es schafft, molekulare Bestandteile der Beratung schlüssig auf dem Hintergrund übergeordneter Theorien zu reflektieren. In allen von Riedel besprochenen Fällen wurde die Motivation durch den Abbau motivationshinderlicher Erwartungen erhöht. In 82% der Fälle konnten Zielkonflikte aufgelöst werden; bei zwei Dritteln der Fälle mussten die subjektiven Theorien der Gecoachten zuerst durch die Aufdeckung von Zielkonflikten erweitert werden. Riedel zeigt, dass Praxis und Forschung sich nicht gegenseitig behindern müssen, sondern fruchtbar ergänzen können.

Die Dissertation von Laske (1999) basiert auf 6 Fallstudien. Laske untersuchte, ob die Veränderung der Ziele Gecoachten auf Verhaltenslernen oder wesensmäßiger Entwicklung (»ontic development«) beruhte. Er kommt zum Schluss, dass wesensmäßige Veränderungen durch Coaching zu erreichen sind, diese jedoch in Abhängigkeit zur wesensmäßigen Entwicklung des Coachs stehen.

In ihrer qualitativ angelegten Studie mit 27 Führungskräften entwickeln Alvey und Barcley (2007) eine Theorie der Vertrauensentwicklung zwischen Coach und Coachee. Am höchsten war das Vertrauen, wenn der Klient (a) willens war, offen und ehrlich über seine Gefühle und Gedanken zu sprechen, und er gleichzeitig unterstützende und nicht wertende Reaktion vom Coach erhielt, (b) die Organisation sich gegenüber dem Coaching offen und unterstützend zeigte, (c) Coach und Klient sich im Klaren waren hinsichtlich der Erwartungen bezüglich Vertraulichkeit und der zu erzielende Ergebnisse und (d) der Coach unterstützend und bestätigend auf die Entwicklungsbedürfnisse des Klienten einging und sein Führungsverhalten wohlwollend, aber kritisch hinterfragte.

## Querschnittsstudien

### Return on Investment

Einen spannenden Ansatz zur Erforschung des Nutzens von Coaching legen McGovern et al. (2001) vor. Sie lassen ehemalige Coachingklienten den »Return on Investment« (ROI), berechnet als prozentuales Verhältnis von Ertrag aus Coaching, abzüglich Aufwand für das Coaching, geteilt durch den Aufwand, einschätzen. Aus den 43 gültigen Schätzungen aus einer Stichprobe von 100 Befragten resultierte ein durchschnittlicher ROI von 570%! Dies erscheint hoch, stimmt aber mit Schätzungen aus zwei Studien von Anderson (2001, 2004) überein, welche den ROI auf 529% resp. 689% schätzten. Auf einen etwas tieferen Wert von 200% kommen Künzli und Rietiker (2009). Wobei

dieser Wert auf der Gegenüberstellung der subjektiv eingeschätzten Verbesserung der Gesamtproduktivität und den Lohnvollkosten beruhte. In einer weiteren Arbeit beziffern Anderson, Brill und Lynch (2007) den Nettowert eines Coachings mit 83 Führungskräften auf über 4 Mio. \$. Auch wenn es sich immer um sehr subjektive Einschätzungen handelt, geben sie doch interessante und ernst zu nehmende Hinweise auf die finanziellen Wirkungen von Coaching, vor allem wenn man in Rechnung stellt, dass sie die von Phillips (1997) aufgestellte Mindestrenditeforderung von 25% für Ausbildungsinvestitionen bei weitem übertreffen. Die weiteren Ergebnisse der Studie von McGovern (2001) sind zwar durchweg positiv, aber nicht überwältigend. Die Befragten berichten von

- erhöhter Produktivität (51%),
- verbesserter Arbeitsqualität (48%),
- mehr organisatorischer Durchsetzungskraft (48%),
- verbessertem Kundenservice (39%),
- weniger Beanstandungen (34%) und
- Kostenreduktionen (32%).

Die Antwortraten für Effekte psychischer und sozialer Art fallen etwas höher aus:

- verbesserte Beziehungen zu Mitarbeitenden (77%) und Stakeholdern (71%),
- verbesserte Teamarbeit (67%),
- bessere Beziehung zu Gleichgestellten (63%),
- erhöhte Arbeitszufriedenheit (61%),
- weniger Konflikte (52%) und
- erhöhte organisationale Bindung (44%).

Gefragt nach der Anzahl der Coachingfälle, bei denen die Ziele aus Sicht des Unternehmens voll erfüllt wurden, nannten Personalverantwortliche eine Erfolgsquote von 71% und die Coachs eine solche von 77% (Stahl u. Marlinghaus, 2000). Weitere wichtige Vorteile von Coaching gegenüber anderen Instrumenten sind aus Sicht der Befragten in der individuellen Ausrichtung an die Bedürfnisse des Gecoachten, der Möglichkeit zur Aufarbeitung konkreter Problemstellungen und der guten Übertragbarkeit der Lernresultate in die Praxis zu sehen. Für den Erfolg eher hinderlich sind die Gratwanderung zwischen Diskretion und Informationsbedürfnis der Organisation, die Unsicherheit hinsichtlich der Qualifikation des Coachs, die Skepsis des Gecoachten hinsichtlich Wirksamkeit des Coaching, mangelnde Akzeptanz des Coachs durch den Gecoachten und überzogene Erwartungen des Gecoachten.

Auch Freitag (2003) beschäftigt sich mit der Einschätzung des Coachingnutzens durch Dritte. Von den befragten Ausbildungsleitern, Leitern Management Development und Personalverantwortlichen schätzten 52% den Nutzen als sehr gut und 46% als gut ein. Alle Befragten würden Coaching weiterempfehlen. Aus der Arbeit von

**Drittpersonen schätzen den Nutzen von Coaching hoch ein**

### **Selbstreflexionsfähigkeit – neue Perspektiven – Zufriedenheit**

#### **Erfolgsfaktor Feedback**

Pirzl (2004) geht hervor, dass vor allem das unabhängige Feedback und die Hilfe beim Erwerb von Führungskompetenzen von den befragten Personalverantwortlichen und den Führungskräften geschätzt werden.

Gemäß Hall et al. (1999) waren die Gecoachten mit ihrem Coaching hoch zufrieden. Durch das Coaching erwarben sie neue Fähigkeiten, lernten neue Perspektiven kennen und erhöhten ihre Selbstreflexionsfähigkeit. Erfolgsfaktoren für ein gelungenes Coaching sind aus der Sicht der Gecoachten direktes, ehrliches, realistisches und herausforderndes Feedback, klare Zielsetzungen, die Verfügbarkeit und Zugänglichkeit des Coachs sowie dessen Kompetenz und Vorbildwirkung. Eher negative Auswirkungen haben abwertendes oder ausschließlich negatives Feedback, emotionales Feedback ohne Resultat- oder Handlungsbezug, unrealistische oder naive Handlungsvorschläge sowie Feedback ohne konkrete Handlungsideen. Erfolgsfaktoren aus der Sicht der Coachs waren Integrität, Offenheit, Ehrlichkeit, gutes Zuhören, die Fähigkeit, Verbindung zum Klienten herzustellen und zu merken, wo er steht, die Bindung an den Erfolg des Gecoachten und der Organisation, das Beherrschen von Gesprächstechniken sowie eine gute Passung zwischen Coach und Gecoachtem. Ungünstige Auswirkungen hatte verurteilendes Feedback, schlechtes Timing und Ungeduld bezüglich der Bereitschaft des Klienten. Ein Zuviel oder ein Zuwenig an Offenheit und Ehrlichkeit erwies sich ebenfalls als wenig prozessdienlich.

Kombarakaran et al. (2008) begleiteten und untersuchten ein 6 Monate dauerndes Coachingprogramm für 114 Führungskräfte einer multinationalen Gesellschaft. Das Erhebungsinstrument wurde selbst konstruiert und die Bewertungen fielen recht hoch aus. Von der Anlage her ein interessanter Ansatz. Leider ist die Herleitung der Resultate widersprüchlich und kaum nachvollziehbar.

Waslyshyn (2003) befragt 87 ehemalige Klienten. Davon berichten 63% von nachhaltigen Verhaltensänderung in verschiedenen Bereichen (Aufbau von Beziehungen, Integration von Arbeit und Familie etc.), 48% von verbesserter Selbstkenntnis bezüglich verschiedener Dimensionen wie z.B. Klarheit der eigenen Motivationen und 45% von effektiverem Führungsverhalten (Selbstvertrauen, motivationale Fähigkeiten, bessere Resultate, optimistischeres Bild der Zukunft). Etwas mehr als die Hälfte der Gecoachten stufen die Nachhaltigkeit ihrer Lernerfahrungen auf einer 10-Punkte-Skala mit Werten im Bereich 6–8 ein; ein gutes Drittel mit 9–10. Auf Erfolgsfaktoren geht Waslyshyn nicht ein. Er lässt seine Coachees nur die verschiedenen von ihm eingesetzten Coachingtools bewerten. Am besten schneidet der direkte Kontakt in den Coachingsitzungen ab (9.2 auf einer 10er-Skala), gefolgt vom 360°-Feedback (9.0), der Beziehung zum Coach (8.3), den verwendeten Tests (7.4) und den Lesehinweisen (7.0).

Gegner (1997) untersuchte den Zusammenhang zwischen den Erfolgsfaktoren Zielsetzung, Feedback, Belohnung, Selbstwirksamkeit, Kommunikationsstil und zwischenmenschliche Fähigkeiten auf

der einen und den Erfolgskriterien Wahrnehmung der eigenen resp. anderer Person und der Bereitschaft, Verantwortung zu übernehmen, auf der anderen Seite. Die Resultate zeigen, dass Coaching die Wahrnehmung der eigenen und anderer Person verbessert und die Bereitschaft, Verantwortung zu übernehmen, erhöht, wobei die Erfolgsfaktoren Selbstwirksamkeit und Kommunikationsstil moderate Zusammenhänge mit beiden Zielvariablen, der Wahrnehmung und der Verantwortungsbereitschaft, zeigten. Die Faktoren Belohnung und Feedback hingegen hingen nur mit der Verantwortungsbereitschaft zusammen.

Theoretisch unterschiedlich abgestützte Studien zu den Zusammenhängen zwischen Wirkfaktoren und Wirkungen stammen von Brauer (2004), Jansen et al. (2003) und Schmidt (2003). Alle drei konnten ihre Modelle weitgehend statistisch bestätigen.

Brauer (2003) konnte nachweisen, dass die 3 Faktoren Zielspezifität, Zielbindung und regelmäßige Zielkontrolle einen Einfluss auf die Zielerreichung haben. Die Freiwilligkeit und die Einbindung des Vorgesetzten hatten jedoch keinen signifikanten Zusammenhang mit der Zielerreichung.

Jansen et al. (2003) entwerfen ein mehrdimensionales Konzept von Wirkfaktoren und Wirkungen. Wichtiges Prüfkriterium für den Erfolg war die übereinstimmende Beurteilung der erhobenen Wirkungen von Coach und Gecoachtem. Die Autoren können zeigen, dass Coaching eine große Bandbreite von Wirkungen auf der kognitiven, der emotionalen und der verhaltensbezogenen Ebene erzielt. Als wirkungsvoll erwiesen sich v.a. die Beziehung, der Einsatz von verbalorientierten bzw. verhaltensorientierten Techniken sowie die Veränderungsmotivation der Klienten. Die Erfolgskriterien Zufriedenheit und Zielerreichung standen vor allem mit der guten Beziehung in Zusammenhang. Geringe Übereinstimmung in der Wahrnehmung des Coachingprozesses ist mit geringer Zufriedenheit des Klienten verbunden.

Auch Schmidt (2003) findet Hinweise für positive Wirkungen von Coaching. Sie ermittelte faktorenanalytisch 10 Wirkfaktoren, wovon 9 signifikant mit dem Coachingerfolg in Zusammenhang standen. Wichtigste Erfolgsfaktoren für den Erfolg waren die Qualifikation und das Involvement des Coaches.

## Vorexperimentelle Studien

Foster und Lendl (1996) konnten nachweisen, dass der Einsatz von EMDR allen 4 Klienten aus der beruflichen Krisensituation herausgeholfen hat. Luthans et al. (2003) untersuchten die Veränderung eines zweimalig durchgeführten 360°-Feedbacks vor und nach dem Coaching. Ziel war, die Diskrepanz zwischen Fremd- und Selbstwahrnehmung zu verstehen und daraus Handlungsanleitungen für die Zukunft abzuleiten. Die Resultate zeigen, dass sich die anfänglich signifikanten Diskrepanzen zwischen Fremd- und Selbstwahrnehmung aufheben. Wobei sich aber die Selbsteinschätzung der 20 Führungskräfte

**Ziele ausarbeiten lohnt sich**

**Annäherung zwischen Fremd- und Selbstwahrnehmung**

## Verbesserte Führungskompetenzen

nicht veränderte, woraus die Autoren schließen, dass die Manager ihr Verhalten so verändert haben, dass sich die Fremdeinschätzung der Selbsteinschätzung angenähert hat. Die Arbeitszufriedenheit der gesamten Belegschaft stieg in allen gemessenen Bereichen signifikant.

Einen ähnlichen Ansatz, aber mit 3 Messzeitpunkten verfolgte Thach (2002). In einer Großfirma nahmen 281 Führungskräfte an einem Coachingprozess teil, der mit einem 360°-Feedback startete. Das erste 360°-Feedback bestand aus einem Fragebogen zu 17 Führungskompetenzen. Die 2 Follow-up-Erhebungen wurden mit reduzierten Fragebogen durchgeführt. Die Ergebnisse sind beeindruckend. Die Führungskompetenz wird nach dem Coaching um 55–60% höher eingeschätzt als vorher.

Rohmert und Schmid (2003) verwendeten für die Untersuchung eines Orientierungscoachings für Führungskräfte und Fachspezialisten ein PC-gestütztes Qualitativ-Interview der Bremer Unternehmensberatung Nextexpertizer. Das spezielle an diesem Verfahren liegt darin, dass jeder Coachee mit seinen eigenen Worten antworten kann und damit seinen eigenen Benchmark in Form eines persönlichen Führungsides entwirft. Trotzdem sind die Daten auf aggregierter Ebene qualitativ und quantitativ vergleichbar. Erhoben wurden die Daten 3 Monate vor, während dem Coaching, 3 Monate danach und ca. 1 Jahr nach Abschluss des Coachings. Die Wirkungen konnten auf 3 Ebenen abgebildet werden:

1. **individuelle Ebene** als Auseinandersetzung der Führungskraft mit sich selbst,
2. **soziale Ebene** als Interaktion mit berufsrelevanten Personen und dem Coach sowie
3. **funktionale Ebene** als Strukturierung und Zielfokus bezüglich der Erfordernisse von neuen Aufgaben.

## Nachhaltigkeit

Jede Ebene enthielt zudem 5 Themenfelder, die hier nicht beschrieben werden. Hervorhebenswert ist, dass der Vergleich zwischen Erst- und der während dem Coaching stattfindenden Zweitmessung keine nennenswerten Veränderungen anzeigte. Erst die 3. Messung zeigt markante Veränderungen in der Gesamtbetrachtung. Bei 5 Themenfeldern aus allen 3 Ebenen ergab sich erst bei der letzten Messung eine deutliche positive Veränderung. Dies sind interessante Hinweise auf die Zeitabhängigkeit der Erfolge.

Orenstein (2006) ließ den Coachingerfolg im Rahmen eines 360°-Feedbacks mittels eines selbst konstruierten Instruments bewerten. Von 19 Items, die in direktem Zusammenhang mit den Coachingzielen standen, veränderten sich 15 signifikant. Aus 11 weiteren Items, die nur in einem mittelbaren Zusammenhang mit den Zielen standen, veränderten sich 4 signifikant. In der letzten Gruppe von 10 Items, die nur zu Kontrollzwecken in den Fragebogen aufgenommen wurde, veränderte sich erwartungsgemäß keines, was für die Validität der Methode spricht.

Kaufel et al. (2006) zeigen die Ergebnisse einer laufenden Studie zu einem Coachingprogramm mit Führungskräften der deutschen Bundeswehr. Evaluiert werden die Ergebnisse im Rahmen eines 360°-Feedbacks. Für die 116 Klienten, für die bereits Selbst- und Fremdeinschätzungen vorliegen, konnten signifikante Verbesserungen auf allen 7 Führungskompetenzen nachgewiesen werden. Die Untersuchung ist noch nicht abgeschlossen. Laufend werden neue Fälle erhoben. Eine geplante Vergleichsuntersuchung mit einer Kontrollgruppe wurde bis anhin noch nicht abgeschlossen.

## Kompetenzverbesserungen

### **Experimentelle und quasiexperimentelle Studien**

Die methodisch aufwändigste Studie stammt von Behrendt (2004). Mit einem Korrelationsdesign untersucht der Autor die Erfolgsrelevanz der 4 Berner Psychotherapie-Wirkfaktoren (Motivationale Klärung, Problemaktualisierung, Problembewältigung und Ressourcenorientierung; Grawe, 1998) in einem Transfercoaching zur Schließung der Transferlücke nach externen Fortbildungen. Unter einem experimentellen Design wurde zudem untersucht, ob sich Psychodrama von einem Vergleichscoaching auf der Basis von systemischen und Gesprächsführungskonzepten nach Rogers und einer Kontrollgruppe ohne Coaching unterscheidet. Leider ist die verwendete Stichprobe mit je 4 Personen in den Versuchs- und 3 in der Kontrollgruppe sehr klein. Die Resultate zeigen starke Zusammenhänge zwischen den Wirkfaktoren Ressourcenorientierung resp. Beziehungsgestaltung als Komponente der Ressourcenorientierung und den Erfolgskriterien. Der Einfluss der 3 anderen Wirkfaktoren war gering und im Fall der Problemaktualisierung sogar negativ. Psychodrama schneidet in der Bewertung der Gecochten besser ab als das Vergleichsverfahren. Der Nutzen des Coachings zur Verringerung der Transferlücke wurde von den Coachees eindeutig bestätigt, konnte aber durch die Mitarbeitergespräche nicht belegt werden.

### Ressourcenorientierung und Beziehungsgestaltung

Die Untersuchung von Thoelé (2004) fand im Rahmen eines Gruppencoachings, angeboten von einem deutschen Automobilhersteller, statt. Angestrebt wurde eine Veränderung der Verhandlungsführung. Zur Datenerhebung diente vor und nach dem Coaching eine Videoaufzeichnung eines Verhandlungsrollenspiels. Die Resultate zeigen, dass sich die Verhandlungskommunikation in der Coachinggruppe eindeutig stärker in die positive Richtung entwickelte als in der Kontrollgruppe. Auf der Basis einer Interviewstudie entwirft die Autorin innerhalb der gleichen Arbeit ein Wirkfaktorenmodell, ohne es aber zu überprüfen. Das Modell enthält die klientenseitigen Variablen Lern- und Veränderungsmotivation, Offenheit, Bereitschaft zu aktiver Mitarbeit und Glaubwürdigkeit resp. Kompetenz des Coachs. Auf der Seite des Coachs postuliert die Autorin persönliche, fachliche, methodische und soziale Qualifikationen des Coachs. Als Prozessvariablen spielen die Kompetenz des Coachs, die Kompetenz der Gruppe und Beziehungskomponenten eine Rolle.

### Kommunikationsverhalten

### **Einzelcoaching vs. angeleitetes Coaching vs. kein Coaching**

Offermanns (2004) vergleicht 3 Gruppen mit unterschiedlichen Bedingung miteinander: Im Vergleich zu angeleitetem Selbstcoaching und einer Gruppe ohne Coaching schnitt die Versuchsgruppe mit dem Einzelcoaching bezüglich Zufriedenheit und der Entwicklung neuer Sichtweisen am besten ab. In Bezug auf Zielerreichung, praktischer Nutzen und Entwicklung neuer Handlungsmöglichkeiten schnitten die beiden Coachinggruppen gleich ab, aber besser als die Kontrollgruppe.

### **Zielsetzung – Feedbackkultur – Problemlösungskultur**

Smithier et al. (2003) konnten anhand einer sehr großen Stichprobe zeigen, dass Manager, welche mit einem Coach arbeiteten, spezifischere Ziele setzten, erhaltenes Feedback mit den Feedback-Gebern besprechen, mehr Lösungen von Mitarbeitenden erbitten und in einem Multisource-Feedback besser abschneiden. Anzumerken ist, dass die Effekte zwar signifikant, aber sehr gering ausfielen. Die Autoren werfen darum die Frage auf, wie klein ein Effekt noch sein darf, um praktisch relevant zu bleiben.

Kampa-Kokesch (2001) überprüfte die Wirkung von Coaching auf das Führungsverhalten. 50 Gecoachte sowie 62 Mitarbeiter füllten einen Fragebogen zum Führungsverhalten aus. Die Resultate zeigten Unterschiede zwischen Gecoachten, die eben erst ein Coaching begonnen hatten bzw. es in Kürze beginnen würden und solchen, die schon länger gecoacht wurden bzw. ihr Coaching bereits abgeschlossen hatten. Auch in der Selbstwahrnehmung der Coachees zeigten sich eindeutige Unterschiede zugunsten der Gruppe, die schon länger gecoacht wurde.

### **Verbesserte Rekrutierungsleistung durch Coaching**

Bowles et al. (2007) untersuchten den Einfluss von Coaching auf den Rekrutierungserfolg von 30 sog. Station Commanders und 29 Company Commanders (Vorgesetzte von mehreren Station Commanders) der US Armee. Beide Führungsstufen waren nicht mehr direkt in den Rekrutierungsprozess involviert. Im Referenzjahr übertrafen beide Gruppen der gecoachten Führungskräfte die Rekrutierungsleistungen einer Vergleichsgruppe erfahrener, aber nicht am Programm teilnehmender Führungskräfte signifikant, wobei die Gruppe der Teilnehmer aus der mittleren Führungsebene am meisten profitierte. Ein 2. Vergleich der Interventionsgruppen mit dem nationalen Leistungsschnitt des Referenzjahrs zeigte eine signifikante Mehrleistung der mittleren Manager, nicht aber der höheren Führungskräfte. Eine Hochrechnung der Mehrleistung auf Ebene mittleres Management auf die ganze USA ergab ein Plus von 11.200 (10,2%) zusätzlichen Rekrutierungen.

Evers et al. (2006) analysierten die Wirkungen von Coaching auf Selbstwirksamkeits- und Ergebniserwartungen (Bandura, 1986). Beide Erwartungstypen wurden bereichsspezifisch konstruiert: Selbstwirksamkeit in Bezug auf Zielsetzung, ausgewogenes Handeln und Achtsamkeit und Ergebniserwartungen hinsichtlich dieser 3 Größen. Signifikante Unterschiede zwischen der Versuchs- und der Kontrollgruppe waren aber nur auf den Dimensionen Ergebniserwartung be-

züglich ausgewogenem Handeln und der zielbezogenen Selbstwirksamkeitserwartung zu verzeichnen.

Einen überzeugenden Nachweis für die Wirkungen von Coaching erbringen Finn, Mason und Griffin (2006, zitiert nach Greif, 2008, S. 261f.). In ihrer experimentellen Untersuchung im Rahmen eines 360°-Feedbacks mit 3 Messzeitpunkten (vor, unmittelbar nach und 6 Monate nach Abschluss des Coachings) konnten sie auf dem 2. Messzeitpunkt auf 4 und auf dem 3. auf allen 5 erhobenen Dimensionen signifikante Unterschiede nachweisen.

In ihrer quasiexperimentellen Studie untersuchten Gyllensten und Palmer (2005) die Wirkung von Coaching auf Stress, Ängstlichkeit und Depressivität. Erhoben wurde das Belastungsniveau mit dem DASS-21 (Lovibond u. Lovibond, 1995). Der DASS-21 gilt als valides und reliables Instrument zur Erfassung der erwähnten Dimensionen in nicht klinischen Populationen. Entgegen der Erwartung wurden keine signifikanten Interaktionen (unterschiedliche Gruppenverläufe) auf den 3 Zieldimensionen festgestellt. Die Depressivität nahm zwar bei der Kontroll- und der Versuchsgruppe ab, aber ungefähr im gleichen Ausmaß. Erstaunlich ist, dass die Effektivität der Intervention mit durchschnittlich 6,4 auf einer 7-stufigen Skala trotzdem sehr hoch eingeschätzt wird.

Sue-Chan und Latham (2004) verglichen die relative Wirksamkeit von angeleitetem Selbst-, Peer- und Einzelcoaching durch einen externen Coach hinsichtlich der Variablen Glaubwürdigkeit des Coachs, Zufriedenheit mit dem Coaching und erzielte Leistung (Kompetenzbewertung). Die Versuchspersonen, 23 an einem MBA-Programm teilnehmende Manager, wurden zufällig auf die 3 Gruppen verteilt. Einzel- und Selbstcoaching wurden signifikant glaubwürdiger eingestuft als Peercoaching. Zwischen dem Einzel- und dem Selbstcoaching hingegen wurde kein Unterschied festgestellt. Die Zufriedenheit mit dem Coaching war am höchsten unter der Bedingung Einzelcoaching. Zwischen Peer- und dem Selbstcoaching wurde kein signifikanter Unterschied gefunden. Die höchste Leistung erzielte die Gruppe mit dem Einzelcoaching. Sie unterschied sich signifikant vom Peer-, nicht jedoch vom Selbstcoaching.

Steinmetz (2005) untersuchte die Wirkungen von Coaching auf das individuelle Stressmanagement. Den Erfolg des Coachings erobt sie mit verschiedenen validierten Instrumenten (deutsche Version des Coping Inventar for Stressful Situations CISS, Endler u. Parker, 1990; Stressverarbeitungsfragebogen SVF, Janke u. Erdmann, 1997; deutsche Version der Kurzform des Self-Leadership-Questionnaire, Houghton u. Neck, 2002; Skala Irritation, Mohr, 1991; subjektives Wohlbefinden, Becker, 1991). Signifikante Unterschiede zwischen der Versuchs- und der Kontrollgruppe zeigten sich auf den Skalen Problemorientiertes Coping (CISS), Situationskontrolle (SVF), Verhaltensbezogene Strategien (Self-Leadership), Aktiviertheit und gehobene Stimmung (subjektives Wohlbefinden) und Irritation. Keine signifikanten Ergebnisse lieferten die Skalen Emotionsorientiertes Coping (CISS), Kognitive

### Langfristige Wirkungen

### Keine Auswirkungen auf Stresserleben

### Wirkungen auf individuelles Stressmanagement

Strategien (Self-Leadership) und Vermeidungsorientierte Strategien (Self-Leadership).

### 7.1.2 Fazit

---

**Noch kaum experimentelle Studien**

**Kausale Verbindung zwischen Wirkfaktoren und Wirkungen**

**Theoretische Verankerung**

**Wirkungen und Wirkfaktoren**

Im Jahr 2000 stellten Stahl und Marlinghaus die Forderung nach kontrollierten Studien auf. Neun Jahre später gibt es 3 experimentelle Studien (Behrendt, 2004; Finn, Mason u. Griffin, 2006; Sue-Chan u. Latham, 2004) mit sehr kleinen Stichproben. Immerhin 8 Arbeiten sind quasieperimentell aufgebaut, d.h. ohne Randomisierung, aber mit Kontrollgruppe. Von diesen verfügt nur die Studie von Smith et al. (2003) über eine hinreichend große Stichprobe.

Bei den untersuchten Studien handelt es sich ausschließlich um Feldstudien, was für ein Praxiskonzept, wie es Coaching darstellt, zu erwarten ist. Feldstudien leiden aber sehr oft an **methodischen Mängeln**, welche die interne Validität, d.h. die kausale Verbindung zwischen Intervention und gemessener Wirkung, einschränken. Die Mehrzahl der Studien (25 von 36) ist immer noch beschreibenden, korrelativen oder vorexperimentellen Designs verpflichtet. Sie sind mehrheitlich retrospektiv angelegt, was bedeutet, dass die Wirkungen oder die Wirkfaktoren im Nachhinein eingeschätzt werden, was kausale Verbindung zwischen Wirkfaktoren und Wirkungen in Frage stellt.

Die Beschreibung des **methodischen Vorgehens** ist in knapp der Hälfte der untersuchten Studien unzulänglich. Es fehlen Angaben zur Zusammensetzung der Stichprobe, wichtige Begriffe werden nicht definiert, die Beschreibung der Instrumente ist mangelhaft und die Auswertungen sind nicht nachvollziehbar. Gemessen am Goldstandard der Wirksamkeitsforschung, der randomisierten kontrollierten Studie mit präzisen Angaben zu der Stichprobe und der Methodik ist im Bereich Coaching noch viel Raum vorhanden.

Die **theoretische Verankerung** ist sehr heterogen ausgestaltet. Von Riedel (2003) und Behrendt (2004), welche beide sehr hohen Maßstäben theoretischer Verankerung und Reflexion gerecht werden, über Hall et al. (1999) und Waslyshyn (2002), die ihre Ergebnisse theoretisch reflektieren, nicht aber ihr methodisches Vorgehen, bis Freitag (2002), der praktisch theorieilos auskommt, ist praktisch alles vorhanden. Vor allem die Bezugnahme auf die Forschung und Theoriebildung in der Psychotherapie erscheint Erfolg versprechend (z.B. Brauer, 2004; Behrendt, 2004; Jansen et al., 2004; Riedel, 2003; Schmidt, 2004; Thoelle, 2004). Auf der Ebene der Allgemeinen Psychologie hat das Handlungsphasenmodell von Heckhausen für die Psychotherapie (Gräwe, 1998), aber auch für das Coaching (Riedel, 2003) seine Nützlichkeit unter Beweis gestellt.

Da es noch kein strukturierendes und integrierendes Regelwerk zur Abbildung des Coachingprozesses gibt, nehmen die verwendeten **Indikatoren zur Erhebung der Wirkungen und Wirkfaktoren** wenig

aufeinander Bezug und ihre Vielfalt ist in Anbetracht der geringen Anzahl der Studien erstaunlich. Validierte, coachingspezifische Instrumente sind zudem noch kaum vorhanden. Eine vergleichende und integrierende Betrachtung der Wirkfaktoren und Wirkungen ist im Moment noch schwierig.

Erste Abhilfe schafft hier Greif (2008). Er analysiert vorhandene Studien und entwirft ein Strukturmodell der Coachingwirkungen mit den Elementen Voraussetzungen (für Wirkungen), Wirkfaktoren und Ergebnisse von Coaching. Die Voraussetzungen werden unterteilt in Coach- und Klientenvariablen, die Ergebnisse in spezifische und allgemeine. Da eine empirische Überprüfung noch aussteht, bezeichnet Greif (2008:275) das Modell als vorläufige Orientierungsgrundlage. Einen vergleichbaren Ansatz zur Strukturierung der Coachingwirkungen, aber weniger differenziert als bei Greif, findet man bei MacKie (2007). Beide Modelle zeigen im Übrigen große Ähnlichkeit mit dem Generic Model of Psychotherapy (Orlinsky u. Howard, 1986), was als Vorteil zu werten ist. Zeigt es doch, dass bei aller Unterschiedlichkeit hinsichtlich Zielgruppen, Kontext und Zielen, auf struktureller Ebene durchaus sehr viel Vergleichbarkeit besteht. Auch Hinweise auf einzelne coachingspezifische Instrumente sind vorhanden (vgl. Brauer, 2004; Grant, 2001, 2003, 2007, 2008; Greif, 2008; Jansen et al., 2003; Schmidt, 2003).

Die Forderung nach einer **multiperspektivisch gestalteten Ergebnisstruktur** ist in der vorhandenen Coachingforschung schon gut realisiert. Im Zentrum stehen natürlich Coach und Gecoachte, aber auch Mitarbeitende und Vorgesetzte sowie nicht direkt Beteiligte wie Personalverantwortliche oder Ausbildungsleiter werden in die Bewertungsprozesse eingebunden. Diese Pluralität der Sichtweisen erhöht im Gesamtbild die Validität der Forschung. Vor allem die Kombination von 360°-Feedback und Coaching scheint eine gelungene Verbindung zu sein. Einzig die private Perspektive ist noch unvertreten.

Die **Zeitabhängigkeit von Wirkungen** wurde bis anhin wenig berücksichtigt. Dass sich Wirkungen zeitlich gestaffelt einstellen zeigen eindrücklich die Arbeiten von Rohmert und Schmid (2003) und Finn, Mason und Griffin (2006), die letztere unter kontrollierten Bedingungen. Dem Coaching vorauslaufende Wirkungen sind noch nicht untersucht. Aus der Psychotherapieforschung ist aber bekannt, dass die Einstimmung auf die Beratung und der vorauslaufende Erwartungsaufbau zentrale Größen für den Erfolg sind. Die Untersuchung diesbezüglicher Fragestellungen ist anspruchsvoll, da man in der Regel nicht die Gelegenheit hat, den Entscheidungsprozess für oder wieder ein Coaching zu begleiten.

Um der komplexen Ergebnisstruktur von Coaching gerecht zu werden, sollten **unterschiedliche Abstraktionsebenen** untersucht werden. Zur Diskussion stehen Parameter auf der psychologischen, sozialen, ökonomischen und physiologischen Ebene. Im Vordergrund standen bislang psychologisch oder sozial definierten Wirkungen.

#### Ergebnisstruktur

#### Zeitabhängigkeit von Wirkungen

#### Die komplexe Ergebnisstruktur von Coaching

Untersucht wurden Parameter des Erlebens und Verhaltens sowie Beobachtungen des sozialen beruflichen Umfelds. Der nicht berufliche Kontext, z.B. Seiteneffekte auf die Partnerbeziehung, wurde noch nicht untersucht. Leistungsaspekte werden erst in 2 Untersuchung (Bowles et al., 2008; Sue-Chan u. Latham, 2004) thematisiert. Die Rendite von Coaching wird in 5 Untersuchungen behandelt (McGovern et al., 2001; Anderson, 2001, 2004; Anderson, Brill u. Lynch, 2007; Künzli u. Rietiker, 2009). Dies sind erste Belege. Eine kontrollierte Überprüfung steht noch aus. Vor noch nicht allzu langer Zeit wurde Coaching noch als Entwicklungsmaßnahme für einzelne Personen angesehen (Böning, 2002), heute rückt der Aspekt der Unternehmensentwicklung mehr ins Zentrum der Betrachtung. Betreffend der strategischen Anbindung gibt es zwar schon einiges an konkreten Umsetzungen (vgl. Backhausen u. Thommen, 2003), aber noch keine Forschung.

Noch keine einzige Untersuchung beschäftigt sich mit physiologischen Wirkungen. Stress und Stressabbau können über die Messung der Herzrate oder des Cortisol im Speichel relativ einfach und nicht invasiv erhoben werden.

Hinweise auf die unterschiedliche Wirksamkeit unterschiedlicher Schulen fehlen gänzlich. Die Frage nach der Übertragbarkeit des in der Psychotherapieforschung berühmt gewordenen Dodo-Verdikts auf Coaching kann noch nicht beantwortet werden. Zur Frage der Wirkung unterschiedlicher Coachingansätze hingegen gibt es erste Antworten. Einzelcoaching schneidet leicht besser ab als Selbstcoaching (Offermanns, 2003; Sue-Chan u. Latham, 2004) und Einzel- ist Peercoaching überlegen (Sue-Chan u. Latham, 2004).

### **Coaching wirkt**

Auch wenn die Resultate zum Teil aus methodisch unzureichenden Studien stammen, so weisen die hier vorgestellten Belege doch in eine Richtung: Unabhängig von der gewählten Perspektive, dem methodischen Zugang, den Instrumenten oder der Abstraktionsebene: **Coaching wird sehr positiv wahrgenommen und scheint zu wirken!** Menschen fühlen sich emotional entlastet, sie bauen Stress ab, entwickeln neue Sichtweisen, erhöhen ihre Reflexionsfähigkeit und ihre Führungskompetenzen, sie verändern ihr Beziehungsverhalten, handeln und kommunizieren effektiver und verhelfen ihren Organisationen zu mehr Ertrag. Es hilft ihnen, ihre Ziele zu erreichen, Konflikte anders zu lösen, sie würden es weiterempfehlen, sie beschreiben Nutzen daraus als nachhaltig und sie sind zufrieden damit. Auch mittelbar Betroffene wie Mitarbeitende, Vorgesetzte und Personalverantwortliche schätzen den Nutzen von Coaching generell hoch ein. Leider nimmt sich noch keine Arbeit des Themas der Unbedenklichkeit an. Psychologische Intervention können auch schaden (Lilienfeld, 2007). Ob das Thema »schädliches Coaching« Tabu ist oder schlicht nicht vorkommt, kann nicht beantwortet werden, m.E. wird es in Zukunft aber unerlässlich sein, sich diesem Thema zu stellen.

### **Vielfalt auf kleinem Raum**

Die Evidenz zu den **Wirkfaktoren** ist noch sehr schwach, trotzdem lassen sich vorläufige Schlüsse ziehen. Die Beziehung, die elabo-

rierte Gestaltung der Zielformulierung und -annäherung, die Qualifikation, das Engagement, die Glaubwürdigkeit und Authentizität des Coachs, der zeitlich gut abgestimmte und dem Klienten angepasste Einsatz verschiedener Techniken sind Ingredienzien eines erfolgreichen Coachings.

### 7.1.3 Und zum Schluss?

Die absolute Anzahl der Arbeiten ist aber immer noch sehr gering. Zudem gleicht Coachingforschung einem Feuchtbiotop. Auf kleinem Raum herrscht enorme Vielfalt und die Arbeiten nehmen wenig aufeinander Bezug. Von einem gemeinsamen Projekt »Coachingforschung« kann noch nicht die Rede sein. Ein Grund dafür ist sicher der Zugang zum Feld. Dieser ist nach wie vor schwierig. Weder Coachs noch ihre Klienten lassen sich gerne in die Karten schauen. Dass dem so ist, mag teilweise daran liegen, dass Forschung von Praktizierenden für ihre Arbeit mit Klienten als wenig hilfreich wahrgenommen wird. Forschungen sind in der Regel auf den Nachweis mittlerer Veränderungen angelegt. Mittelwerte liefern aber keine brauchbaren Hinweise für die Einzelfallarbeit. Im Blick von Coachs ist aber immer der einzelne Klient. Ob eine Intervention im Allgemeinen wirkt, wird zwar in der Regel gerne vermerkt, aber kaum als hilfreich oder nützlich wahrgenommen.

Wesentlich bedeutsamer für Praktizierende ist die Frage, ob die von ihnen gewählten Interventionen für den anwesenden Klienten wirksam sind oder nicht. Zu fordern ist eine individuumorientierte Forschung (vgl. Künzli u. Stulz, 2009), die Aussagen und Feedbacks auf der Ebene des Einzelfalls ermöglicht, die unmittelbar für die Beratungsarbeit genutzt werden können. Die Stellungnahme für eine individuumorientierte Forschung soll aber nicht als Plädoyer gegen die Kontrollgruppenforschung verstanden werden, sondern als ein Weg in Richtung engere Zusammenarbeit zwischen Forschung und Praxis. Coaching braucht beides, die prüfende und die verbessende Funktion der Forschung. Ein Sowohl-als-auch ist nicht nur möglich, sondern auch notwendig.

Zugang zum Feld

Individuumorientierte  
Forschung

## 7.2 Lernformen, Kontexte und Transfer im Coaching

*Michael Zirkler*

In diesem Beitrag wird vorausgesetzt, dass es beim Coaching um Lernen, mithin um Veränderung geht und dass dies eine übergeordnete Funktion des Coachings ist. Dabei wird nicht zwischen den verschiedenen Formen des Coachings differenziert (vgl. dazu ▶ Kap. 4), sondern

die Perspektive auf die zentralen Prozesse fokussiert, die beim Coaching im Hinblick auf das Lernen prinzipiell eine Rolle spielen.

Ausgehend von typischen Anlässen für Coaching soll zunächst geklärt werden, mit welchen Formen des Lernens wir es innerhalb des Coachings zu tun haben. Danach wird die Bedeutung des Kontexts für das Lernen im Coaching dargestellt und schließlich die Frage aufgeworfen, wie sich der Transfer vom Coaching in die berufliche Alltagspraxis theoretisch erklären und praktisch verbessern lassen kann.

## 7.2.1 Anlässe für Coaching

### Probleme und Lösungen

Die Anlässe von Coaching wurden in der einschlägigen Literatur lange überwiegend defizitfokussiert dargestellt: Es gibt ein Problem, das nach Lösung ruft, Veränderungen im Umfeld machen Anpassungs- oder Veränderungsnotwendigkeiten sichtbar (man weiß jedoch nicht, wie diese gestaltet werden könnten), individuelle oder kollektive Krisenzeichen sind sichtbar, Entscheidungen bei komplexen Fragestellungen stehen an, und es ist unklar, wie diese gefällt werden sollen, die Ambiguitäten und Widersprüchlichkeiten des postmodernen Unternehmensalltags sind irgendwie zu bewältigen usw. (vgl. Looss, 1997; Schreyögg, 1998; Stahl u. Marlinghaus, 2000; Jansen et al., 2003). Unklar bleibt dabei, ob dieses Coachingverständnis von den Klienten formuliert wird oder ob es sich um eine Perspektive des Coachings handelt, die in erster Linie von den Anbietern bevorzugt wird.

Zunehmend ist in letzter Zeit jedoch die Rede davon, dass Coaching dazu dienen könnte, die allgemeine berufliche Leistungsfähigkeit in einem eher prophylaktischen oder längerfristigen Sinn zu unterstützen bzw. zu erhalten (vgl. Jüster et al., 2002; Zirkler, 2003b).

So unbestritten wichtig die kurative Arbeit an akuten Themen und Problemen in beruflichen Feldern sein mag, so deutlich sollte ein erweiterter Einsatzbereich von Coaching nicht unterschätzt werden: die Entwicklung von Problemlösungsfähigkeit bei Einzelpersonen bzw. Organisationen. Für die Einrichtung entsprechender Lernräume im Coaching brauchen wir jedoch erweiterte Vorstellungen von Lernen und Veränderung – insbesondere im Management, wo Coaching (außerhalb des Sports) am häufigsten eingesetzt wird.

## 7.2.2 Einrichten von Lernräumen

### Lernformen

#### ■ Single-Loop-Learning und Double-Loop-Learning

Folgen wir einigen – zugegeben nicht sehr neuen, aber immer noch nützlichen – Erkenntnissen aus dem Bereich »organizational behavior«, wie sie von Argyris (2002) und Argyris u. Schön (2002) formuliert

wurden, dann lassen sich bei Menschen zwei zentrale Lernformen unterscheiden: Single- Loop-Learning und Double-Loop-Learning.

Die erste Lernform, das Single-Loop-Learning, findet überall dort Anwendung, wo Anpassung stattfindet bzw. Fehler korrigiert werden, also dort, wo es um »mehr desselben« bzw. »weniger desselben« geht: Es soll mehr geleistet werden, weniger Unzufriedenheit herrschen, besser geführt werden, weniger Konflikte geben usw. Der Rahmen, innerhalb dessen diese Anpassungen oder Korrekturen ausgeführt werden, bleibt dabei jedoch unangetastet.

Bei der zweiten Lernform, dem Double-Loop-Learning, geht es genau darum, diesen Rahmen zu verändern. Die hinter konkretem Verhalten stehenden handlungsleitenden Annahmen stehen hierbei zur Disposition: Wenn jemand davon ausgeht, dass Wohlverhalten belohnt wird und der Karriere dient, wird das Bestreben darin liegen, es möglichst vielen Leuten in der Organisation recht zu machen (Single-Loop mit »mehr-dasselben-« bzw. »weniger-dasselben-Strategie«). Wird diese Annahme jedoch in Frage gestellt und im Weiteren entdeckt, wie Karriere auch (anders) verstanden und gemacht werden kann, dann findet Double-Loop-Learning statt. Der einmal gesetzte Rahmen wird verlassen; es wird gleichsam über den Tellerrand hinausgeblickt, und siehe da: Es existieren noch andere Teller, die vielleicht sogar attraktiver sind.<sup>1</sup>

Beide Lernformen sind in beruflichen und organisationalen Zusammenhängen bedeutsam. Die erste dürfte jedoch sehr viel selbstverständlicher und vertrauter sein, weil sie ohnehin im Alltag ständig zur Anwendung kommt. Mit der zweiten sind wir nicht nur weniger vertraut, sie benötigt meistens externe Hilfe, weil man sich aus dem eigenen – in der Regel mit zunehmender Zeit enger und fester werdenden – gedanklichen und emotionalen Netz von Annahmen nur schwer selbst befreien kann. Coaching beginnt dabei als professionelles Angebot üblicherweise dort, wo eine andere Methode in der Alltagspraxis ihre Grenzen findet: das intensive, vertrauliche und gute Gespräch mit Kollegen, Freunden, Lebenspartnern usw.

### ■ Kognitives Lernen

Es stellt sich im Weiteren die Frage, wann Single-Loop-Learning und wann Double-Loop-Learning angezeigt ist und ob eine Entscheidung darüber bewusst bzw. aktiv herbeigeführt werden kann. Offenbar spielt Information hier eine bedeutsame Rolle.

Wenn von Klienten in empirischen Untersuchungen Verhaltensänderungen angegeben werden (vgl. u.a. Jansen et al., 2004), dann überwiegend in komparativer Form, indem ein Vergleich zum Verhalten gezogen wird, wie es vor dem Coaching gezeigt wurde. Die

**Single-Loop-Learning:**  
Anpassung im Sinne von »mehr«  
oder »weniger«

**Double-Loop-Learning: Verlassen**  
des bestehenden Rahmens

**Wann braucht es welche Form**  
des Lernens

1 Die Nähe zu den theoretischen Konzepten Batesons (Lernen 0, 1 und 2; vgl. Bateson, 1996) sowie zu denen von Watzlawick und anderen Autoren der Palo-Alto-Gruppe (Lösungen 1. und 2. Ordnung; vgl. Watzlawick et al., 2001) sind erheblich, werden hier aber nicht näher erläutert.

meisten Nennungen, die wir bei Jansen und seinen Kollegen finden, sind in den Bereich des Single-Loop-Learning einzuordnen (»mehr...«, »besser als...«, »weniger...« usw.). Nur wenige lassen sich dem Double-Loop-Learning zurechnen: »neue Bewertung der Situation«, »neue Verhaltensweisen« (Jansen et al. 2004, S. 229ff.). In der interessanten empirischen Arbeit von Wegner (2002) ist das Anpassungslernen (»single loop«) in den Vordergrund gestellt.

### **Soll-Ist-Differenz als Impuls zur Veränderung**

Über einen Selbstbild-Fremdbild-Vergleich (mit Hilfe des 360°-Feedback) wird in der gemeinsamen Arbeit von Coach und Klient nach Soll-Ist-Differenzen gesucht, die als Impuls zur Auseinandersetzung mit dem eigenen Verhalten bzw. dessen Wahrnehmung durch andere sowie mit Veränderungsmöglichkeiten dienen sollen. Hier wird also (neue) Information als Auslöser zur Veränderung verstanden.

### **Selbsterkenntnis**

Bei dieser beispielhaft skizzierten Form des Lernens fällt, wie bei jeder Art des Single-Loop-Learning, unweigerlich ein weiterer Typ von Information an, der – so er vom Klienten und Coach günstig genutzt wird – das Tor zum Lernen zweiter Ordnung (»double loop«) öffnet. Es handelt sich dabei um eine Selbsterkenntnis, die dazu führen kann, dass Klienten eine »Erweiterung des Bewusstseins und des Handlungsrepertoires« erfahren, wie Antonczyk schreibt (2001, S. 100).

Die beiden Lernformen von Argyris u. Schön (2002) müssen nicht exklusiv verstanden werden, sondern man kann sie als zwei Ebenen begreifen, auf denen Lernen gleichzeitig, wenn auch jeweils in unterschiedlichen Ausprägungen, stattfinden kann. Das heißt: Während etwa in der Auseinandersetzung um eine Soll-Ist-Differenz aus einem 360°-Feedback veränderungsrelevante Information gezogen wird, kann gleichzeitig Information über die eigene Operationsweise zur Kenntnis genommen werden (Selbsterkenntnis), die dann Grundlage für Double-Loop-Prozesse ist. Die Aufgabe des Coachs besteht dabei darin, zu helfen, dass sich die Wahrscheinlichkeit eines Prozesses der Informationsentstehung erhöht. Er tut das mit geeigneten Instrumenten (z.B. Fragen, Reframings) und unterstützt den Klienten bei den Zuordnungen von Informationen zu den beiden Lernebenen.

#### **■ Emotionales Lernen**

### **Information als Basis für Wissen und Erkenntnis**

Information und die damit assoziierten Prozesse (Akquisition, Transformation, Speicherung, Retrieval usw.) sind die Basis für Wissen und Erkenntnis. Doch diese alleine genügen natürlich nicht, wenn Veränderungen nachhaltig gestaltet werden sollen. (Kognitives) Wissen ist häufig nicht oder das kleinste Problem, weil es im Prinzip entweder bei den Klienten vorhanden ist oder sich vergleichsweise einfach beschaffen lässt. Jedoch werden die Informationen, die für den Klienten im Rahmen eines Coachings entstehen – woher auch immer sie stammen mögen – stets bewertet. Diese Bewertung ist ein emotionaler Prozess, der in der Regel unbewusst bis vorbewusst abläuft und sich willentlich zunächst nicht steuern lässt. So sind wir möglicherweise

### **Bewertung von Informationen als emotionaler Prozess**

über das (neue) Wissen, das im Zusammenhang mit einem Coaching entsteht, erschrocken, erfreut, überrascht, zufrieden usw.

Insbesondere wenn bewertende Gefühle der Angst oder Ablehnung auftauchen, wird es im Coaching interessant. Denn diese sind besondere Signale für Lernbedarf und Entwicklungsmöglichkeiten. Im Coaching geht es also auch darum, in der gemeinsamen Arbeit Erfahrungen zu machen, wie der emotionale Umgang mit (unliebsamen) Perspektiven und Gefühlen aussieht. Lernen auf der Ebene von Double-Loop-Learning findet im Bereich des emotionalen Lernens dort statt, wo die Art und Weise der spontanen Bewertung von Information verändert wird.

#### ■ Nicht-Lernen

Obwohl eingangs postuliert wurde, dass es beim Coaching stets um Lernen und Veränderung geht, bedeutet das nicht, dass diese Veränderung radikal oder nur sehr weitgehend sein muss. Für den Klienten ist Coaching insofern immer riskant oder zumindest doch ambivalent, weil dort die Frage nach seiner Identität mehr oder weniger deutlich gestellt wird: Wie viel Veränderung will sich der Klient zumuten, damit er noch er selbst bleibt? Wie viel Veränderung ist notwendig, um derselbe bleiben zu können? In einer extremen Situation könnte ja im Coaching die Auffassung entstehen, dass sehr viele Bereiche des Klienten sehr stark, vielleicht sogar völlig grundsätzlich verändert werden müssten oder sollten. Selbst wenn der Klient selbst (durchaus mit Hilfe des Coachs) zu diesen Einsichten gelangen würde, fragt sich, inwieweit er ihnen tatsächlich folgen kann und will.

Ein Vorteil des Coachings liegt nun darin, dass das Wissen, das man im Coaching erlangt, »bequem« abgelehnt werden kann. Es ist in aller Regel im kleinen Kreis entstanden und ist damit nicht öffentlich. Der Coach ist ohnehin zum Schweigen verpflichtet, und er geht, wenn der Auftrag beendet ist. Die Entscheidung über Annahme bzw. Ablehnung von Wissen ist selbst wieder ein Lernprozess auf der Ebene des Double-Loop-Learning.

Insofern kann das Wissen, das im Coaching entsteht mit Luhmann (1990) und Baecker (1999, S. 85ff.) als »Prüfoperation« verstanden werden, bei der es darum geht, sich selbst zu vergewissern, welche Denk-, Fühl- und Handlungsmuster beibehalten werden sollen und welche nicht; denn nicht alles, was eine – möglicherweise auch noch so schöne – Verbesserung bringen würde, muss deshalb auch schon realisiert werden. Nicht nur lebt es sich mit dem Mittelmäßigen oder Schlechten zuweilen sehr gut, sondern gelegentlich ziehen »Verbesserungen« in einem Bereich »Verschlümmelungen« in anderen nach sich. Alles hat eben seinen Preis, und man handelt sich mit den sog. Verbesserungen oft Kosten in Bereichen der (unbeabsichtigten) Nebenwirkungen ein.

Eine besondere Variante des Nicht-Lernens ist das Vergessen. Vergessensprozesse können im Coaching eine große Rolle spielen, wenn es darum geht, besonders nachhaltig verankerte Denk-, Fühl-

#### Angst und Ablehnung als Signale für Lernbedarf

**Identitätsfrage: Wie viel Veränderung?**

**Wissen kann abgelehnt werden**

**Prüfoperationen**

**Vergessen als Möglichkeit von Nicht-Lernen**

oder Verhaltensmustern zu verändern, um damit Platz für die Etablierung von neuen Mustern zu schaffen. Das Interventionsrepertoire für den Coach ist in diesem Bereich (noch) nicht sehr ausgebildet; erste Ansätze finden sich in der Literatur zur systemischen Beratung (vgl. u.a. Simon, 1999).

### 7.2.3 Kontext

Die Art und Weise, wie Coaching durchgeführt wird, was im Coaching genau geschieht und welche Folgen sich daraus ergeben, hängt maßgeblich davon ab, wie Coach und Klient ihre Situation definieren.

#### Wirkung von Coaching durch Wahrnehmung

Coaching ist dabei eine besondere Form der Beratung, deren Wirksamkeit sich nicht zuletzt durch die Inszenierung bzw. Wahrnehmung ihres Kontexts erklären lässt (vgl. Zirkler, 2003). Gelingt eine gemeinsame Definition der Rollen, Erwartungen, Ziele und vor allem der Beziehung<sup>2</sup> – auch und gerade in der möglichen Unterschiedlichkeit der Perspektiven von Coach und Klient – steigt die Chance, dass Coaching das leistet, was es (für den Klienten) leisten soll, auch wenn die Vorstellungen darüber, was Coaching eigentlich leisten soll, sehr weit auseinander liegen können. Die Bandbreite reicht von einer kognitiven Seite (Wissenserwerb, konzeptuelle Impulse) über eine verhaltensbezogene (Verhaltensveränderung bzw. -erweiterung) bis hin zu einer emotionalen Seite (Erleichterung, Katharsis), wobei Mischungen dieser Bereiche in der Praxis an der Tagesordnung sein dürften.

Diese gemeinsame Definition wird in vielen Fällen nicht Gegenstand einer expliziten Aushandlung oder Problematisierung sein, sondern stellt sich stillschweigend her: Irgendwie stimmt »die Chemie« zwischen Klient und Coach, herrscht spontanes Vertrauen, hat man als Klient das Gefühl, dass man zusammen arbeiten kann. Wie auch immer es sich genau verhalten mag, Klient und Coach gehen davon aus, dass Coaching hier und jetzt eine nützliche und sinnvolle Sache sein könnte. Ansonsten kommen sie nicht zusammen oder trennen sich alsbald wieder.

Dabei sind Attribuierungsprozesse im Gang, die dem Coach bestimmte Fähigkeiten zusprechen. Fachliche Kompetenz wird hier häufig genannt, Erfahrung in ähnlichen Fällen und anderes mehr. Sicher sind auch (beim Klienten) Vorstellungen darüber vorhanden, in welchem Ausmaß seine Themen individuell und vor dem Hintergrund einer spezifischen Geschichte behandelt werden. So unter-

<sup>2</sup> Die Beziehung zwischen den am Coaching beteiligten Akteuren wird in vielen (auch) empirischen Untersuchungen als zentraler Erfolgsfaktor gesehen (z.B. Antonczyk, 2001; Jansen et al., 2004). Obwohl die Beziehung und deren Gestaltung bedeutsam sind, wird in diesem Beitrag darauf verzichtet, diese im Zusammenhang mit Lernen und Veränderung näher zu beleuchten.

schiedlich diese Attribuierungen und Vorstellungen wiederum sein mögen, wird allein schon durch den Umstand, dass sich der Klient dazu entscheidet, Coaching in Anspruch zu nehmen, ein bestimmter Raum eröffnet, der durch die mit dem Begriff verbundenen Konnotationen die Art und Weise der Zusammenarbeit einschränkt bzw. bestimmte Formen der Zusammenarbeit weniger wahrscheinlich werden lässt.

Übertragen wir Überlegungen von Baitsch (2003) aus dem Bereich der Organisationsberatung auf das Coaching, dann kann eine wichtige Funktion des Coachings darin liegen, dass Zeiten und Räume reserviert werden, etwas außerhalb der Routine zu tun.

Dieses »außerhalb der Routine« ist bereits ein zentrales und wichtiges Kennzeichen des Kontexts von Coaching, der eine bestimmte (offene) Erwartungshaltung erzeugt. Es beginnt nun ein Prozess der Informationserzeugung allein schon dadurch, dass dem Coach Dinge erklärt werden müssen, die für den Klienten völlig selbstverständlich sind, die für banal oder nicht erwähnenswert gehalten werden. Dabei wird vieles ausgesprochen, was noch nie gesagt wurde oder was häufig, jedoch bislang immer anders gesagt wurde.

Der Klient hört sich dabei im Prozess der Verfertigung seiner jeweiligen Geschichte selbst zu. Er wird damit Produzent und Rezipient seiner Realität im Prozess der Selbstaufklärung, die durch die Eröffnung von Zugängen etabliert wird. Lernen findet hier bereits statt und wird fortgesetzt, wenn die Ergebnisse dieses Prozesses, also das Sichtbarmachen einer bestimmten beruflichen (sozialen) Praxis besprech- und damit veränderbar werden. Wir kommen auf diesen Aspekt noch zurück.

Die Gestaltung des Kontexts müsste es dabei gestatten und ermöglichen, dass andere Versionen dieser Geschichten möglich werden, die gleichsam (neues) Wissen darstellen. Der Coach hat hier die wichtige Funktion und Aufgabe dabei zu helfen herauszufinden, welcher Kontext für welchen Klienten und welche Situation im Sinn einer Neuerzählung günstig bzw. attraktiv wäre. Dazu steht ein großer Werkzeug- und Instrumentenkoffer zur Verfügung, der je nach Beratungsausbildung und -philosophie etwas anders ausgestattet ist. Bei Wegner (2002, S. 292) ist in diesem Zusammenhang auch von einem »Prob behandeln« die Rede, bei dem die möglichen Konsequenzen veränderten Verhaltens in der Vorstellung des Klienten erfahrbar werden.

In anderer Terminologie könnte man auch von Simulation sprechen, bei der verschiedene Varianten von Aktionen bzw. Reaktionen ausprobiert und studiert werden, ohne dass die Ergebnisse die »harteten« Folgen der Realität haben.

Der Kontext muss also auch Reversibilität bzw. Annulierung erlauben. Es muss, wie oben ausgeführt, möglich sein, dass Gedachtes, Ausgesprochenes, Probiertes ohne Gefahr zurückgenommen werden

**Coaching benötigt Zeit und Raum außerhalb der Routine**

**Selbstaufklärung: Klient als Produzent und Rezipient seiner Realität**

**Welcher Kontext ist für welchen Klienten attraktiv?**

**Simulation: Varianten ausprobieren ohne Folgen**

**Kontext soll Reversibilität ermöglichen**

kann.<sup>3</sup> Man muss sich gegen bestimmte Entwürfe entscheiden können oder sie einfach für eine spätere Zeit in die Schublade legen dürfen.

Gerade das Vertrauen in die Reversibilität ermöglicht Spontaneität und Kreativität. Gleichzeitig ist (für den Coach) klar, dass ein vollständiges Zurücknehmen auch ganz spontan geäußerter Gedanken, Ideen, Gefühle, Visionen usw. nicht möglich ist. Aber genau so entsteht das Lernen zweiter Ordnung (»double loop«), und deshalb arbeiten systemisch orientierte Coachs sehr gerne im »Konjunktiv«.

Nehmen wir die systemische Erkenntnis ernst, dass wir es beim Coaching mit Menschen zu tun haben, die wir als autonome Systeme verstehen, dann kann Veränderung nicht von außen und instruktiv vorgenommen werden. Vielmehr verarbeiten diese Systeme auf der Basis ihrer jeweiligen Operationslogik »Störungen« (Perturbationen), wenn diese Relevanz besitzen und anschlussfähig sind. Das bedeutet ganz praktisch, dass wir als Coachs unsere Interventionen ausschließlich in der Umwelt, also im Kontext des Klienten platzieren bzw. diesen Kontext gestalten können, in der Hoffnung, dass dies als Impuls verstanden wird, der Veränderung ermöglicht.

Ein letzter Aspekt im Zusammenhang mit dem Kontext von Coaching bezieht sich darauf, dass Coaching zwar meist »unter vier Augen« (Looss, 1997), jedoch im Rahmen organisationaler Strukturen und damit verbunden mit Hierarchie, Macht, Politik usw. stattfindet. Man könnte hier vielleicht von einem mittelbaren Kontext für die Beratungsarbeit sprechen, im Unterschied zum unmittelbaren Kontext der Beratungssitzungen. Interventionen sind auf beiden Ebenen denkbar und möglich.

In der Regel wird jedoch vor allem auf den unmittelbaren Kontext des Coachings selbst fokussiert, weil hier die Möglichkeiten des Coachs als größer und zielgerichteter erachtet werden.

## Mittelbarer vs. unmittelbarer Kontext

### Transfererfolg

#### 7.2.4 Transfer

##### Problem

Die Wirksamkeit von Coaching und damit in gewisser Weise der Transfererfolg wird in manchen Studien (z.B. Jansen et al., 2003) schon fast euphorisch dargestellt und – etwa in Bezug auf die Erreichung des wichtigsten Ziels von Klienten – mit Erfolgsquoten von bis zu 90% beschrieben. In einer weiteren empirischen Untersuchung wird von Personalverantwortlichen als Vorteil bzw. Stärke des Coachings die »gute Transferierbarkeit in den beruflichen Alltag« benannt (Stahl u. Marlinghaus, 2000). Die genauerem Umstände werden jedoch in beiden Untersuchungen nicht näher dargestellt. Wenn wir

<sup>3</sup> Bateson (1996) verwendet dazu die Metapher des Hochseilakrobaten. Dieser muss in der Phase des Erlernens seiner Kunst die Freiheit haben Fehler zu machen und vom Seil zu fallen. Dafür dient üblicherweise ein Netz, das den ersten Fehler nicht bereits zum tödlichen Sturz werden lässt.

diese Studien exemplarisch heranziehen, existiert eigentlich gar kein oder zumindest kein gravierendes Problem mit einem Transfer vom Coaching in das Alltagshandeln.

Für die Praxis ist jedoch ein zweites Nachfragen im Hinblick auf den möglichen Transfer von Personalentwicklungsmaßnahmen, wie das hier diskutierte Coaching, schon aus ökonomischen Gründen sehr bedeutsam. Es soll möglichst dort investiert werden, wo sich in zeitlicher Nähe zu den durchgeführten Maßnahmen sichtbare Effekt im Sinne des Auftraggebers (als Unternehmen oder als einzelne Person) zeigen; im idealen Fall sind diese darüber hinaus auch nachhaltig. Gleichzeitig herrschen offenbar gewisse Zweifel, ob denn Maßnahmen der Personalentwicklung (hier Coaching) tatsächlich solche Effekte hervorbringen können. Diese Zweifel speisen sich aus der Erfahrung, dass die Macht der Alltagsroutinen sehr groß ist und deshalb viele gut gemeinten Vorsätze, Verhalten zu ändern, nicht greifen, Menschen also nach der Maßnahme schon in sehr kurzer Zeit wieder »die Alten« sind.

Wenn das Thema des Transfers im Zusammenhang mit Coaching problematisiert wird, wird dabei stillschweigend unterstellt, dass man zwischen dem, was im Coaching und dem, was in einer »realen« beruflichen Situation geschieht, unterscheiden kann und vielleicht sogar muss. Coaching ist zweifellos insofern eine Sondersituation, als es außerhalb der Routine angelegt ist. Soll die Bewältigung des beruflichen Alltags verändert werden, scheint das Austreten aus der Routine wenn nicht zwingend erforderlich, dann doch zumindest sehr nützlich zu sein. Es fragt sich jedoch, wie Veränderungen, die außerhalb der Routine vollzogen werden, in diese integriert werden können.

Wahrscheinlich kann diese Frage nicht allgemein und übergreifend beantwortet werden, sondern braucht eine differenziertere Be- trachtung, die im Folgenden skizziert werden soll.

## **Aspekte von Transfer**

Der Transfer scheint immer dort kein großes Problem darzustellen, wo die strukturellen Ähnlichkeiten zwischen den Bereichen des Lernens und denen der späteren Anwendung groß sind. Wenn man z.B. Radfahren einmal gelernt hat, macht es keinen zentralen Unterschied, ob in einer Halle oder auf einem bequemen Feldweg gefahren wird. Anders sieht die Sache allerdings aus, wenn man es auf einem Drahtseil (50 m über dem Erdboden) tun soll.

Aus diesem Grund wird bei Trainingsmaßnahmen (im Sport wie in der Wirtschaft) darauf geachtet, dass man möglichst »Real-Life«-Situationen herstellt. Man hofft damit auch auf einen maximalen Transfer des Trainingseffekts in die spätere Wettkampf- oder Berufssituation, also dorthin, wo es dann »darauf ankommt«. Welche Art von Transfer beobachtet wird, hängt in deutlichem Maß davon ab, welche Vorstellungen, Bilder und Erwartungen im Zusammenhang mit Coaching herrschen. Reparaturwerkstätten sollen andere Trans-

**Maximaler Transfer von Training  
auf »Real-Life«-  
Situation**

ferleistungen erbringen als Entwicklungsprozesse, die auf lange Sicht angelegt sind.

Ein gewisser Transfer wird jedoch möglicherweise überhaupt nicht beobachtet, weil keine entsprechenden Beobachtungskategorien vorhanden sind. Die jeweilige Erwartungshaltung leitet den Blick, der dann alles andere ausschließt oder als unbeabsichtigte Nebeneffekte verbucht.

### **Messung von Transfererfolg noch ungelöst**

Das Problem der Operationalisierung und Messung von Transfer aus Lernsettings in eine wie auch immer verstandene Praxis ist bislang noch weitgehend ungelöst. Eine vernachlässigte Seite der Transferdiskussion besteht darin, dass beim Transfer eigentlich immer »positive« Dinge oder »nützliche« Aspekte gemeint sind. Die Übertragung von »negativen« Aspekten hat wohl niemand im Sinn, wenn über Transfer gesprochen wird; und doch müssen wir damit rechnen, dass auch solche Effekte im Coaching auftreten. Manche Erkenntnis, die man im Coaching gewinnt, ist aus diversen Gründen möglicherweise nicht für einen Transfer geeignet. Hier wäre es ein Zeichen von Lernen höherer Ordnung (im Sinne von Bateson, 1996), wenn eine Entscheidung darüber getroffen werden könnte, welche Übertragungen stattfinden sollen und welche nicht.

### **Transferleistung benötigt Übung**

Und schließlich braucht es zur Erbringung von Transferleistungen wahrscheinlich auch eine gewisse Übung und Erfahrung. Häufig ist ja die Frage: Wie setzte ich das Erkannte bzw. Gelernte jetzt um? Außerdem kann nicht genug betont werden, dass ein Transfer nicht einfach von allein geschieht, sondern dass dafür etwas getan werden muss. Transfer ist also mit Aufwand verbunden, selbst wenn die notwendigen Erkenntnisse vorhanden sind.

Für die Evaluation der Beratungsleistung schwierig sind dann noch die Effekte im Zusammenhang mit Coaching, bei denen vermutet werden muss, dass es sich um »zufällige« oder »spontane« Transfereffekte handelt, weil sie sich aus dem Coaching heraus nicht erklären lassen.

Da es nun schwierig ist, einen Katalog anzugeben, der Angaben darüber enthält, wo Transfer wie erwünscht bzw. erfüllt ist, scheint es sinnvoll, dass genau dieser Punkt, d.h. die Frage des Transfers, ständig und exakt als Teil des Coachings geprüft wird. Dabei kann die Idee nicht sein, einfach möglichst viel in die Praxis umzusetzen, sondern sich klar zu machen, warum welche Erkenntnisse in andere Zusammenhänge (also die Alltagspraxis) eingebracht werden, andere jedoch nicht.

### **Lernen durch Feedbackschleifen**

Es geht also wieder darum, Feedbackschleifen einzubauen, die Lernen ermöglichen und zwar dieses Mal darüber, was von einem Kontext in einen (oder mehrere) andere übertragen werden kann, soll oder darf. Der Coach kann, muss dabei aber nicht zwingend Knotenpunkt in den Schleifen sein. Zur Etablierung eines nachhaltigen Feedbacksystems gehört es für den Klienten, sich mit der Zeit vom Coach unabhängig zu machen und seine eigene informationale Infrastruktur und nützliche Lernwerkstätten aufzubauen. Einige interessante An-

sätze diesbezüglich werden aktuell unter dem Stichwort »Intervision« diskutiert (z.B. Lippmann, 2004; Tietze, 2003)

Offenbar spielt beim Transfer auch die Zeit eine Rolle. Zum einen braucht es unterschiedliche Zeiträume innerhalb des Coachingprozesses, um Transfer wahrscheinlich zu machen, wie wir aus der Arbeit von Wegner (2002) lernen. Das Einrichten von Lernräumen, Reflexion, Etablieren von Feedbackschleifen usw. benötigt mal mehr, mal weniger Zeit.

Schließlich muss damit gerechnet werden, dass Effekte aus dem Coaching erst mit zeitlichen Verzögerungen beobachtbar werden. Darüber hinaus werden wahrscheinlich nicht alle neuen Erkenntnisse aus einem Coaching auf einmal umgesetzt, sondern immer wieder dann, wenn die spezifischen Situationen es erfordern bzw. ermöglichen. Auch deshalb sind Transferleistungen eigentlich erst nach längeren Zeiträumen beurteilbar.

**Coachingeffekte meist zeitlich verzögert**

### Fazit

Wenn man die Frage stellt, wie sich der Transfer vom Coaching in die berufliche Alltagspraxis verbessern lässt, lautet die Antwort typisch akademisch: je nachdem. Viele Themen können mit bewährten Ansätzen und Methoden des Coachings sicher so bearbeitet werden, dass sich ein Transferproblem gar nicht wirklich stellt.

Bei anderen jedoch wird man Probleme erwarten bzw. ihnen tatsächlich begegnen. Deshalb scheint es sinnvoll, dass Coachs wie Klienten ihre Annahmen hinsichtlich eines Transfers von Lerninhalten und Lernprozessen hinterfragen. Erst dann wird klar, welche kurz-, mittel- und langfristigen Umsetzungsziele mit welchem Aufwand und welchen möglichen Konsequenzen verbunden sind. Die notwendigen (oder bescheidener: nützlichen) Lernräume können dann eingerichtet werden, und es wird Stück für Stück deutlich, auf welchen Ebenen Lernen (wenn überhaupt) stattfinden soll und welche Feedbackstrukturen den Transfer (welchen genau?) wahrscheinlich werden lassen.

Außer den bewährten Methoden und Instrumenten aus den verschiedenen »Werkzeugkoffern« der Beratung braucht es dazu auch verstärkte Kreativität der professionellen Coachs sowie den Mut, das eigene Lernen und die eigene Veränderungsfähigkeit im Lauf der Zeit nicht den Sachzwängen des Alltags zu opfern oder sich gegebenenfalls selbst auf einen entsprechenden Coachingprozess einzulassen.

## 7.3 E-Coaching

*Renzö Siegrist*

Das Internet überspannt heute mit seinem virtuellen Netz unseren Globus. Zunehmend werden die hintersten Winkel dieser Welt verbunden, und den Anwendern eröffnet sich ein stetig wachsendes Angebot

an Nutzungsmöglichkeiten. In einer Zeit, in der der Mensch sich im Arbeitsalltag einem verstärkten Zeitdruck gegenüber sieht, gewinnen zeitlich und örtlich flexible Anwendungen an Attraktivität. Das E-Coaching oder Online-Coaching – also das Coaching mittels moderner Kommunikationsmedien – verspricht diesem Bedürfnis nach Flexibilität nachzukommen.

Das Setting unter Zuhilfenahme dieser verschiedenen Kommunikationsmittel unterscheidet sich jedoch von der ursprünglichen Face-to-Face-Beratungssituation, bei der uns ein Gesprächspartner in Fleisch und Blut gegenübersteht, in wesentlichen Punkten.

Dieses Kapitel beschäftigt sich mit den Besonderheiten der Kommunikation: mit elektronischen Medien im Allgemeinen und mit dem Online-Coaching im Speziellen. Dabei wird ein Überblick der verschiedenen Formen des Austauschs und der gängigsten Kommunikationstheorien im Internet gegeben. Weiter werden in einer Übersicht die Vor- und Nachteile des E-Coachings gegenüber dem Face-to-Face-Coaching vorgestellt. Durch das Orten von Anforderungen an den Online-Coach und die Identifizierung von Qualitäts- und Seriositätsstandards wird dem Coach eine Richtlinie für den eigenen Internetauftritt und dem Ratsuchenden eine Checkliste für die aufwändige Suche nach einem geeigneten Coach geboten.

Es bleibt festzuhalten, dass E-Coaching das Potenzial hat, sich als Beratungsform auf dem Markt zu etablieren, jedoch heute noch viel Arbeit bleibt, um das Vertrauen der Ratsuchenden zu gewinnen.

### 7.3.1 Kommunikationsformen und Dienste

Der Austausch mittels moderner Kommunikationsmedien, wie der besonders populären E-Mail, ist heute für viele Menschen zur Selbstverständlichkeit geworden. Informelle und formelle, geschäftliche sowie private Nachrichten werden um den ganzen Erdball geschickt. Sei es im Kontakt mit dem Nachbarn oder dem Geschäftspartner in den entferntesten Winkeln der Welt: Die E-Mail hat die Massen erreicht und ermöglicht einen elektronischen Briefverkehr rund um die Uhr.

#### Besonderheiten der computervermittelten Kommunikation (cvK)

Als die Grundform für zwischenmenschliche Kommunikation gilt nach Döring (2002, S. 38) auch heute noch die Face-to-Face- bzw. die Body-to-Body-Kommunikation, bei der alle Sinnesmodalitäten wie

- Sehen,
- Hören,
- Riechen,
- Schmecken und
- Fühlen

#### Face-to-Face: Grundform der Kommunikation

aktiviert, beteiligt und kopräsent sind. Bei dieser Form befinden sich die Akteure zur selben Zeit am selben Ort und können verbal, non-verbal und paraverbal kommunizieren.

Demgegenüber stehen bei der Nutzung moderner Medien heute vermehrt Formen von nicht kopräsenten Kommunikation im Vordergrund, bei denen die Teilnehmer sich nicht am selben Ort befinden. Diese lassen sich wie folgt unterscheiden:

- **synchrone** (bzw. quasisynchrone) **Kommunikationsformen** wie u.a. (Internet)Telefonie, Chat, Videochat, bei denen zwei oder mehrere Teilnehmer sich (beinahe) zeitgleich austauschen können, und
- **asynchrone Kommunikationsformen** wie u.a. Briefaustausch, E-Mail, Newsgroup, Blog, Fax, bei denen zwei oder mehrere Teilnehmer sich zeitversetzt austauschen.

### Beispiel

#### Beispiele synchroner Kommunikationsmedien

- **Chat:** Kommunikationsmöglichkeit zweier oder mehrerer Personen. Der schriftliche Austausch erfolgt, indem die Chat-Teilnehmer sich bei einem Web-Chat-Dienst anonym einloggen. Bei dieser populären Form wird eine relativ breite Themenvielfalt diskutiert, die sich von Geselligem über computerbezogene Themen, Fankultur, Selbsthilfe bis zu Inhalten der Subkultur/Szene erstreckt (vgl. Döring 2002, S. 91–94).
- **Internet-Telephonie:** Diese Anwendung bietet die Möglichkeit, über das Internet mit Hilfe einer entsprechenden Softwareanwendung weltweit Telefongespräche zum Tarif des Online-Zugangs zu führen. Diese Kommunikation ermöglicht einen kostengünstigen, weltweiten Austausch und wird dem klassischen Telefongespräche in naher Zukunft wesentliche Marktanteile streitig machen.
- **Internet-Videokommunikation:** Mittels Videokameras, einer Videokarte sowie zu installierender Software können zwei oder mehrere Teilnehmer über beliebige Distanzen in audiovisuellen Kontakt treten. Diese Anwendungen sind heute meist standardmäßig vorinstalliert. Durch höhere Datenübertragungsraten ist die Bildauflösung qualitativ mehrheitlich sehr gut. Die breiten Anwendungsmöglichkeiten, wie z.B. Videoconferencing und Videochat, eröffnen dieser Kommunikationsform ein großes Potenzial. Auch für das E-Coaching können sich mit zunehmender Popularität dieser Form des Austauschs interessante Perspektiven eröffnen.
- **Online-Spiele:** Zunehmend realistischer wirkende Online-Spiele ermöglichen einzelnen, zwei oder mehreren Personen, mit- oder gegeneinander im Internet zu spielen und zu kommunizieren.

## E-Mail als Standard im E-Coaching

Beispiel	
<p><b>Beispiele asynchroner Kommunikationsmedien</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>— <b>E-Mail:</b> Electronic-Mail, kurz E-Mail, ist nicht nur eine der ältesten, sondern neben dem Internetsurfen im World Wide Web die populärste Anwendung. Unter dem Begriff »E-Mail« ist ein computerunterstütztes Kommunikationsmittel zu verstehen, das die Übermittlung elektronischer Dokumente und Programme über das Internet erlaubt. Der E-Mail-Austausch kann mit dem Briefverkehr in elektronischer Form verglichen werden: Jeder Benutzer ist in der Lage, rund um die Uhr Textnachrichten an jeden beliebigen Ort zu senden. Voraussetzung ist im Wesentlichen lediglich ein Computer mit E-Mail-Programm sowie Zugang zum Internet. Die Popularität und weite Verbreitung des E-Mail-Austauschs basiert vor allem auf seiner Einfachheit und Kostengünstigkeit.</li><li>— Die Kommunikation mit E-Mail verläuft zeitlich asynchron und bi- oder multilateral. Im Bereich des Online-Coachings wird die E-Mail-Kommunikation im Sinne einer Ongoing-Conversation, also einer fortlaufenden Kommunikation eingesetzt (vgl. Döring, 2002, S. 39). Bei dieser Form wird auf vorherige Äußerungen, Fragen und Kommentare Bezug genommen.</li><li>— Wenngleich in zunehmendem Maß im E-Coaching neuere Kommunikationsmittel eingesetzt werden und sich somit neue Perspektiven der Interaktion eröffnen, stellt die E-Mail-Kommunikation heute noch die verbreiteteste Form des Austauschs dar.</li><li>— <b>World Wide Web (WWW):</b> Das World Wide Web stellt heute die gebräuchlichste Form der Informationsabfrage dar. Seine Hypertextstruktur ermöglicht dem Benutzer, sich mittels Mausklick oder Eingabe einer URL (Internetadresse) von einer Seite zur anderen zu bewegen. Der Ausdruck Web – aus dem Englischen für »Netz« – verweist denn auch auf die Netzstruktur des WWW, wo viele Websites miteinander verbunden sind. Mit Hilfe von Browsern werden Seiten mit grafischer Benutzeroberfläche, Bild, Ton, Text sowie Animationen wie- dergegeben.</li><li>— <b>Mailinglisten:</b> Informationsversand über E-Mail. Durch das Registrieren in einer Mailingliste erhalten die Teilnehmer Informationen zu spezifischen, gewünschten Themen.</li><li>— <b>Newsgroup:</b> Virtuelle, elektronische Zeitschrift, die sich aus Beiträgen zu einem meist definierten Thema zusammensetzt. Die Beiträge sind im Internet auf Newssevern abrufbar.</li><li>— <b>Blog:</b> Auf Webseite geführtes öffentliches Tagebuch.</li></ul>	

### 7.3.2 Besonderheiten der Kommunikation im Internet

Hinsichtlich der Kommunikation im Internet im Allgemeinen sowie des schriftlichen Austauschs im Speziellen haben sich einige Theorien etabliert, die für das E-Coaching relevant und zu berücksichtigen sind. Sie seien als Anregung zur vertieften Auseinandersetzung und Vergleichsmöglichkeit mit eigenen Erfahrungen kurz vorgestellt:

**Theorie der Kanalreduktion** Die Basis dieser Theorie ist der Ausschluss von Sinnesmodalitäten beim textbasierten Austausch. Die kontrovers diskutierten Konsequenzen dieses Ausschlusses führen für einige Autoren zu einer Verarmung, Entleerung, Entzinnlichung, Entemotionalisierung, Entmenschlichung usw. der Kommunikation. Für andere wiederum sind kanalreduzierte Medien für bestimmte Aufgaben besser zur effektiven Kommunikation geeignet als reale Face-to-Face-Kontakte (vgl. Döring, 2002; Mettler-Meibom, 1994; Petzold, 2002; Winterhoff-Spurk u. Vitouch, 1989).

**Herausfiltern sozialer Hinweisreize** Mit der Verringerung der Kommunikationskanäle ist ein Informationsverlust verbunden, der die Wahrnehmung des Kommunikationspartners beeinflusst. Personenmerkmale, wie das äußere Erscheinungsbild, die Gestik und Mimik können nicht mit einbezogen werden. Dies erschwert in einem Coachingkontext die Interpretation des Geäußerten und die angemessenen Interventionen. Sie kann zu einer Enthemmung führen, die sich sowohl prosozial wie auch antisozial äußern kann (vgl. Döring, 2002).

**Digitalisierung und Oraliteralität** Die computervermittelte Kommunikation (cvK) stellt eine Mischung aus Mündlichkeit und Schriftlichkeit dar. Im Internet ist eine Kombination der Vorteile der Mündlichkeit (schnelles Feedback, Partizipation am Diskussionsprozess) und der Schriftlichkeit (größere Reichweite, bessere Differenzierung der Texte) in einem interaktiven Kontext möglich (vgl. Döring, 1997).

**Soziale Informationsverbreitung** Menschen sind keiner technisch bedingten Kommunikationsveränderung ausgesetzt, da sie ihr Nutzungsverhalten in der Weise auf die technischen Systemeigenschaften abstimmen, dass mediale Einschränkungen kompensiert werden. Informationen werden dabei auf andere Weise (z.B. durch Emoticons) dargestellt. Das Gelingen der Verständigung hängt dabei von den Fertigkeiten des Benutzers ab, sich differenziert und kontextsensibel äußern zu können (vgl. Döring, 1997).

### 7.3.3 Anforderungen an den E-Coach

#### Besondere Anforderungen an den Coach

Die Qualifikationsschwerpunkte eines Coachs in der Face-to-Face-Beratung sind in der gängigen Literatur gut dokumentiert (vgl. Rauen, 2001, S. 150–153). Anders verhält es sich beim noch relativ jungen Berufsprofil eines E-Coachs, wo die Hinweise in der Literatur spärlicher sind. Da E-Coaching jedoch mehr ist als der bloße Austausch von E-Mails, werden an die Fähigkeiten und Kompetenzen des Coachs besondere Anforderungen gestellt.

Mit dem Anforderungsprofil von Online-Beratern hat sich z.B. die Föderation der Schweizer Psychologinnen und Psychologen (FSP) beschäftigt. Ein Team von fünf erfahrenen Online-Beratern erhielt als Fachkommission den Auftrag, ein Kompetenzprofil für Psychologische Online-Berater zu erarbeiten. Für das Idealprofil eines Online-Coachs lassen sich hinsichtlich der Kompetenzen und Fähigkeiten folgende Erkenntnisse heranziehen:

- Erfahrung in der Face-to-Face-Beratung.
- Fähigkeit zur Berücksichtigung der Eigenheiten und theoretischen Konzepte der Internet-Kommunikation. Realistisches Einschätzen von Grenzen und Perspektiven des Coachings.
- Fähigkeit, sich aufgrund beschränkter Informationen und der gegebenen Kanalreduktion ein angemessenes Bild des Anliegens der Ratsuchenden machen zu können.
- Klarer und verständlicher schriftlicher Ausdruck sowie Anpassungsfähigkeit an die sprachlichen Möglichkeiten des Ratsuchenden.
- Beherrschung des Aufbaus, des Führens und Abschließens einer virtuellen Beziehung.
- Fähigkeit, Coachingwissen über E-Mail weiterzugeben.
- Aktuelles Computer-Basiswissen, vertieftes Anwenderwissen über das Internet und dessen Kommunikationsmöglichkeiten sowie vertieftes Wissen zur Gewährleistung angemessener Maßnahmen hinsichtlich Datensicherheit.
- Offenheit gegenüber Entwicklungen und neuen Anwendungsmöglichkeiten des Internets.
- Kennen und Einhalten von Qualitätsstandards virtueller Beratung, die Bereitschaft zu Intervision oder Supervision sowie kontinuierliche Fortbildung im Bereich der Online-Beratung.

### 7.3.4 Qualitätsstandards und Seriositätsanforderungen an ein Online-Angebot

#### Keine etablierten Qualitätsstandards

Die Etablierung von Qualitätsstandards ist heute noch nicht vollzogen, jedoch für die Zukunftsfähigkeit der Online-Beratung zentral. Für die Ratsuchenden bleibt meist unklar, ob das Beratungsangebot seriös ist oder diese Seriosität nur vorgegaukelt wird.

Hinsichtlich Qualitätsstandards sowie der Anforderungen an die Seriosität eines Online-Angebots können folgende Erkenntnisse aus dem Anforderungskatalog zusammengefasst werden:

- Ein Online-Angebot soll es nur für Ratsuchende geben, für die die Dienstleistung angemessen und nutzbringend ist. Grenzen und Möglichkeiten des Mediums sowie der eigenen Kompetenzen sind zu respektieren.
- Psychologische Online-Berater orientieren sich in ihrem Handeln an den wissenschaftlichen Grundlagen aus Forschung und Praxis und arbeiten aufgrund der bisher beschränkten Erforschung der virtuellen Beratung mit erhöhter Vorsicht und Sorgfalt.
- Psychologische Online-Coachs geben auf ihrer Homepage transparente Informationen über ihre Identität, ihren Standort, ihre relevanten Aus-, Weiter- und Fortbildungen sowie über den Umfang ihres Angebots. Sind in einer Institution oder Organisation mehrere Personen in der Psychologischen Online-Beratung tätig, erstreckt sich diese Informationspflicht auf alle Berater.
- Psychologische Online-Coachs geben auf ihrer Homepage alle relevanten Informationen über die Datensicherheit und eventuelle Sicherheitsrisiken bekannt. Sie informieren über Art, Umfang und Dauer der Datenspeicherung sowie über die Rechte der Klienten.
- Psychologische Online-Coachs verpflichten sich zur Einhaltung des Berufsgeheimnisses und zur aktiven Sicherung der ihnen anvertrauten Informationen. Sie behandeln Informationen, die sie während ihrer beruflichen Tätigkeit erhalten, vertraulich.
- Für die Benutzer muss erkennbar sein, ob es sich um ein kostenpflichtiges Angebot handelt. Honorarforderungen und die Wege der Bezahlung müssen den Ratsuchenden vor der Erbringung der Leistung zur Kenntnis gebracht werden.
- Online-Coachs halten sich an die berufsethischen Richtlinien ihrer Berufsordnung.
- Psychologische Online-Berater führen auf der Beraterhomepage nur Links auf, die ethischen und juristischen Richtlinien standhalten.
- Das Beratungsangebot soll einen klar sichtbaren Hinweis auf eine neutrale Ombudsstelle enthalten, die bei Klagen von Ratsuchenden angerufen werden kann.

Eine Mehrzahl der im Netz identifizierten Angebote hält der Überprüfung mit den aufgeführten Kriterien heute nicht oder nur bedingt stand. Die Einführung von Qualitätskriterien bietet aber die Chance, die Beratungsarbeit im Internet zu etablieren und zu verbessern. Die Beratungsarbeit im Netz wird dadurch transparenter und die mit der Diskussion verbundene Frage der Effizienz und Effektivität kann zu einer Optimierung des Beratungsprozesses führen. Weiter werden diese Qualitätsstandards helfen, Beratungsziele zu benennen, Ergeb-

nisse zu überprüfen und Verantwortlichkeiten und Grenzen virtueller Beratung besser zu verdeutlichen.

## Vorteile des E-Coachings gegenüber dem Face-to-Face-Coaching

E-Coaching – dies beweist die Praxis – bietet gegenüber der traditionellen Form des Face-to-Face-Coachings nennenswerte Vorteile. Als die wesentlichsten förderlichen Faktoren des E-Coachings gegenüber dem Face-to-Face-Coaching gelten (vgl. Döring, 2002; Janssen, 1998; Pfister, 2002; Sobanski, 2001; van Well, 2000):

- **Örtliche Flexibilität.** Die Teilnehmer können sich von jedem beliebigen Ort mit Internetzugang austauschen. Damit fällt der Zwang weg, sich an einem definierten Ort einzufinden. Dies führt außerdem zu einem verringerten zeitlichen Aufwand durch Wegfallen von Anfahrtswegen.
- **Zeitliche Flexibilität.** Für den Austausch müssen keine fixen Termine vereinbart werden. Fragen und Antworten können zu jeder Tages- und Nachtzeit verschickt und abgerufen werden.
- **Reflexionsmöglichkeit.** Das schriftliche Verfassen der eigenen Gedanken stellt gegenüber dem mündlichen Ausdruck eine weniger spontane Form der Kommunikation dar. Das Niederschreiben der eigenen Gedanken fördert das Ordnen der Anliegen und Probleme und damit die Selbstreflektion.
- **Methodik.** Eine systematische und methodologische Ablage (z.B. nach Themenbereichen) wird ermöglicht. Auf den schriftlichen Austausch in der Beratung kann zu jeder Zeit zugegriffen werden.
- **Archivierung.** Der Zugriff auf Anweisungen des Coachs ist jederzeit möglich. So kann z.B. bei komplexeren Interventionen sichergestellt werden, dass nicht Teile einer Anweisung vergessen werden.
- **Anonymität.** Die Anonymität des Internets kann für Ratsuchende die Hemmschwelle zur Inanspruchnahme eines Coachings senken. Außerdem kann, gerade bei eher gehemmten Personen, das Öffnen gegenüber dem Coach erleichtert werden und so zu fruchtbareren Beratungsergebnissen führen.
- **Erweiterte Grenzen.** Die räumliche Flexibilität des Mediums ermöglicht das Erreichen von Klienten außerhalb eines traditionellen Einzugsgebiets wie in einem Face-to-Face-Setting. Klienten können auch über Ländergrenzen, wie etwa bei einem Auslandsaufenthalt, ein Coaching in Anspruch nehmen.
- **Selbstbestimmung des Intensitätsgrads.** Ratsuchende können den Grad der Häufigkeit und den Umfang der Kommunikation flexibler bestimmen. Die Teilnehmer können jenen Moment für den Austausch wählen, in dem sie sich in der richtigen Verfassung fühlen und über genügend Zeit verfügen.

- **Vorurteilsfreiere Kommunikation.** Die E-Mail-Kommunikation erfolgt vorurteilsfreier und gleichberechtigter, unabhängig von Geschlecht, Hautfarbe, sozialer Situation, Behinderung usw.
- **Spielerische Elemente.** Die Kommunikation im Internet bietet spielerische Elemente (z.B. bildliche Darstellungen und Emoticons), die den Austausch auflockern können.

### Nachteile des E-Coachings

Hinsichtlich der Nachteile des Online-Coachings erweist sich der mangelnde Zugang zum Internet angesichts der gegebenen Verbreitung als nicht mehr konsistenter Faktor. Heute ist die Möglichkeit des Sendens und Empfangens von E-Mail-Nachrichten mehr und mehr weltweit gegeben.

Insbesondere die Coachingklientel, zu der vor allem Führungs- und Fachkräfte gehören, macht zu einer überwiegenden Mehrheit vom Computer Gebrauch und ist mit dem Senden und Empfangen von E-Mails vertraut.

Aus der Praxis und der einschlägigen Literatur ergeben sich für das E-Coaching dennoch einige bedeutsame, gegenüber dem Face-to-Face-Coaching als nachteilig beschriebene Faktoren (vgl. Janssen, 1998; Jechle, 1992; Sobanski, 2001; van Well, 2000):

- **Anonymität.** Der Kontakt wird durch Fehlen des Face-to-Face-Settings als weniger persönlich erlebt. In der Praxis wird dieser Faktor von vielen Ratsuchenden als bedeutende Einschränkung beschrieben.
- **Verlust von nonverbalen Kommunikationselementen.** Körpersprache, Intonation, Gestik und Mimik können nicht berücksichtigt werden. Entsprechende Rückschlüsse sind für den Coach unmöglich.
- **Einschränkung der Interventionsmöglichkeiten.** Durch die räumliche Trennung muss auf bestimmte Übungen und Methoden verzichtet werden (z.B. Selbstdarstellungsübungen). Dem Online-Coach stehen heute erst wenige etablierte Interventionsmöglichkeiten zur Verfügung.
- **Zeitliche Verzögerung:** Der E-Mail-Austausch erfolgt zeitlich verzögert, was als unbefriedigend oder gar als belastend empfunden werden kann. Dies kann zu einer Dekontextualisierung des Anliegens durch Loslösung des Schreibprozesses von der unmittelbaren Situation führen.
- **Erschwarter Vertrauensaufbau.** Das Fehlen des Face-to-Face-Kontakts erschwert den Aufbau einer Vertrauensbasis und stellt höhere Ansprüche an die diesbezüglichen Kompetenzen des Coaches.
- **Höhere Anforderungen durch Schriftlichkeit.** Die Schriftlichkeit stellt an den Coach und den Ratsuchenden erhöhte Anforderung hinsichtlich der Geübtheit im schriftlichen Ausdruck wie z.B. der Fähigkeit, das Anliegen schriftlich festzuhalten.

■ **Datensicherheit.** Viren und Hackerangriffe stellen heute eine stetig wachsende Herausforderung an alle Internetbenutzer dar. Ein Datenleck oder Virenangriff kann bedeutende Konsequenzen haben und großen Schaden anrichten.

Im Netz sind heute gute kostenlose bzw. günstige Sicherheitsanwendungen erhältlich. Dennoch werden diese Verschlüsselungssysteme in der Praxis bislang kaum oder nur zögerlich eingesetzt. Somit ist das Verhindern eines Zugriffs Unbefugter auf sensible Daten in einer Vielzahl der Fälle nicht gewährleistet und hängt vor allem von den Bemühungen und Maßnahmen der Provider des E-Mail-Service ab.

### 7.3.5 Erkenntnisse aus der Online-Praxis

#### E-Coaching: eine sinnvolle Ergänzung

Da es sich beim Zielpublikum meist um Personen handelt, die schwer abkömmlich sind und unter großem Zeitdruck stehen, bildet das E-Coaching durch die Vorteile der zeitlichen und örtlichen Flexibilität eine attraktive Beratungsvariante. Die überwiegende Mehrzahl befragter Klienten mit Erfahrung im Online-Coaching empfindet diese Beratungsform als sehr hilfreich zur Klärung ihrer Anliegen und betrachtet sie als sinnvolle Ergänzung zum Face-to-Face-Coaching.

Heute sind Beratungen, bei denen sich ausschließlich online ausgetauscht wird, allerdings in einer deutlichen Minderzahl. Die gebräuchlichste Beratungsform besteht aus einer flexiblen Kombination des Face-to-Face-Coachings mit dem Online-Coaching. Durch diese Mischform lassen sich die Vorteile der beiden Varianten kombinieren, Nachteile kompensieren und je nach Situation die geeignete Beratungsform wählen.

Diese Feststellung legt die Erkenntnis nahe, dass Face-to-Face-Beratung nicht gänzlich durch Online-Beratung ersetztbar ist. Wenngleich die Anonymität des E-Mail-Austauschs von einer Minderheit als positiv bewertet wird, beklagt eine Mehrzahl der Klienten den fehlenden persönlichen Austausch und das daraus entstehende, vorwiegend als negativ empfundene Gefühl der Anonymität – ein in der Praxis als wichtig beschriebener Vorbehalt gegenüber dem E-Coaching.

Zukünftig wird es demnach vielmehr darum gehen, nützliche und wirkungsvolle Angebote der Online-Beratung zu entwickeln, die das »traditionelle« Angebot zeitgemäß und sinnvoll ergänzen. Dies bedeutet, dass der Coach, sofern es die Situation erfordert, auch auf andere Kommunikationsmittel und Settings wie den Face-to-Face-Kontakt zurückgreifen soll (vgl. Döring, 2002).

Bei der noch jungen Variante des Online-Coachings sind bis heute insgesamt noch zu wenig alternative Übungen und Methoden für den schriftlichen Austausch entwickelt und auf ihre Wirksamkeit untersucht worden. Inputs aus den Bereichen des E-Learning und ins-

besondere der psychologischen Online-Beratung müssen vermehrt einfließen. Im Entstehen sind Plattformen wie etwa das berufliche Netzwerk Xing, wo Ansätze zur Methodik und empirische Ergebnisse gesammelt und diskutiert werden.

Zu berücksichtigen ist, dass der technische Fortschritt eine wachsende Verbreitung neuer Anwendungen – wie etwa die Möglichkeit von Videoübertragungen – mit sich bringt, die das E-Coaching bereichern und attraktiver machen werden.

Die Umsetzung von Qualitätskriterien ist dringend notwendig und allen Anbietern zu empfehlen. Die entsprechenden Änderungen sind einfach zu realisieren und können helfen, die für die Transparenz wichtige – im Netz jedoch nicht einfach herzustellende – Vertrauenswürdigkeit zu fördern.

Die Zusammenarbeit und Koordinationsbemühungen zwischen den Anbietern und Coachingverbänden ist zu verstärken, damit die Ratsuchenden auf größere Ressourcen und verbesserte Angebote zurückgreifen können. Den Ratsuchenden wird durch geeignete Plattformen und Internetportale ein Netzwerk zur Verfügung gestellt, durch das auf die Dienste von erfahrenen Online-Coachs zugegriffen werden kann.

Koordinierte Maßnahmen im Bereich der Werbung, Kommunikation und Information unter Einbezug der Coachingausbildungsstätten, der Berufsverbände und Coachs sind unabdingbar, um die Akzeptanz des E-Coachings weiter zu fördern. Ein weiterer Aspekt, dem heute noch zögerliche Aufmerksamkeit geschenkt wird, ist die Vermittlung von Grundlagen des Online-Coachings an den Ausbildungsstätten. Ohne entsprechende Maßnahmen wird es diese noch junge Beratungsform schwer haben, sich zu etablieren.

### Schlüsselfaktor Vertrauenswürdigkeit

#### 7.3.6 Finden des passenden Coachs

Das Coaching unter Einsatz der eingangs erwähnten Medien kennt neben dem Begriff E-Coaching eine Vielzahl an Begriffen, wie etwa das e-Coaching. Ein Suchlauf unter dem Begriff »Online-Coaching« oder »E-Coaching« mit den gängigen Suchmaschinen liefert eine unübersichtliche Fülle an Treffern. Der Ratsuchende wird dabei mit einer Vielzahl exotischer Angebote konfrontiert, die sich im Bereich der Ernährungs- und Sportberatung, Informatik, Astronomie, Esoterik usw. bewegen und das Finden eines qualifizierten Coachs erschweren. Die Tatsache, dass sich das Online-Coaching weder als Beratungsform noch als Begriff bis heute vollständig durchsetzen konnte, sowie die definitorische Unschärfe des Begriffs erschweren die Suche zusätzlich.

So ist es nicht erstaunlich, dass das Internet heute noch nicht die geeignetste Wahl auf der Suche nach einem passenden Angebot ist. Nur wenige finden auf diesem Weg ihren Coach; vielmehr greift der

**Suche des Coachs im eigenen Netzwerk**

Ratsuchende heute noch mehrheitlich auf sein privates oder berufliches Netzwerk zurück.

Zusammenschlüsse von zertifizierten Anbietern in Online-Coachingpools und Plattformen im Internet sind noch selten. »Management Wissen Online« ([www.mwonline.de](http://www.mwonline.de)) leistet mit einem kostenlosen Angebot des Online-Coachings, betreut von qualifizierten, ausgebildeten Coachs, Pionierarbeit.

Im Folgenden findet sich ein Verzeichnis geeigneter Anlaufstellen und qualifizierter Berater, die im deutschsprachigen Raum Online-Coaching anbieten. Zu beachten ist, dass diese Liste aufgrund der mangelnden Markttransparenz keinen Anspruch auf Vollständigkeit erheben kann.

- **Beispiele für Anlaufstellen qualifizierter E-Coachs im deutschsprachigen Raum**
- [www.mwonline.de](http://www.mwonline.de) – kostenloses Online-Coaching-Angebot, betreut von erfahrenen Coachs
- [www.psychologe.de](http://www.psychologe.de) – E-Mail-Beratung von Fachpersonal zu breitem Themenkreis (z.B. Arbeit und Schule)
- [www.coaching-report.de](http://www.coaching-report.de) – Infoseite, Suchseite für Online-Coaching, Literatur usw.

## 7.4 Die Zukunft des Coachings

---

*Astrid Schreyögg*

Die Zukunft des Coachings ist aus zwei Aspekten zu erschließen: zum einen aus den komplexen Anforderungen, denen Führungskräfte heute ausgesetzt sind. Sie betreffen

- das aktuelle Verständnis von Führung,
- die heutigen Organisationsstrukturen,
- Postulate der organisatorischen Lernfähigkeit,
- das aktuelle, oft brüchige Selbstverständnis von Führungskräften und die
- »Megatrends«, die Führungskräfte heute zu bewältigen haben.

Die Zukunft von Coaching ist andererseits aus spezifischen Entwicklungen abzuleiten, die sich bei diesem Beratungsformat in den letzten Jahren selbst ergeben haben. Diese sind mindestens in vier Trends zu erkennen, die sich wahrscheinlich in die Zukunft fortsetzen werden. Sie betreffen

- die Ausweitung der Praxis von Coaching,
- seine fortschreitende Professionsentwicklung,
- die »Vermehrung« der Coachingliteratur und
- Entwicklungen der Coachingforschung.

### 7.4.1 Die komplexen Anforderungen an Führungskräfte

Coaching konnte in den letzten Jahrzehnten einen »weltweiten Siegeszug« verzeichnen (Böning, 2005), denn die »Coaching Industry« hatte sich schon bis 2006 zu einem 2-Milliarden-Dollar-Markt in fast allen Industrienationen ausgewachsen (Segers et al., 2011). Es lässt sich behaupten, dass dieser aus der Situation resultiert, mit der Führungskräfte in Zeiten der Globalisierung konfrontiert sind. Sie weist nämlich in den letzten Jahrzehnten eine enorme Zunahme an Komplexität auf, die mehr als früher zur Verunsicherung von Führungskräften führt. Hier lassen sich fünf Themenbereiche herausstellen (Schreyögg 2008):

- »Führung« im traditionellen Sinn unterliegt heute einer grundlegenden Erosion. Im modernen Verständnis wird es als komplexer Interaktionsprozess begriffen, der von der Führungskraft selbst nur begrenzt zu steuern ist.
- Derzeit dominiert das Ideal der »Unlocking Organization«. Traditionelle Organisationsformen, die noch dem Bürokratiemodell verpflichtet waren, geraten zunehmend ins Hintertreffen. Die aktuelle Organisationsgestaltung ist viel eher an Selbstbestimmungsregeln orientiert. Dadurch sind Führungskräfte laufend gefordert, Ad-hoc-Regeln für sich und ihre Mitarbeiter zu entwerfen.
- Organisatorischer Wandel gilt heute in unterschiedlichen Organisationstypen als Dauerzustand. Unter dem Stichwort »die lernende Organisation« wurden und werden in Unternehmen, Verwaltungssystemen und sozialen Dienstleistungseinrichtungen umfassende Wandlungsprozesse eingeleitet.
- Das korrespondiert mit Entwicklungen in der Postmoderne. Die fortschreitende Individualisierung ist Befreiung und Plage zugleich. Dadurch entsteht auch für Führungskräfte der Druck, sich im Rahmen von »Identitätsarbeit« laufend neu zu positionieren.
- Und schließlich sind heute viele organisatorische Systeme von Megatrends betroffen, die mit der Globalisierung und ihrer dadurch bedingten Internationalisierung einhergehen. Deshalb gestaltet sich die individuelle Verortung der Führungskräfte und damit auch ihre Beheimatung zunehmend schwieriger.

Je mehr sich diese Aspekte verschärfen, umso umfassender wird Coaching nachgefragt werden.

#### **Das aktuell prekäre Verständnis von Führung**

Führung und alle damit zusammenhängenden Phänomene wurden seit Ende aller europäischen Diktaturen und ihrer nachfolgenden kritischen Bearbeitung prekär. Das fand natürlich auch in der organisatorischen Praxis ihren Niederschlag. Anders als noch in den 1950er

#### **Der Siegeszug von Coaching in Zeiten der Globalisierung**

#### **Das Legitimitätsproblem der Führung**

und 1960er Jahren unterlagen Führung und alle mit ihr in Zusammenhang stehenden Phänomene einer Erosion, d.h., sie werden heute zunehmend kritisch betrachtet (Deutschmann, 2002). Das hat vielfältige historische Gründe. Der Faschismus mit seiner Glorifizierung von Führerpersönlichkeiten, aber auch der Sozialismus stalinistischer Prägung mit seinem Personenkult zogen in der Folgezeit eine grundsätzliche Skepsis gegenüber jedweder Art von Herrschaftsansprüchen nach sich. Führungssphänomene unterliegen jedenfalls heute schnell kritischen Bewertungen, die allerdings oft ins Unreflektierte abdriften (Neuberger, 2002). Führungskräfte haben jedenfalls deutlicher als früher die Legitimation für ihre Position in fachlicher wie menschlicher Hinsicht zu erbringen.

### Führung als Managementfunktion

## 7

In der neueren Managementliteratur wird Führung neben Planung, Organisation, Personaleinsatz und Kontrolle etwas lapidar als eine Managementfunktion betrachtet. Sie besteht in der Veranlassung der Arbeitsleistung von unterstellten Mitarbeitern (Schreyögg u. Koch, 2007 u.a.). Dadurch erfährt Führung neben anderen Managementfunktionen zwar einen Bedeutungsgewinn als gleichrangig. Sie erleidet aber auf diese Weise auch einen Bedeutungsverlust. Denn nun lässt sich ja argumentieren, dass Führung durch andere Steuerungsmechanismen ersetzt werden kann. Und tatsächlich werden heute in vielen Organisationen zur Entlastung der Führungskräfte ausgefeilte Programme und Pläne etabliert. Nach diesen haben dann die Mitarbeiter vergleichsweise schematisch selbstständig zu arbeiten. Trotz solcher Entwicklungen lässt sich aber Führung selten durch andere Managementfunktionen vollständig kompensieren. Als »Führung im eigentlichen Sinn« besteht sie eben doch in der »Verhaltenslenkung von Angesicht zu Angesicht« (Türk, 1984, S. 63), was für jede Organisation in der einen oder anderen Weise relevant ist.

Dabei kann es aber entsprechend der modernen Führungsliteratur heute nicht mehr um die Kultivierung einer »Great-Man-Ideologie« (Neuberger, 2002) gehen. Während man bis in die 1960er Jahre hinein noch nach Persönlichkeitsmerkmalen fahndete, die »gute« Führer von »schlechten« differenzierte, begreift man heute »Führung« als interaktiven Prozess. Selbst im Bereich der Eignungsdiagnostik für Führungskräfte, die ja traditionell individuumzentriert ist, sucht man heute nach einer »guten« Korrespondenz zwischen personalen Mustern und Aspekten des Kontextes (Bäcker u. Lentge, 2004). Wenn heute von »Führungseigenschaften« oder »Führungsstilen« die Rede ist, bezieht man sich eher auf die Attributionstheorie, wonach Führungskräften von ihren Interaktionspartnern bestimmte Merkmale zugeschrieben werden, ohne dass damit ein Seinsanspruch erhoben würde (Calder, 1977).

### Führung als Beeinflussungsprozess

Die neuere Führungsliteratur begreift Führen zu großen Teilen ohnedies etwas weniger ambitioniert als Beeinflussungsprozess. Bei diesem hat eine formal als Vorgesetzter legitimierte Person, hierarchisch Nachgeordnete so zu beeinflussen, dass sie die Ziele der Organisation möglichst optimal erreichen (Schreyögg u. Koch, 2007). Da-

bei geht man davon aus, dass sich Führungskräfte in den Augen ihrer unterstellten Mitarbeiter überhaupt erst als »richtig«, »passend« oder »akzeptabel« erweisen müssen, bevor sie sich von ihnen realiter beeinflussen lassen. Das kann die Führungskraft zwar durch bestimmte Einflusspotenziale wie die Zurschaustellung ihres Expertentums oder irgendwelche Belohnungsstrategien zu fördern suchen, inwieweit sich aber die Mitarbeiter von der Führungskraft tatsächlich bewegen lassen, hängt letztlich von deren Bereitschaft ab, sich von ihr beeinflussen zu lassen. Bei der Führer-Geführten-Relation geht es letztlich um implizite Aushandlungsprozesse, während derer sich Führer wie Geführte in einem ersten Schritt beschnuppern, in einem zweiten Schritt dann ihre Rollen spezifischer markieren im Hinblick auf einige wesentliche Parameter: im Hinblick auf die zu erbringende Leistung, im Hinblick auf eine bestimmte Beziehungsgestaltung, im Hinblick auf Loyalität und im Hinblick auf den gegenseitigen professionellen Respekt. Erst in einem dritten Schritt, wenn sich die gegenseitigen Rollenzuweisungen und die jeweilige Rollenübernahme routinisiert haben, tritt in der Interaktion zwischen der Führungskraft und den Geführten eine gewisse Stabilität ein (Graen u. Uhl-Bien, 1995).

Mit dem raschen Fortschreiten technischer Entwicklungen finden wir heute eine Vielzahl von Führungskonstellationen, in denen sich das Gefälle der fachlichen Qualifikation im Gegensatz zu traditionellen Settings geradezu umkehrt. So gibt es etwa in der Metallverarbeitenden Industrie viele Arbeitsgruppen, in denen Vorgesetzte, insbesondere, wenn sie älter sind, das technische Niveau der unterstellten Mitarbeiter überhaupt nicht mehr beurteilen können. Anders gesagt, eine Kontrolle der fachlichen Leistung ist ihnen fast unmöglich. Sie können sich dann nur noch auf allgemeine Managementfunktionen berufen, die aber den Geführten oft wenig relevant erscheinen. Bei der fachlichen Expertise bleiben sie jedoch vollkommen abhängig von den Unterstellten.

Aufgrund des hohen Spezialisierungsgrades, den wir heute in fast allen beruflichen Systemen finden, sind Führungskräfte ohnedies zunehmend abhängig von unterstellten Mitarbeitern. Abhängig sind sie aber auch von Experten in Stabspositionen etwa der Controlling-Abteilung, wenn es zu entscheiden gilt, ob eine bestimmte Strategie finanziell erfolgreich war. Es lässt sich insgesamt behaupten, dass Führungskräfte heute fortlaufend Entscheidungen treffen müssen, deren Parameter sie nicht bis ins Detail kennen und oft auch gar nicht kennen können.

Trotz aller beschriebenen Unsicherheiten müssen Führungskräfte zwischen manchmal auch widersprüchlichen Anforderungen so selbstverständlich wie möglich laufend Balance herstellen (Schreyogg, G. u. Lührmann, 2006). Sie haben ihre Arbeitsgruppe, Abteilung oder Firma laufend zu stabilisieren, damit das System möglichst gute Effekte erbringt. Sie müssen andererseits das Bestehende beständig in Frage stellen, damit es genügend flexibel bleibt für zukünftige Innovationen. Sie müssen sich selbst und ihren Mitarbeitern ein hohes

## Führung als Unsicherheitsphänomen

Maß an Individualität zubilligen, gleichzeitig aber Bedürfnissen nach Gleichklang bzw. Konformität Raum geben.

### **Das Ideal der »Unlocking Organization«**

#### **Entbürokratisierung und ihre Folgen**

In traditionellen Organisationen vom Typ »Bürokratie«, wie sie zu Beginn des 20. Jahrhunderts von Max Weber (1921/2005) beschrieben wurden, war für Vorgesetzte wie für unterstellte Mitarbeiter verhältnismäßig klar, was sie zu tun und was sie voneinander zu halten haben. Ihre Positionen basierten auf personenunabhängigen Stellenbeschreibungen, die sie möglichst buchstabengetreu zu realisieren hatten. Alle ihre Beziehungen waren durch eine formale Organisationsstruktur vorgeregelt. Diese sah eine mehr oder weniger ausgeprägte Arbeitsteilung mit gewissen Standardisierungen der Arbeitsvollzüge vor und eine mehr oder weniger ausgeprägte Hierarchisierung. Ein bürokratisches System weist auch beständige Grenzen auf, die zwischen einer organisatorischen Innen- und Außenwelt unterscheiden lassen. Im Innenraum sind die Organisationsmitglieder tätig, die sich entsprechend den Kontrakten der formalen Organisationsstruktur zu verhalten haben.

Seit den 1970er Jahren begann man diese »gesetzte Ordnung« zunehmend in Frage zu stellen und Ideale der »Unlocking Organization« zu propagieren. Im Rahmen der Human-Resources-Debatte geißelten etliche Autoren der humanistischen Bewegung wie etwa Argyris (1975) bürokratische Strukturen als inhuman. Ihre Intentionen schlugen sich nieder in neuen Formen der Organisationsentwicklung (Trebesch, 2000), wonach die Organisationsmitglieder möglichst umfassend an menschengerechteren Veränderungsprozessen beteiligt werden sollten. Diese Bewegung setzte sich allerdings nur schleppend durch. Als weitaus folgenreicher erwies sich die Einsicht, dass ausgeprägte bürokratische Strukturen wirtschaftlich wenig effizient sind. In den 1980er und noch umfassender in den 1990er Jahren wurde vor allem im Vergleich zu japanischen Unternehmen deutlich, dass hierarchiearme Organisationen, die auch sonst wenig formale Regelungen aufweisen, bei weitem ertragreicher sind. Bis nämlich die vielen hierarchischen Instanzen ihre Zustimmung versus Ablehnung zu einer Entscheidung kundtun können, verstreicht im Allgemeinen zu viel Zeit. Außerdem entlarvte man viele Routinen, die in Bürokratien üblich sind, als unsinnige »Kostenfresser«. Nach dem Motto: »Das haben wir schon immer so gemacht«, wurden viele organisatorische Regeln von den Berufstätigen in den Status von Naturgesetzen erhoben. Das Handeln auf der Basis von Routinen zieht zwar bei den Akteuren oft Langeweile nach sich, andererseits ist es aber psychisch entlastend, denn bei der Erledigung von Routineaufgaben ist man ja nicht gefordert nachzudenken (Sennett, 1997). Man kann solche Arbeiten auch in einer leichten bis mittelschweren Trance verrichten.

Das Aufdecken und Beseitigen kostenintensiver Routinen sowie überbordender formaler Strukturen setzte sich in der Folgezeit vor allem bei börsennotierten Unternehmen durch. Um den Sharehol-

#### **Reorganisation und Personalabbau**

der Value zu optimieren, d.h., die Aktiengewinne zu vermehren, ging man dazu über, Organisationen zu »verschlanken«, also die Hierarchieebenen zu reduzieren. Und man ging dazu über, mit Hilfe von Strategieberatern etwa von McKinsey oder Boston Consulting die Organisationsstrukturen so umzubauen, dass sie eine möglichst hohe Rendite erbringen. Das bedeutete in der Regel Abbau von Personal, denn Personalkosten schlagen im Allgemeinen besonders stark zu Buche. Das bedeutete gleichzeitig, dass die verbliebenen Mitarbeiter nicht nur mehr, sondern auch höherwertigere Aufgaben mit mehr Verantwortung zu erledigen haben. In der Folgezeit bedienten sich zunehmend auch andere, nicht börsennotierte Unternehmen wie etwa viele Familienbetriebe solcher Verschlankungsstrategien. Man kann behaupten, dass es seit den 1990er Jahren zum guten Ton gehörte, Unternehmensberatungsfirmen mit Reorganisationsmaßnahmen, die angeblich immer eine Entbürokratisierung vorsehen, zu betrauen.

De facto finden wir derzeit immer mehr schwach formalisierte Organisationsformen, d.h. solche, in denen sich in Ermangelung von generellen Vorgaben, Führungskräfte wie Mitarbeiter laufend neu abstimmen müssen. Äußerlich sind das etwa Projektorganisationen, in denen eine Projektleitung nur für den Zeitraum des Projektes als fachliche, nicht aber als disziplinarische Leitung fungiert. In Ermangelung von formaler Macht muss sie dann ihre Mitarbeiter laufend »bei Laune halten«, damit das Projekt gelingt. Und wir finden Matrixorganisationen, in denen sich jeweils zwei Führungskräfte laufend abstimmen müssen. Gelegentlich begegnen uns sogar Systeme wie etwa 3M, die programmatisch auf jede Formalisierung verzichten und auf Improvisation setzen. Im Sinne von »Selbstabstimmung« (Schreyögg, 2008) werden dann anlässlich von Team-Meetings viele innerorganisatorische Entscheidungen ad hoc ausgehandelt. In vielen Organisationen spielen auch noch externe Mitarbeiter, etwa solche von SAP, die nicht in die formale Struktur integriert sind, zumindest fachlich eine entscheidende Rolle. Dadurch wird auch die Grenze zwischen Organisation und Umfeld zunehmend verwischt.

Alle diese neuen, entformalisierten Organisationsformen geben Führungskräften wie Mitarbeitern einerseits viel Gestaltungsraum, andererseits aber wenig Stabilität. Im Gegenteil, heute müssen die einzelnen Menschen – und dabei besonders die Führungskräfte – die Organisation mit ihrer individuellen Dynamik und mit ihrer Disziplin selbst stabilisieren. Was früher die Struktur leistete, müssen nun die einzelnen Menschen bewältigen. Dabei kommt besonders den Führungskräften die Aufgabe zu, diese Konstellationen, die auch für viele von ihnen neu sind, zu etablieren und aufrechtzuerhalten.

### **Selbstorganisation in Unternehmen**

#### **Organisatorischer Wandel in allen Organisationstypen**

Die beschriebenen Wandlungsprozesse lassen sich aber keineswegs nur bei Wirtschaftsunternehmen beobachten. Sie stellen heute eine generelle Bewegung dar. Organisationen lernfähig zu machen und lernfähig zu halten, ist heute für jede Führungskraft ein relevantes

Thema (Senge, 1998). Aus diesem Grund erleben wir heute auch in Behörden und sozialen Dienstleistungssystemen Changeprozesse.

Verwaltungssysteme galten mit ihren ausgefeilten bürokratischen Mustern zu Beginn des 20. Jahrhunderts noch als Modell für die Gestaltung von Unternehmen. Heute begegnet uns ein umgekehrtes Verhältnis. Derzeit stellen nämlich Entwicklungen im ökonomischen Bereich die relevantesten Folien dar für die Umgestaltung von Verwaltungssystemen.

#### »New Public Management«

Unter dem Schlagwort »New Public Management« (Schedler u. Proeller, 2000) versucht man heute weltweit dysfunktional verkrustete Strukturen in Behörden abzubauen und in wirtschaftlich effiziente wie auch bürgernahe Organisationen zu verwandeln. Dabei dient »New Public Management« als Sammelbegriff für zahlreiche, zum Teil sehr unterschiedliche Reformansätze. Sie alle wollen eine Antithese zur klassisch bürokratischen Verwaltung bilden. Sie lassen sich drei Typen zuordnen (Budäus, 1998):

1. Ein erster Typ resultiert aus dem wachsenden Zweifel an Kompetenzen des Staates für Problemlösungen. Außerdem resultiert er aus der Frage, wie bisherige Strukturen und Verfahrensweisen überhaupt noch zu finanzieren sind. Daraus ergibt sich die Forderung, den Staat aus vielen Aufgaben zu verdrängen und diese eher zu privatisieren. Daraus wiederum erwachsen ganz neue Organisationsformen, die eine institutionelle Kooperation zwischen privaten und öffentlichen Trägerschaften vorsehen. In diesen Typ fallen auch Entwicklungen, bei denen staatliche Instanzen nur noch gewährleistenden Charakter haben und kaum mehr selbst agieren. Jugendämter fungieren dann beispielsweise nur noch als Kostenstelle privater Träger. Damit vollziehen diese Ämter einen grundlegenden Wandel in Richtung strategischer Orientierung. Sie geben nur noch Ziele vor, die dann von privaten Trägern realisiert werden sollen.
2. Ein zweiter Typ von Modellen des New Public Management beinhaltet Konzepte, die den öffentlichen Sektor im Sinne grundlegender volkswirtschaftlicher Konzepte reformieren wollen. Sie beziehen sich auf Strukturreformen, die ähnlich amerikanischen Vorbildern, breite Wahlmöglichkeiten für die Nutzer vorsehen, aber auch stärkere finanzielle Mitbeteiligung. Das sind generelle Deregulierungskonzepte, die etwa bei der Alters- und Krankenversicherung eine hohe Eigenbeteiligung vorsehen.
3. Der dritte Typ zielt auf Binnenreformen, für die man sich betriebswirtschaftliches Wissen zunutze macht. Unter dem Begriff »Neues Steuerungsmodell« werden solche Reformelemente angestrebt wie Dezentralisierung, globale Budgetierung, Controlling, Bürger- bzw. Kundenorientierung sowie Kosten- und Leistungsorientierung. Dabei werden harte Reformelemente wie die Einführung von Kostenrechnung von weichen wie die Entwicklung von kundenorientierten Leitbildern differenziert.

Außerdem werden ganz neue Modelle der Personalarbeit erprobt. Während das bisherige Verständnis von Personalarbeit hier ein »technokratisch-administratives« war (Oechsler u. Vaanholt, 1998), werden jetzt Reformprojekte propagiert, die etwa Leistungsanreizsysteme vorsehen. Ging es früher um »Amtstreuepflicht«, die durch eine entsprechende »Alimentierung« abgegolten wurde, sehen aktuelle Reformansätze mehr Kundenorientierung und eine entsprechende Effizienz vor. Die Mitarbeiterschaft soll dann in Anlehnung an die Wirtschaft auch hier als wichtiges »human capital« gesehen werden.

Soziale Dienstleistungssysteme, d.h. Organisationen, deren Ziel darin besteht, Menschen zu verändern wie etwa in Kliniken, Schulen usw., sind heute gleichfalls mit einer Vielzahl von Veränderungen konfrontiert. Auch sie sind gezwungen, sich neuen Anforderungen zu stellen. Diese lassen sich vorrangig durch drei Aspekte charakterisieren:

1. In allen westlichen Industrienationen zeichnet sich heute ein Trend zur »Ökonomisierung des Sozialen« ab. Sei es im Gesundheitswesen oder im Bildungsbereich, heute steht deutlicher als früher die Effizienz sozialer Dienstleistungen auf dem Prüfstand. Auch hier wird derzeit jede Maßnahme daraufhin überprüft, ob sie ihr Geld wert ist. Auch hier entlarvt man neuerdings bürokratische Verkrustungen etwa in Schulen oder Kliniken als Effizienzblockaden. Und auch hier fahndet man nach zeitfressenden Routinen, die für Kinder sowie für Klientinnen und Klienten keinerlei Effekte erbringen. Besonders in Anbetracht der fortlaufenden Verteuerung aller Gesundheitssysteme dieser Welt müssen die jeweiligen nationalen Ressourcen sorgfältiger als früher kalkuliert werden. Auf diese Weise sollen sich die Kosten für die Gesundheit für Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer in Grenzen halten. So selbstverständlich allerdings solche Anforderungen auf Außenstehende wirken mögen, für die Mitglieder dieser Systeme bilden sie einen Herd schwerer Beunruhigung. Wenn wir uns deutlich machen, dass ein Teil dieser Einrichtungen wie etwa die Alten- oder Krankenpflege Kulturmuster (Brody, 1993) aufweist, die bis ins Mittelalter zurück reichen, wird schnell deutlich, dass die modernen ökonomischen Anforderungen nur mühsam zu integrieren sind. Viele Kliniken oder Schulen weisen Sinnssysteme auf, die mit effizienzorientierten Handlungsstrategien immer noch nicht kompatibel sind.
2. Die Ökonomisierung sozialer Arbeitsfelder zog auch Anforderungen in Richtung Qualitätsmanagement nach sich. Seit Mitte der 1990er Jahre finden wir im Bereich sozialer Dienstleistungen eine breit angelegte Qualitätsdebatte. Während es bis dato lediglich um die Erledigung von aktuell anfallenden Aufgaben ging, was oft eher einem »Durchwursteln« glich, wird heute eine zielbewusste Arbeit gefordert. Sie soll bestimmte Qualitätsstandards erfüllen, die, wenn möglich, operationalisierbar sind. Idealerweise findet regelmäßig Evaluation statt. Die Organisationsmitglie-

## Neue Modelle der Personalarbeit

### Anforderungen an soziale Dienstleistungssysteme

der sollen kostenbewusst arbeiten und ihre Leistungen kostenmäßig erfassen. Für manche Bereiche wie etwa die Altenarbeit ist die Qualitätssicherung heute sogar schon gesetzlich vorgeschrieben. Welche Modelle zur Qualitätskontrolle herangezogen werden, ist allerdings der jeweiligen Einrichtung überlassen. Die Trägersysteme wie die Caritas oder das diakonische Werk entwickeln im Allgemeinen eigene Systeme zur Qualitätssicherung, die sich aber an traditionelle Konzepte wie das TQM (Total Quality Management) oder das EFQM (European Foundation of Quality Management) anlehnen müssen.

3. Aus dem Bisherigen ergibt es sich fast von selbst, dass auch die Steuerung sozialer Dienstleistungssysteme heute ganz neue Anforderungen stellt. Während sich früher Schulleiterinnen und Schulleiter noch auf ihre Verdienste als »gute« Lehrerin oder als »guter« Lehrer berufen konnten und sich Chefarzte und ihr weibliches Pendant noch in ihrem Ruf als besonders gute Ärzte sonnen konnten, reicht das für eine Führungsposition heute nicht mehr. Neben ihrer fachlichen Expertise müssen sie heute auch über ein Expertentum als »Sozialmanager« verfügen. Neben technischen Managementkompetenzen wie etwa Qualifikationen für die Budgetverwaltung benötigen sie heute auch vielfältige soziale Kompetenzen, die sie zur Entwicklung neuer, nun stärker unternehmerisch geprägter Kulturmuster befähigen. Das gilt in besonderem Maße für das Gesundheitswesen (z.B. Busse, Schreyögg u. Tiemann, 2006), es gilt aber auch für den Bereich der schulischen Bildung (z.B. Buchen u. Rolff, 2006).

So lässt sich behaupten, dass heute Führungskräfte aus prinzipiell allen Milieus, aus Unternehmen, Verwaltungssystemen und sozialen Dienstleistungseinrichtungen, Wandlungsprozesse einzuleiten und umzusetzen haben. Das wiederum führt dazu, dass sie Vieles von den Mitarbeitern fordern müssen, wogegen diese oft ein erhebliches Maß an Änderungswiderstand mobilisieren. Aus diesem Grund sind die Führungskräfte bei Changeprozessen keineswegs nur fachlich gefordert, sondern in nicht unerheblichem Maße auch mental.

### **»Identitätsarbeit« in der Postmoderne**

Aufgrund der bisher beschriebenen Phänomene stellt sich für viele Führungskräfte drängender als noch in den 1960er oder 1970er Jahren die Frage: »Wer bin ich denn überhaupt?« Identitätsentwicklung in der Postmoderne hält ohnedies erhebliche Anforderungen bereit. Auf dem Hintergrund der bisher beschriebenen Besonderheiten sind Führungskräfte aber diesbezüglich ganz besonders gefordert.

Die traditionelle Debatte über Identitätsentwicklung wurde vorrangig durch zwei Konzepte bestimmt: Durch den psychoanalytischen Ansatz von Eric Erikson (1950, 1973) und durch den sozialpsychologischen von George Herbert Mead. Der Mead'sche Ansatz wurde im deutschsprachigen Raum von dem Soziologen Lothar Krappmann als

Konzept der »balancierenden Identität« weiterentwickelt. Entsprechend der psychoanalytischen Tradition verstand Erikson Identitätsentwicklung als innerpsychisches Ordnungsprinzip. Sie vollziehe sich in der biologischen und sozialen Entwicklung des Menschen als ein Prozess der Krisenbewältigung zwischen anarchischen Triebimpulsen einerseits und kulturnotwendiger Repression andererseits. Am Ende der Pubertät sei Identität bereits relativ stabil. Im Verständnis von Erikson handelt es sich dabei um eine überdauernde und weitgehend widerspruchsfreie Entität, die zumindest ab einem bestimmten Zeitpunkt gegen weitere soziale Einflüsse abgeschirmt werden muss. Im Verlauf eines lebenslangen Prozesses manifestiere sich Identität zunehmend in einem Gefühl von Kontinuität und dem Erleben innerer Einheit. Sobald sich dieses sichere Gefühl einstellt, werden nach Erikson weitere Einflüsse auf die Identität ausgeblendet.

Seit den 1970er Jahren wurde Identitätsentwicklung zunehmend als interaktives Phänomen interpretiert. Diese Sicht korrespondierte dann wahrscheinlich eher mit den realen menschlichen Lebensvollzügen des 20. Jahrhunderts. Krappmann (1997, S. 67) betonte: »Jedes Individuum entwirft seine eigene Identität, indem es auf Erwartungen der anderen, das heißt, der Menschen in engeren und weiteren Bezugskreisen antwortet.« »Identität entsteht also an den Schnittstellen von persönlichen Entwürfen und sozialen Zuschreibungen.« Wer ich bin, erfahre ich nur aus den Reaktionen der anderen. Im Verlauf der Sozialisation lernen Kinder, später Jugendliche und Erwachsene, die Reaktionen der anderen auf ihr Handeln innerlich vorwegzunehmen, ihr Handeln darauf einzustellen und sich so langsam immer perfekter auf ihre Umgebung abzustimmen. So finden sie zunehmend Anschluss an die von allen geteilten Sinnwelten. Diese kollektiven Sinnwelten erschließen sich zunächst über die Bezugspersonen im Elternhaus, später innerhalb der Peergroup und schließlich im Rahmen gesellschaftlicher Kooperation. Von Identität lässt sich nach Krappmann dann sprechen, wenn der jeweilige Mensch für alle seine Interaktionspartner verständlich handeln kann. Dies ist ihm aber erst möglich, wenn er sein Handeln aus der Perspektive seines jeweiligen Gegenübers und zunehmend auch aus der Perspektive der erweiterten gesellschaftlichen Zusammenhänge einschätzen und kontrollieren kann. Krappmann betont allerdings, dass auch in seinem Ansatz krisenhafte Erfahrungen ein wesentlicher Motor der Identitätsentwicklung sind. Kinder und Jugendliche übernehmen niemals einfach nur Rollen und sonstige Muster von ihren Eltern. Sondern erst über komplexe Prozesse der Identifikation, die mit Unstimmigkeiten, Widersprüchen und Unklarheiten verbunden sind, gelangen Menschen zu einer balancierenden Identität. »Gemeint ist nicht eine wohl balancierte, fest etablierte Identität, sondern eine Identität, die aus ständiger Anstrengung um neue Vermittlung entsteht« (Krappmann, 1997, S. 81).

Die neuere Identitätsdebatte entfernt sich noch weiter von Erikson. Sie setzt an einer soziologischen Gegenwartsanalyse an. Auf

7

deren Hintergrund werden auch aktuelle Identitätskonzepte verständlich. Ulrich Beck (1986) argumentierte in seinem Buch »Risikogesellschaft«, dass seit den 1960er Jahren ein zweiter Industrialisierungsschub in Gang gekommen sei. Hier spielt der Begriff der »Individualisierung« eine besondere Rolle. Der lohnabhängig Beschäftigte wurde zum Prototyp nicht nur der männlichen, sondern auch der weiblichen Bevölkerung. Durch neue Arbeitsbedingungen entstand Bildungsabhängigkeit, die zunehmend dazu führte, dass der Einzelne aus seinen traditionellen Lebensformen der Familie, Nachbarschaft, Schicht, Geschlechterrolle, Religion mehr und mehr herausgelöst wurde. Beck spricht von einer zunehmenden Freisetzung des Menschen aus überkommenen Formen des Zusammenlebens. Mit der Lockerung von Traditionen ging auch eine funktionale Differenzierung der Gesellschaft einher. Früher war der Einzelne als ganzer Mensch Teil einer Sozialordnung. Er war Hausvater, Handwerksmeister usw. In modernen Gesellschaften, die in eine Fülle von Teilsystemen untergliedert ist, erleben sich Menschen in schnellem Wechsel als »permanente Wanderer zwischen den Funktionswelten« (Eikelpasch u. Rademacher, 2004, S. 17) in Rollen als Autofahrer, Steuerzahler, Patient, Konsument, Wähler und vieles mehr. So erfährt sich der Mensch als zersplittet in eine Vielzahl von Funktionsbezügen. Die Entwicklung der personalen Identität, die in früheren Gesellschaften weitgehend sozial und kulturell vorgeprägt war, wird jetzt zur Eigenleistung des Individuums. Ich-Autonomie und Selbstbestimmung wurden zu zentral wichtigen Tugenden. Menschen bewegen sich heute auch mehr als früher in unterschiedlichen Kontexten, für die sie entsprechend den jeweiligen Interaktionspartnern auch unterschiedliche Teilidentitäten entwickeln müssen. Keupp (1994) spricht deshalb von »Patchworkidentität«. So hat auch jede Berufs- und Funktionsgruppe eine ihr eigene Identität zu entwickeln. Diese resultiert aus den tagtäglichen Interaktionen mit den beruflichen Interaktionspartnern in ihren jeweiligen Positionen und Funktionen in einem gegebenen Kontext. So lässt sich dann die einzelne Führungskraft als Mittelpunkt eines sozialen Netzes begreifen, von dem aus sie interagiert, von dem aus sie spezifische Teilidentitäten ausbildet, die sie dann als ihre spezifische Identität zu integrieren hat. Das gilt für die Führungidentität ebenso wie für die Identität der Geführten. »Wer bin ich in dieser aktuellen beruflichen Interaktion«, ist für beide eine relevante Frage.

### Identitätsarbeit von Führungskräften

Dabei sind allerdings zwei unterschiedliche Grundformen der Identität zu unterscheiden: Auf der einen Seite entwickelt jeder Mensch eine basale, zeitlich überdauernde Identität, auf der anderen Seite, eine positionsbedingte, die gerade heute, in Anbetracht der Vielgestaltigkeit der Arbeitswelt höchst variabel sein muss. Nun sollte allerdings das Selbstbild der Führungskraft möglichst kompatibel sein mit dem Fremdbild, das andere von ihr haben. Die Identitätsentwicklung einer Führungskraft ist aber immer an einen Aushandlungsprozess mit den Menschen ihrer Umgebung gebunden. In diesem Sinn erhalten die tagtäglichen Interaktionen zwischen Führungskräften

und ihren Mitarbeitern, Vorgesetzten, Kollegen usw. eine zentrale Bedeutung für die Entwicklung der Führungsidentität.

All das bündelt sich im Begriff der »Identitätsarbeit« (Strauss u. Höfer, 1997, S. 292). Damit ist impliziert, dass es sich um eine aktive Steuerungsleistung handelt. Zwar stellen die in der primären Sozialisation in Interaktion mit Eltern und Geschwistern erworbenen Deutungs- und Handlungsmuster den Ausgangspunkt jeder Identitätsentwicklung dar. Sie werden auch über die Jugendphase hinweg beibehalten. Identität entwickelt sich aber heute laufend weiter, sie ist nach neuerer Auffassung eben nicht auf die Kindheit und Jugendzeit beschränkt. So zeigen auch neuere Studien, dass die Identität als Führungskraft immer wieder neu an unterschiedliche Anforderungen mit unterschiedlichen Interaktionspartnern angepasst wird, und sich mit diesen Interaktionspartnern zum Teil sogar völlig neu herausbildet (Gardner u. Avolio, 1987) und in manchen Situationen sogar »unter Schmerzen« neu herausbilden muss.

## **Globalisierung und Internationalisierung**

In der öffentlichen Debatte werden heute laufend Megatrends wie die Globalisierung mit ihren Vor- und Nachteilen thematisiert (z.B. Steingart, 2006). Jenseits aller kritischen Einwendungen ist im Prinzip heute jede Führungskraft davon tangiert. Und dabei spielt besonders die Internationalisierung eine Rolle. Am deutlichsten sind davon Führungskräfte in Unternehmen tangiert, wenn sie in ausländischen Firmen wie etwa bei Ebay arbeiten. Manche andere gehen für eine deutsche Firma, etwa mit Bayer ins Ausland z.B. nach Singapur. Und wieder andere Führungskräfte arbeiten wie bei SAP ständig mit Menschen unterschiedlicher Nationalität zusammen. In der globalisierten Welt sind aber auch viele Führungskräfte aus Behörden oder sozialen Dienstleistungssystemen mit Menschen unterschiedlicher Herkunft befasst. Man denke nur an leitende Sozialarbeiter, die in Projekten für Immigrantenkinder tätig sind oder die in Jugendgefängnissen arbeiten. Letztlich muss sich heute auch jeder Direktor einer Elementarschule in Mitteleuropa mit einem hohen Maß an Internationalisierung anfreunden.

Aus diesem Grund spielt heute die »interkulturelle Kommunikation und Kooperation« (Thomas, Kinast u. Schroll-Machl, 2003) in Organisationen eine besondere Rolle. Auch dies erzeugt bei Führungskräften in unterschiedlicher Weise Verunsicherung, die keineswegs nur sprachliche Ursachen hat. Heute müssen diese nämlich zunehmend unterschiedliche kulturelle Standards in ihrer Arbeit berücksichtigen und darauf achten, dass diese auch von den Mitarbeitern berücksichtigt werden.

Zwar gibt es unzählige Definitionen von Kultur, die Mehrzahl aller modernen Autoren würde sich aber einer Bestimmung anschließen, wie sie die niederländischen Kulturanthropologen Hofstede u. Hofstede (2006) vornehmen. Sie betrachten als Kultur unsere jeweiligen kollektiven mentalen Programme. Das ist also ein Bewusstsein,

**Internationalisierung ist allgegenwärtig**

das wir als Einzelne im Verlauf unserer Sozialisation in der fortlaufenden Interaktion mit unseren Beziehungspartnern erworben haben. Es stellt ein Orientierungssystem dar, mit dem sich ein Mensch in seinem jeweiligen Kontext, in dem er aufgewachsen ist, sicher bewegen kann. Der französische Soziologe Bourdieu (1997) beschrieb dies als »Habitus«, der alle die Deutungs- und Handlungsmuster umfasst, die ein Mensch in seiner Bezugs Welt erworben hat und die er laufend nutzt.

#### Reflexion eigener Kulturstandards

Diese Orientierungsmuster enthalten kulturübergreifend spezifische Kulturstandards, die sich durch fünf Merkmale fassen lassen (Thomas, 2003, S. 25):

- Sie sind zunächst »Arten des Wahrnehmens, Denkens, Wertens und Handelns, die von der Mehrzahl der Mitglieder einer bestimmten Kultur für sich und andere als normal, typisch und verbindlich angesehen werden.
- Eigenes und fremdes Verhalten wird aufgrund dieser Kulturstandards gesteuert, reguliert und beurteilt.
- Kulturstandards besitzen Regulationsfunktion in einem weiten Bereich der Situationsbewältigung und des Umgangs mit Personen.
- Die individuelle und gruppenspezifische Art und Weise des Umgangs mit Kulturstandards zur Verhaltensregulation kann innerhalb eines gewissen Toleranzbereiches variieren.
- Verhaltensweisen, die sich außerhalb der bereichsspezifischen Grenzen bewegen, werden von der sozialen Umwelt abgelehnt und sanktioniert.«
- Das bedeutet, in einem internationalisierten System sind Fachkenntnisse und technisches Spezialistentum eines Managers allein nicht mehr ausreichend, sondern – auch im Rahmen von Wettbewerbsvorteilen – müssen interkulturelle Kompetenzen erworben werden. Hier muss eine Führungskraft – bevor sie tiefer in eine jeweilige interkulturelle Situation eintaucht – zunächst mit Typisierungen arbeiten. Zu diesem Zweck ist es sinnvoll, dass sie landestypische Kulturstandards ihrer Interaktionspartner erfragt. Diese lassen sich dann den eigenen Kulturstandards gegenüberstellen. Daran anschließend kann die Führungskraft aus der Differenz zu dem jeweiligen Fremden eine erste Orientierung ableiten.

#### Auseinandersetzung mit dem »Fremden«

Eine Führungskraft, die sich dem Fremden ernstlich stellt, ist dann gezwungen, ihre eigenen kulturellen Standards immer wieder aus einer Außenperspektive zu betrachten. Dann wird sie als Schweizer etwa in der Kooperation mit Menschen aus Tschechien erleben, dass dort selten eine so strikte Trennung zwischen Privat- und Berufswelt vorgenommen wird. Oder in der Zusammenarbeit mit Menschen aus Südamerika wird sie feststellen, dass eine strikte Zeitplanung dort selten üblich ist usw. So ist es für Führungskräfte, die in einem interkulturellen Kontext erfolgreich agieren wollen, absolut notwendig, dass

sie nicht nur als Persönlichkeit flexibler werden, sondern sie müssen auch lernen, je nach Situation einmal in das eine und ein anderes Mal in das andere kulturelle System vorstellungsmäßig einzutauschen.

Wenn wir alles das bedenken, wird schnell klar, dass ein reifer Umgang mit Menschen aus anderen Kulturen hohe Anforderungen stellt. Diese lassen sich nicht sofort erwerben, sondern erst im Verlauf einer ganzen Reihe von Auseinandersetzungen mit eigenen und fremden kulturellen Standards. Auch solche Kompetenzen sind aber nur über ein relativ hohes Maß an Verunsicherung und ihre Bewältigung zu erwerben. Und auch hierbei ist Coaching hilfreich.

#### **7.4.2 Was von Coaching in den nächsten Jahrzehnten zu erwarten ist**

Heute ist festzustellen, dass sich Coaching auf breiter Front, national wie international, breitflächig durchgesetzt hat. Dabei sind mindestens vier Trends zu verzeichnen. Sie betreffen Entwicklungen

- in der Praxis von Coaching,
- in seiner Professionalisierung,
- in der einschlägigen Literatur und
- im akademischen Bereich.

#### **Entwicklungen in der Praxis von Coaching**

Zunächst ist zu erwarten, dass sich die Praxis von Coaching noch mehr ausweitet, aber auch differenziert. Während bis zur Jahrtausendwende noch die Selbstzahler dominierten, wird Coaching heute fast häufiger von Organisationsvertretern beauftragt. Ja, es hat derzeit in vielen Abteilungen für Personalentwicklung einen festen Platz. Das gilt nicht nur für Unternehmen, sondern auch für Behörden und sogar für große soziale Dienstleistungssysteme wie etwa Kliniken. Dadurch partizipiert heute eine Vielzahl an Feldern von dieser Beratungsform. So finden wir neben dem Anlagebau, dem Automobilbereich, dem Journalismus, der Kulturszene, neben Bundes- und Landesbehörden Coaching auch in Schulen, in Kliniken, in größeren Arztpraxen und in anderen Systemen.

**Coaching dehnte sich auf viele Felder aus**

Wie Segers et al. (2011) anlässlich einer umfassenden internationalen Bestandsaufnahme konstatieren, dient Coaching in allen diesen Organisationen keineswegs nur zur Bewältigung von Krisen und Konflikten bei Menschen mit Managementfunktionen. Es dient vielfach eher dazu, spezifische Skills einzubüren bzw. zu perfektionieren wie etwa die Kommunikation im beruflichen Alltag. Häufiger noch fungiert es als »Performance Coaching«, um die generelle Leistungsfähigkeit der Führungskräfte zu erhöhen. Oder im Sinne von Life-Coaching kann es auch umfassende personale Förderungen anstreben. Als Maßnahme der strategischen Personalentwicklung wird es heute wahrscheinlich am häufigsten zu Zwecken konstruktiver Fortentwicklung von Führungskräften beansprucht. Sie sollen dann qua

Coaching z.B. für die Übernahme neuer Aufstiegspositionen vorbereitet werden.

Deshalb etablieren viele Organisationen einen Pool von Coachs, auf den die Führungskräfte wie selbstverständlich zugreifen können. Für das Topmanagement wählt man meistens externe, freiberufliche Coachs aus. Für mittlere und untere Führungsebenen, deren Mitglieder das Operative zu regeln haben, etabliert man vielfach einen Pool von organisationsinternen Coachs. Dieser Trend zum internen Coaching ist der Tatsache geschuldet, dass interne grundsätzlich über eine höhere Feld- und Kulturkenntnis verfügen als externe Berater. So bringen Führungskräfte in manchen Organisationstypen wie etwa in schulischen Milieus dieser Gruppe von Coachs auch ein höheres Maß an Vertrauen entgegen als externen Beratern.

#### Akzeptanz von Coaching nimmt zu

In den letzten Jahren setzt sich Coaching auch zunehmend durch als Komplementärfunktion bei anderen Maßnahmen der Personalentwicklung. So wird es vielfach genutzt zur Verbesserung des Transfers von Führungsseminaren oder Trainings. Eine ähnliche Funktion hat es in organisatorischen Changeprozessen, so dass es hier und da sogar Strategieberatungsfirmen wie McKinsey in ihre Projekte integrieren. Befragungen in Personalabteilungen sind jedenfalls zu entnehmen, dass die Akzeptanz von Coaching laufend zunimmt, so dass eine weitere Nachfrage aus der Praxis zu erwarten ist.

#### Entwicklungen in der Professionsbildung von Coaching

##### Coaching – Prozessbegleitung und Expertenberatung

In den letzten Jahren haben sich immer mehr Berufsgruppen für die Arbeit als Coach erwärmt. Während anfangs Psychologen die Szene dominierten, dann langsam auch Betriebswirte, finden wir heute eine bunte Mixtur aus Pädagogen, Philosophen, Soziologen, Juristen, Volkswirten, Medizinern usw. Zwar bleiben bestimmte Wissensbestände, besonders im methodischen Bereich deutlich an psychologisches bzw. psychotherapeutisches Fachwissen gekoppelt. Durch Spezialisierungen von Coaching etwa im Sinne von Business-, Gesundheits- oder Life-Coaching lieferten aber nun andere Disziplinen ergänzende Beiträge in Richtung Managementlehre, Medizin oder Philosophie. So wurden in der Coachingpraxis Formen der Prozessbegleitung zunehmend durch Sequenzen von Expertenberatung angereichert.

##### Professionsentwicklung von Coaching

Auf diesem Weg hat sich auch eine kaum überschaubare Vielzahl einschlägiger Fortbildungsinstitute etabliert. Die Mehrzahl von Ihnen firmiert unter dem Label »systemisch« und bietet dann Fortbildungen für »systemisches Coaching« an. Dabei bleibt allerdings vielfach unklar, welche konzeptionelle Orientierung der Ausbildung tatsächlich zugrunde liegt und was jeweils unter »systemisch« zu verstehen ist. Coaching ohne Systemreflexion wäre tatsächlich ein Unding, Coaching ohne individuelle und interaktive Perspektiven aber ebenso. Wegen der oft unklaren Orientierungen wird von Kritikern seit Jahren »Wildwuchs« oder »Scharlatanerie« im Coachingfeld angeprang-

gert. So hat sich etwa der Professionssoziologe, Stephan Kühl (2008), diesen Entwicklungen umfassend gewidmet. Versuche, diesbezüglich Abhilfe zu schaffen, mündeten breitflächig in die Etablierung von Verbänden. Diese entwickeln in der Regel formale Standards für die Praxis und die Ausbildung von Coaching. Und sie verleihen ihren Absolventen entsprechende Zertifikate. Damit ist jeweils die Hoffnung verbunden, dass man unqualifizierte und unseriöse Anbieter vom Markt ausschließen könnte.

Im Verlauf weniger Jahre gründete sich aber eine Vielzahl von nationalen wie internationalen Verbänden, so dass jetzt ein neuerlicher Wildwuchs – jetzt von Verbänden unterschiedlicher Größe und mit unterschiedlichen Standards – zu beobachten ist. Derzeit versuchen Verbände, die aufgrund des Bekanntheitsgrads ihrer Mitglieder wie z.B. der Deutsche Bundesverband Coaching (DBVC) Seniorität für sich reklamieren, ein Verbändeforum ins Leben zu rufen. In diesem soll dann in absehbarer Zeit eine Angleichung von Standards erarbeitet werden. Man wird sehen, inwieweit das gelingt.

Trotz mancherlei konzeptioneller Unklarheiten und geringer empirischer Erfolgsnachweise scheint die Nachfrage aus der Praxis ungebrochen, wobei wahrscheinlich in großen Systemen immer häufiger internes Coaching etabliert werden wird. Die Nachfrage nach Coachingfortbildungen wird allerdings in absehbarer Zeit gesättigt sein. Hier ist ähnlich den früheren Entwicklungen in der Supervisionsszene zu erwarten, dass nur noch einige wenige, methodisch und konzeptionell gut fundierte Programme überleben werden.

## **Entwicklungen in der einschlägigen Literatur**

Der Homepage von »Rauen Coaching« ([www.rauen.de](http://www.rauen.de)) ist zu entnehmen, dass die Coachingliteratur seit dem Jahr 2000 enorm angewachsen ist. Besonders in den letzten vier Jahren »wucherte« sie sich geradezu überdimensional aus. Auffallend häufig finden wir Bücher zum »Selbstcoaching« sowie Bücher, die sich mit »Coaching zur Stress- und/oder Burnoutprophylaxe« befassen. Bei manchen Publikationen scheint es sich lediglich um traditionelle Führungsratgeber zu handeln, deren Autoren aber jetzt unter dem Etikett »Coaching« einen Neustart versuchen. Großer Beliebtheit haben sich in diesen Jahren die Toolbücher erfreut. Diese von Christopher Rauen 2004 und 2007 erstmals herausgegebenen Methodensammlungen scheinen die Szene erheblich bereichert zu haben, denn diese Bücher mussten nach kürzester Zeit in weiteren Auflagen nachgedruckt werden. Konzeptionelle Innovationen erbrachten Reader mit Titeln wie »Coachingwissen«, »E-Coaching« oder »Life-Coaching«.

Im Bereich der Zeitschriften haben sich im deutschsprachigen Raum neben OSC (Organisationsberatung, Supervision, Coaching), die bereits seit 1994 auf dem Markt existiert, im neuen Jahrtausend die Zeitschrift »Profile« und das »Coaching-Magazin« etabliert. Im englischsprachigen Raum sind von 2003 bis 2008 sogar fünf einschlägige Fachzeitschriften entstanden. Von diesen weist die Mehrzahl Nähe

**Fundierte Ausbildungsprogramme werden überleben**

**Coachingliteratur ist extrem angewachsen**

**Coachingforschung**

zu genuin psychologischen Themen auf. So verweisen also auch die vielen Neuerscheinungen auf den Erfolg von Coaching.

**Entwicklungen im akademischen Bereich**

Der Australier Grant konstatierte 2006 für den englischsprachigen Raum, dass zwischen 2001 und 2005 die Publikationen über Coaching im akademischen Bereich um 266 Prozent angewachsen waren gegenüber dem Zeitraum von 1996 bis 2000 (zit. nach Segers et al., 2011). Auch auf internationalen akademischen Konferenzen wie der »Academy of Management« erscheint Coaching zunehmend häufiger als Thema. Als Reaktion auf die dynamische Entwicklung in der Praxis haben sich im neuen Jahrtausend natürlich auch die deutschsprachigen Hochschulen vermehrt des Coachingthemas angenommen. Das manifestiert sich zum einen darin, dass immer häufiger an Hochschulen und Fachhochschulen Coaching gelehrt wird. Derzeit versuchen sich immer mehr Masterstudenten und Doktoranden an Coachingthemen. An Lehrstühlen für Psychologie, Pädagogik, Soziologie oder Betriebswirtschaftslehre entstehen einschlägige Facharbeiten, neuerdings auch in der Linguistik. Sie sind überwiegend empirisch orientiert, meistens im Bereich der Evaluation. In manchen dieser Arbeiten versteigen sich Autoren sogar zur Forderung, Coaching solle »evidence based« vorangebracht werden (Berndt, 2011). Damit sitzen sie einer naturwissenschaftlichen Orientierung auf, was aus wissenschaftstheoretischer Sicht etwas absurd erscheint. Es ist insgesamt zu befürchten, dass die europäische Wissenschaft dem US-amerikanischen Trend folgt und empirischen Arbeiten gegenüber konzeptionellen den absoluten Vorzug gibt. Konzeptentwicklungen sind im Angelsächsischen kaum vertreten. So hat sich die bisherige Coachingforschung auch im deutschsprachigen Raum am häufigsten mit Evaluationen befasst (Greif, 2008; Künzli, 2009). Entsprechend dem neuen Interesse an der Forschung sprießen an Hochschulen und Fachhochschulen Workshops oder Colloquien zu Coachingthemen immer üppiger aus dem Boden. Hier ergibt sich eine ganz neue, teilweise allerdings äußerst konstruktive Zusammenarbeit zwischen Theorie und Praxis wie in den nächsten Jahren zwischen dem DBVC und dem Lehrstuhl für Beratungswissenschaften von Prof. Heidi Möller in Kassel. Die »Zukunft der Coachingforschung« (Möller u. Kotte, 2011) scheint also auch gesichert. Hier sind sogar interessante Neuentwicklungen zu erwarten.

**Literatur**

- 
- Die Literaturliste zu ▶ Abschn. 7.1 ist zu finden unter: <http://www.psychologie.zhaw.ch/coachingliteratur>
- Antonczyk, T. (2001). *Coaching in der Arbeitswelt: Erfolgsfaktoren für Coaching-Prozesse*. Unveröffentlichte Diplomarbeit. Universität – Gesamthochschule Essen. Fachbereich Erziehungswissenschaften.

- Argyris, C. (1975). Das Individuum und die Organisation: Einige Probleme gegenseitiger Anpassung. In K. Türk (Hrsg.), *Organisationstheorie*. Reinbek: Rowohlt.
- Argyris, C. (1997). *Wissen in Aktion* (3. Aufl. 2006). Stuttgart: Klett-Cotta.
- Argyris, C. (2002). Double-Loop Learning, Teaching, and Research. *Academy of Management Learning and Education*, 1 (2), 206–218.
- Argyris, C. u. Schön, D.A. (2002). *Die lernende Organisation* (2. Aufl.). Stuttgart: Klett-Cotta.
- Bäcker, R. u. Lentge, C. (2004). Anforderungen an Bewerber für Top-Positionen. *OSC 1/ 04* (11), 5–13.
- Baecker, D. (1999). Zum Problem des Wissens in Organisationen. In D. Baecker (Hrsg.), *Organisation als System* (S. 68–97). Frankfurt/M.: Suhrkamp.
- Baitsch, C. (2003). Halb zog sie ihn, halb sank er hin. Von der Verführungs kraft der Beraterrolle und ihren Konsequenzen. In M. Zirkler u. W.R. Müller (Hrsg.), *Die Kunst der Organisationsberatung* (S. 165–177). Bern: Haupt.
- Bateson, G. (1996). *Ökologie des Geistes* (6. Aufl., 9. Aufl. 2001). Frankfurt/M.: Suhrkamp.
- Beck, U. (1986). *Risikogesellschaft. Auf dem Weg in eine andere Moderne*. Frankfurt/M.: Suhrkamp.
- Berndt, D. (2011). *Professionalisierungsbestrebungen im Coaching. (Re-)Konstruktion von Forschungsansätzen*. München, Mering: Rainer Hampp.
- Böning, U. (2005). Der Siegeszug eines Personalentwicklungs instruments. Eine 10-Jahres-Bilanz. In C. Rauen (Hrsg.), *Handbuch Coaching* (2. Aufl.). Göttingen: Hogrefe.
- Bourdieu, P. (1997). *Die feinen Unterschiede. Kritik der gesellschaftlichen Urteils kraft* (Orig. 1973). Frankfurt/M.: Suhrkamp.
- Brody, R. (1993). *Effectively Managing Human Service Organizations*. Thousand Oaks: Sage.
- Buchen, H., Roffl, H.-G. (Hrsg.). (2006). *Professionswissen Schulleitung*. München: Beltz.
- Budäus, D. (1998). Von der bürokratischen Steuerung zum New Public Management – Eine Einführung. In D. Budäus, P. Conrad u. G. Schreyögg (Hrsg.), *New Public Management*. Managementforschung 8. Berlin: De Gruyter.
- Busse, R., Schreyögg, J., Tiemann, O. (Hrsg.). (2010). *Management im Gesundheits wesen* (2. überarb. Aufl.). Heidelberg: Springer.
- Calder, B. (1977). An attribution theory of leadership. In B.B. Staw u. J.R. Salancik (Hrsg.), *Directions in organizational behaviour* (S. 179–204). Chicago: St. Clair.
- Deutschmann, C. (2002). *Postindustrielle Industriesoziologie*. Weinheim: Beltz/PVU.
- Döring, N. (1997). Kommunikation im Internet: Neun theoretische Ansätze. In B. Batinic (Hrsg.), *Internet für Psychologen*. Göttingen: Hogrefe.
- Döring, N. (2002). *Sozialpsychologie des Internet: Die Bedeutung des Internet für Kommunikationsprozesse, Identitäten, soziale Beziehungen und Gruppen* (2. Aufl.). Göttingen: Hogrefe.
- Eikelpasch, R. u. Rademacher, C. (2004). *Identität*. Bielefeld: transskript.
- Erikson, E.H. (1973). *Identität und Lebenszyklus*. Frankfurt/M.: Suhrkamp.
- Erikson, E.H. (1950). *Childhood and society*. New York: Norton.
- Fillery-Travis, A.F. u. Lane, D. (2006). Does coaching work or are we asking the wrong question? *International Coaching Psychology Review*, 1, 23–36.
- Freimuth, J. u. Zirkler, M. (1999). Emotionale und körperliche Präsenz als Dimensionen postmodernen Führungshandelns: Veränderte Anforderungen an Coaching und Management-Lernen. In J. Freimuth (Hrsg.), *Die Angst der Manager* (S. 227–253). Göttingen: Hogrefe.
- FSP Föderation Schweizer Psychologen. (2003). *Kompetenzprofil der Psychologi schen Online-BeraterInnen*. www.psychologie.ch
- Gardner, W.L. u. Avolio, B.J. (1998). The charismatic relationship: A dramatical perspective. *Academy of Management Journal*, 23, 32–58.
- Graen, G. u. Uhl-Bien, M. (1995). Relationship-based approach to leadership: Development of leader-member exchange. LMX theory of leadership over

- 25 years: Applying a multi-level multi-domain perspective. *Leadership Quarterly*, 6, 219–247.
- Greif, S. (2008). *Coaching und ergebnisorientierte Selbstreflexion*. Göttingen: Hogrefe
- Hofstede, G. u. Hofstede, J.G. (2006). *Lokales Denken. Globales Handeln. Interkulturelle Zusammenarbeit und globales Management* (3. Aufl.). München: Beck.
- Jansen, A., Mäthner, E. u. Bachmann, T. (2003). Evaluation von Coaching. *Organisationsberatung-Supervision-Coaching*, 10 (3), 245–254.
- Jansen, A., Mäthner, E. u. Bachmann, T. (2004). *Erfolgreiches Coaching. Wirkfaktoren im Einzel-Coaching*. Kröning: Asanger.
- Janssen, L. (1998). *Auf der virtuellen Couch: Selbsthilfe, Beratung und Therapie im Internet*. Bonn: Psychiatrie-Verlag.
- Jechle, T. (1992). *Kommunikatives Schreiben: Prozess und Entwicklung aus Sicht der kognitiven Schreibforschung*. Tübingen: Narr.
- Jüster, M., Hildenbrand, C.-D. u. Petzold H.G. (2002). Coaching in der Sicht von Führungskräften: eine empirische Untersuchung. In C. Rauen (Hrsg.). *Handbuch Coaching* (2. Aufl.; 3. Aufl. 2005). Göttingen: Hogrefe.
- Keupp, H. (1994). Ambivalenzen postmoderner Identität. In U. Beck u. E. Beck-Gernsheim (Hrsg.), *Riskante Freiheiten*. Frankfurt/M.: Suhrkamp.
- Keupp, H. u. Höfer, R. (1997). *Identitätsarbeit heute. Klassische und aktuelle Perspektiven in der Identitätsforschung*. Frankfurt/M.: Suhrkamp.
- Krappmann, L. (1997). Die Identitätsproblematik nach Erikson aus einer interaktionistischen Sicht. In H. Keupp u. R. Höfer (Hrsg.), *Identitätsarbeit heute*. Frankfurt/M.: Suhrkamp.
- Kühl, S. (2008). *Coaching und Supervision*. Wiesbaden: VS-Verlag.
- Künzli, H. (2009). Wirksamkeitsforschung im Führungskräfte-Coaching. OSC 16 (1), 1–15.
- Lippmann, E. (2009). *Intervision* (2. Aufl.; 3. Aufl. 2013). Berlin, Heidelberg, New York: Springer.
- Lippmann, E. u. Ullmann-Jungfer, G. (2008). E-Mail-Coaching und Präsenzcoaching – Überlegungen zu zwei Beratungsformen. In H. Geissler (Hrsg.), *E-Coaching* (S. 71–81). Hohengehren: Schneider.
- Looss, W. (2006). *Unter vier Augen. Coaching für Manager* (4. Neuaufl.). Köln: EHP.
- Luhmann, N. (1990). *Die Wissenschaft der Gesellschaft*. Frankfurt/M.: Suhrkamp.
- Mettler-Meibom, B. (1994). *Kommunikation in der Mediengesellschaft: Tendenzen – Gefährdungen – Orientierungen*. Berlin: Edition Sigma.
- Möller, H. u. Kotte, S. (2011). Die Zukunft der Coachingforschung. OSC 18 (4), 445–457.
- Neuberger, O. (2002). *Führen und Führen lassen*. Stuttgart: Lucius & Lucius.
- Oechsler, W. u. Vaanholt, S. (1998). Human Resource Management – Auswirkungen des New Public Management auf ein zeitgemäßes Personalmanagement in der öffentlichen Verwaltung. In D. Budäus, P. Conrad u. G. Schreyögg (Hrsg.), *New Public Management. Managementforschung* 8. Berlin: De Gruyter.
- Petzold, M. (2006). *Psychologische Aspekte der Online-Kommunikation*. [http://www.e-beratungsjournal.net/ausgabe\\_0206/petzold.pdf](http://www.e-beratungsjournal.net/ausgabe_0206/petzold.pdf)
- Pfister, R. (2002). Coaching im Netz: Möglichkeiten und Grenzen am Beispiel der Lehrmeister-Online Beratung an der Erwachsenenbildung Wolfbach. Diplomarbeit. Hochschule für Angewandte Psychologie, Zürich.
- Rauen, C. (2001). *Coaching* (2. Aufl.). Göttingen: Verlag für angewandte Psychologie.
- Rauen, C. (2008). *Coaching* (2. Aufl.). Göttingen: Hogrefe.
- Rauen, C. (2008). *Coaching-Tools* (6. Aufl.). Bonn: managerSeminare.
- Rauen, C. (Hrsg.). (2005). *Handbuch Coaching* (3. Aufl.). Göttingen: Hogrefe.
- Schedler, K. u. Proeller, I. (2000). *New Public Management*. Bern: UTB Haupt.
- Schneider-Ströer, J. (2011). Schriftbasiertes E-Coaching: Einsatzfelder, Rahmenbedingungen und Grenzen – Eine Befragung im deutschsprachigen Raum. [http://www.e-beratungsjournal.net/ausgabe\\_0111/schneider.pdf](http://www.e-beratungsjournal.net/ausgabe_0111/schneider.pdf)

- Schreyögg, A. (2008). Coaching in den USA. OSC 15 (1), 91–105.
- Schreyögg, A. (2012). *Coaching* (7. Aufl.). Frankfurt/M.: Campus.
- Schreyögg, A. (2012). *Coaching. Einführung für Praxis und Ausbildung* (7. erw. und überarb. Aufl.). Frankfurt/M., New York: Campus.
- Schreyögg, G. (2008). *Organisation* (5. Aufl.). Wiesbaden: Gabler.
- Schreyögg, G. u. Koch, J. (2007). *Grundlagen des Management*. Wiesbaden: Gabler.
- Schreyögg, G. u. Lührmann, T. (2006). Führungsidentität: Zu neuen Entwicklungen in Führungskonstellationen und der Identitätsforschung. *Zeitschrift Führung und Organisation*, 1, 11–16.
- Segers, J., Vloberghs, D., Hendrickx, E. u. Inceoglu, I. (2011) Structuring and understanding the coaching industry: the coaching cube. *AoM, Learning & Education*, 10 (2), 294–222.
- Senge, P.M. (1998). *Die fünfte Disziplin*. Stuttgart: Klett-Cotta.
- Sennett, R. (1998). *Der flexible Mensch. Die Kultur des neuen Kapitalismus*. Berlin: Siedler.
- Simon, F.B. (2010). Die Kunst, nicht zu lernen. In F. B. Simon (Hrsg.), *Die Kunst, nicht zu lernen* (5. Aufl., S. 145–159). Heidelberg: Carl Auer.
- Sobanski, H. (2001). *Coaching von internationalen Führungskräften*. Marburg: Tectum.
- Staehle, W. (1999). *Management*. München: Vahle.
- Stahl, G.K. u. Marlinghaus, R. (2000). Coaching von Führungskräften: Anlässe, Methoden, Erfolg. *Zeitschrift Führung + Organisation*, 69 (4), 199–207.
- Steingart, G. (2006). *Weltkrieg um Wohlstand. Wie Macht und Reichtum neu verteilt werden*. München, Zürich: Piper.
- Strauss, F. u. Höfer, R. (1997). Entwicklungslinien alltäglicher Identitätsarbeit. In H. Keupp (Hrsg.), *Identitätsarbeit heute*. Frankfurt/M.: Suhrkamp.
- Thomas, A. (2003). Kultur und Kulturstandards. In A. Thomas, A.-U. Kinast u. S. Schroll-Machl (Hrsg.), *Handbuch interkulturelle Kommunikation und Kooperation* (Bd. 1: Grundlagen und Praxisfelder). Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.
- Thomas, A., Kinast, E.-U. u. Schroll-Machl, S. (Hrsg.). (2003). *Handbuch interkulturelle Kommunikation und Kooperation* (Bd. 1: Grundlagen und Praxisfelder). Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.
- Tietze, K.-O. (2003). *Kollegiale Beratung* (4. Aufl. 2010). Reinbek: Rowohlt.
- Trebesch, K. (Hrsg.). (2000). *Organisationsentwicklung. Konzepte, Strategien, Fallstudien*. Stuttgart: Klett-Cotta.
- Türk, K. (1984): Personalführung – Soziologisch betrachtet. *Harvard Manager*, 3, 63–71.
- van Well, F. (2000). *Psychologische Beratung im Internet*. Bergisch Gladbach: E. Ferger.
- Watzlawick, P., Weakland, J.H. u. Fisch, R. (2009). *Lösungen: Zur Theorie und Praxis menschlichen Wandels* (7. Aufl.). Bern: Huber.
- Weber, M. (2005/1921). *Wirtschaft und Gesellschaft*. Frankfurt/M.: Zweitausendeins.
- Wegner, M. (2002). *Personale Entwicklungsprozesse im Management: 360-Grad-Feedback und Coaching von Führungskräften*. Münster: Waxmann.
- Winterhoff-Spurk, P. u. Vitouch, P. (1989). Mediale Individualkommunikation. In J. Gröbel u. P. Winterhoff (Hrsg.), *Empirische Medienpsychologie*. Weinheim: PVU.
- Zirkler, M. (2000). Zur Ökologie des Lernens. Kontexte und warum ihre Beachtung nützlich sein kann. *Zeitschrift für systemische Therapie*, 18(2), 90–96.
- Zirkler, M. (2003a). Gestaltungsräume in der Beratungsarbeit und ihre Inszenierung. In M. Zirkler u. R. Müller (Hrsg.), *Die Kunst der Organisationsberatung* (S. 145–163). Bern: Haupt.
- Zirkler, M. (2003b). Führungescoaching: Führungskräfte beim Wandel begleiten. In E. Nagel (Hrsg.), *Welchen Wandel wollen wir? Ansätze und Perspektiven für die Gestaltung organisationaler Veränderungsprozesse* (S. 185–203). Zürich: Rüegger.

# Methoden im Coaching

*Eric Lippmann*

**8.1 Einleitung – 428**

**8.2 Methoden von A bis Z – 431**

**Literatur – 454**

Ein Kapitel speziell über Methoden im Einzelcoaching soll einerseits dem Coach einen raschen Überblick über einige Methoden verschaffen, andererseits kann die Darstellung auch interessierten Kunden im Sinn einer »Produktinformation« dienlich sein. Einleitend werden einige generelle Überlegungen zum Einsatz von Methoden im Coaching dargelegt, bevor eine Auswahl in alphabetischer Reihenfolge mit Hinweisen auf Vertiefungsliteratur im nächsten Abschnitt kurz skizziert wird.

## 8.1 Einleitung

---

### **Coachingkonzept als Grundlage und Orientierung für sinnvollen Einsatz von Methoden**

Zu einem professionellen Coaching gehört, dass das Beratungssystem über eine Rahmenkonzeption verfügt (vgl. Beratungsmodell ► Abschn. 2.1). Dieses Coachingkonzept soll u.a. eine explizite Orientierung darüber geben, in welchen Zusammenhängen der Anwendung welche Methoden sinnvoll eingesetzt werden.

In diesem Kapitel wird eine Auswahl von Methoden und Interventionstechniken für die Anwendung im Einzelcoaching angeführt. Dabei ist zu betonen, dass es nicht in erster Linie die Methoden und Techniken an sich sind, die den Erfolg eines Coachings ausmachen. Entscheidende Wirkfaktoren sind »die Beziehung, die elaborierte Gestaltung der Zielformulierung und -annäherung, die Qualifikation, das Engagement und die Authentizität des Coachs, der zeitlich gut abgestimmte und dem Klienten angepasste Einsatz verschiedener Techniken«, wie Künzli (► Abschn. 7.1) feststellt.

Die Bereitschaft, sich für den Kunden zu interessieren und ihn wertzuschätzen, ist dabei ebenso wichtig wie die von Rogers (1976, S. 237ff.) genannten Aspekte der Empathie, Echtheit und Kongruenz. Der Coach sollte auf der einen Seite in der Lage sein, dem Kunden in seine Erlebniswelt zu folgen und gleichzeitig das Beratungsgespräch zu führen. Diese dialogische Grundhaltung – mit dem Kunden im Kontakt sein – kann gewissermaßen als Fundament für ein wirksames Coaching betrachtet werden, auf dem das Beratungskonzept mit den dazugehörigen Erklärungsmodellen, Methoden und Interventionstechniken aufbauen kann.

Die folgende Auswahl stellt einen Ausschnitt aus der Vielfalt von bestehenden Methoden dar. Die Darstellung erfolgt in alphabetischer Auflistung mit kurzer Umschreibung und einem Verweis auf vertiefende Literatur, die im nächsten Kapitel speziell mit zwei Sternen (\*\*) gekennzeichnet ist.

### **Methodenauswahl als Überblick für Coachs und »Produktinformation« für Kunden**

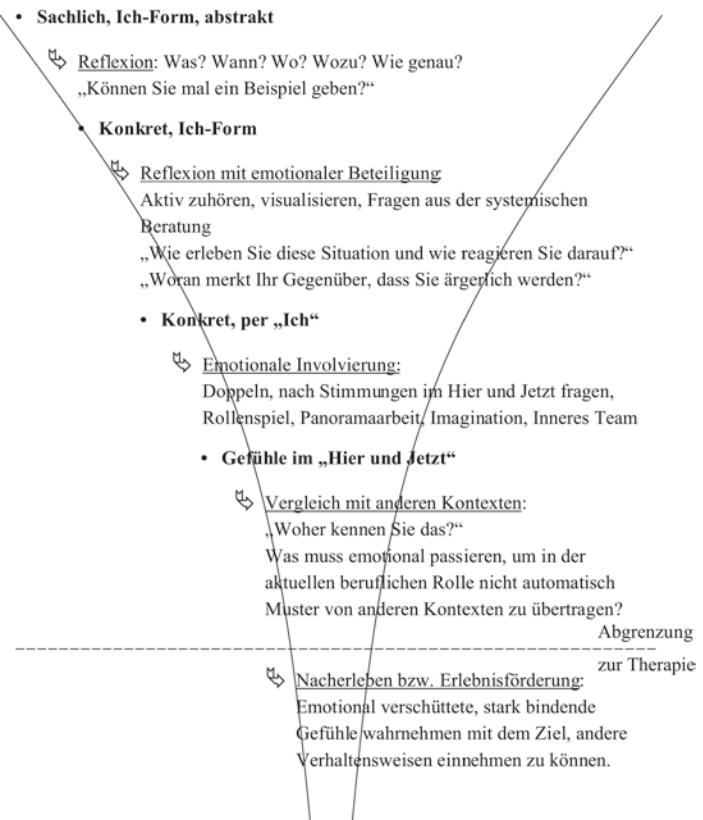
Die Methodenauswahl soll einerseits dem Coach dazu dienen, sich einen raschen Überblick über einige Methoden im Coaching zu verschaffen. Andererseits kann diese Darstellung für interessierte Kunden im Sinn einer »Produktinformation« zu einer höheren Transparenz hinsichtlich Interventionen von Beratern dienen, damit sie als Coachee gleichrangig »eingeweih« sind (vgl. Schmidt, 2004, S. 66f.). Mit dem Aspekt der Transparenz ist bereits eine erste Leitidee

hinsichtlich des Einsatzes von Methoden angesprochen. Weitere Aspekte, die sich Coach und Kunde anhand Leitfragen stellen können, sind beispielsweise:

- Wenn ich Kunde bin, (wann) würde ich den Einsatz dieser Methode als hilfreich erachten?
- Entspricht die Methode und ihr Einsatz durch den Coach dem Grundsatz: »Gehe mit Menschen so um, wie du selbst gerne hättest, dass man mit dir umgeht, insbesondere dann, wenn du auf das Wohlwollen anderer angewiesen bist« (Schmidt, 2004, S. 27)?
- Entspricht der Einsatz der Methode der ethischen und partnerschaftlichen Grundhaltung des Coachs und fördert er einen partnerschaftlichen Dialog?
- Fördert die Methode die Suche nach bearbeitbaren Zielen bzw. unterstützt sie das Kundensystem im Erreichen dieser Ziele?
- Begünstigt die Methode beim Kundensystem ein hilfreiches Erleben von Kompetenz hinsichtlich nächster Schritte in Richtung Zielerreichung?
- Wird die Hilfe zur Selbsthilfe gefördert?
- Spricht die Methodenauswahl den Kunden in seiner Ganzheitlichkeit an (kognitive, rationale, emotionale und persönliche Aspekte) und sind sie dem Kontext des Kunden angemessen?
- Erhöht die Methode die Wahlfreiheit des Kunden auf den Ebenen des Denkens, Fühlens, Wahrnehmens und Handelns?
- Passt die Methode zum aktuellen Prozess bzw. Stand des Coachings?
- Fördert die Intervention eher das tiefere Erleben oder bewirkt sie eher eine sachliche Betrachtung?

#### Leitfragen zum Methodeneinsatz

Gerade die letzte Frage verweist auf den Aspekt des verantwortungsvollen Einsatzes von Methoden und Interventionstechniken: Der Coach sollte sich jeweils im Klaren sein, was eine Intervention auslösen kann und welche Ebene der emotionalen Involvierungen damit angesteuert wird. Die □ Abb. 8.1 zeigt die Stufen unterschiedlicher »Tiefe« im Coaching und damit die Grenze zur Therapie. Wie in ▶ Abschn. 2.1.3 ausgeführt, ist gerade die emotionale »Tiefe« der Bearbeitung von Anliegen eines der Unterscheidungsmerkmale zwischen Coaching und Therapie. Alle Methoden, die eine emotionale Involvierungen des Kunden bewirken, verlaufen im »Grenzbereich zwischen Coaching und Therapie« (Fischer-Epe, 2002, S. 180) und erfordern neben dem Einverständnis des Kunden eine entsprechende Ausbildung des Coachs. Biographische Verknüpfungen zu anderen Kontexten des Kunden haben auf jeden Fall Platz im Coaching. Die Frage »Woher kennen Sie das aus Ihrer Lebensgeschichte?« soll den Kunden dazu einladen, Erfahrungen gerade auch auf der GefühlsEbene bewusster erleben zu lassen, die im Zusammenhang mit seiner aktuellen Problemstellung in ihm wieder hochkommen. Damit lassen sich mögliche Parallelen wie auch Unterschiede zur aktuellen



■ Abb. 8.1 Stufen unterschiedlicher Tiefe im Coaching

#### Abgrenzung zur Therapie ...

Situation herausarbeiten. »Verwechslungen«, automatisierte Muster-übertragungen und Reaktionen auf »Schlüsselreize« können bewusst gemacht werden. Der Kunde erhöht dadurch die Wahlfreiheit, welche der bekannten Verhaltensweisen er in der aktuellen Rollengestaltung in gleicher Weise, variiert oder gar nicht zeigen soll.

Interventionen, die alte, längst verschüttete »Geschichten« und Gefühlsladungen aufbrechen, sollten hingegen der therapeutischen Arbeit vorenthalten sein (in ■ Abb. 8.1 Fragen unter der Ebene »Nach-erleben«). Dies gilt insbesondere für die Aufforderung, sich nochmals in die Rolle als Kind gegenüber Mutter, Vater oder anderer wichtiger Bezugspersonen von früher zu begeben und stark verschüttete, bindende Gefühle wahrzunehmen, mit dem Ziel, diesen Personen gegenüber eine andere Rolle einzunehmen und neue Verhaltensweisen zeigen zu können. Allerdings ist die Grenze zwischen Coaching und Therapie nicht immer eindeutig definierbar.

#### ... als »Gratwanderung«

In Anlehnung an Schulz von Thun (1998) kann man von einer »Gratwanderung« sprechen (Lippmann, 2004, S. 80). Denn selbst wenn der Coach nicht gezielt eine tiefere emotionale Involviering

ansteuert, können im Verlauf des Coachings dennoch beim Kunden heftige Gefühle entstehen bzw. gerade aus der früheren Eltern-Kind-Konstellation wieder aufleben. Als Coach ist es dann wichtig zu helfen, diese Gefühle zu akzeptieren und als natürliche Reaktion einzurichten. Die in einem Coaching anzustrebende und »erlaubte« Tiefe hängt u.a. ab:

- von der Art des Anliegens (»Ich-nah« versus mehr »rollen- oder organisationsbezogen«),
- von der Bereitschaft des Kunden, sich emotional darauf einzulassen (er bestimmt in erster Linie die Dosierung),
- von der Beziehung (vor allem vom Vertrauen) zwischen Coach und Kunde,
- von der Erfahrung und dem (therapeutischen) Hintergrund des Coachs,
- vom Prozessverlauf des Coachings.

Die Auflistung der Interventionen erfolgt in alphabetischer Reihenfolge und nicht z.B. entlang der »Tiefen«-Stufen oder den Phasen des Coachingprozesses (► Abschn. 2.2). Damit soll angedeutet werden, dass es kein Patentrezept für den Einsatz von Methoden geben kann: Nicht jede Methode passt zu jedem Coach, Kunden bzw. zu jeder Interaktion zwischen den beiden. Jedes Coaching ist ein sehr individueller Prozess, der ein hohes Maß an Einfühlungsvermögen, (Selbst-)Erfahrung und Reflexion vom Coach erfordert, um abzuschätzen, welche Methode zu welchem Zeitpunkt zum jeweiligen Kunden passt. Ein großes Repertoire kann einerseits von Vorteil sein, um viele Ideen zu entwickeln, wie man zu einem bestimmten Zeitpunkt intervenieren kann; andererseits können Methoden manchmal auch hinderlich sein für den »stimmigen Kontakt« zwischen Berater und Kunde. Kompetent eingesetzt können Methoden auf jeden Fall die Wirksamkeit des Coachings erhöhen und nicht zuletzt »zur Förderung von Lebendigkeit, Abwechslung, Buntheit und Spaß in allen Beratungsprozessen« beitragen (Reichel u. Rabenstein, 2001, S. 12).

## 8.2 Methoden von A bis Z

### ■ Aktives Zuhören

Das aktive Zuhören beinhaltet einerseits eine wertschätzende Grundhaltung im Gespräch sowie die Rückmeldungen des Coachs auf der inhaltlichen (paraphrasieren) und emotionalen Ebene (verbalisieren emotionaler Erlebnisinhalte) an sein Gegenüber. Damit ermöglicht der Coach dem Kunden, mehr über sich selbst zu erfahren, indem er zurückspiegelt,

- was bei ihm angekommen ist,
- wie es bei ihm angekommen ist (ob z.B. mit widersprüchlichen Botschaften, verdeckten Appellen oder Selbstoffenbarungen).

### Wertschätzende Grundhaltung

Das aktive Zuhören ist eine der zentralen Interventionen der »nicht direktiven« Beratung. Varianten dazu sind etwa:

#### **Varianten des aktiven Zuhörens**

**Umschreiben und Zusammenfassen.** Die Selbstklärung des Gegenübers kann auch durch Zusammenfassen und Umschreiben vom Coach gefördert werden: »Was ich bis jetzt von Ihnen und Ihrer Situation verstanden habe ist...«, »Habe ich Sie da richtig verstanden....?«

**Drastifizierendes Zuhören.** Das Drastifizieren ist eine besondere Art des aktiven Zuhörens. Damit soll eine beim Gegenüber nur schwach oder in Andeutung geäußerte, emotional wichtige Botschaft herausgenommen und verstärkt werden. Die Botschaft dabei lautet, die Gefühle wahr und ernst zu nehmen und ihnen ruhig nachzuspüren. Auf die Aussage »Es stört mich manchmal schon ein bisschen, wenn mein Arbeitskollege trödelt« wäre eine Möglichkeit des drastifizierenden Zuhörens bzw. Nachspürens: »Wenn Ihr Arbeitskollege also herumtrödelt und Sie warten lässt, kommen Sie allmählich innerlich in Weißglut. Sie fühlen sich nicht ernst genommen.«

**Auf die Ebene der konkreten Erfahrung wechseln, konkretisieren.** Bei allgemeinen Aussagen wie »gewisse Sachen« oder »manchmal stört es mich« kann das Gegenüber aufgefordert werden, auf die Ebene konkreter Erfahrung überzuwechseln: »Was heißt das an einem konkreten Beispiel geschildert?«

**Botschaft des Körpers ermitteln.** Das Ansprechen der non-verbalen Kommunikation soll auch die Grundhaltung ausdrücken, dass man die Körpersprache als Klärung der inneren und äußeren Situation herbeiziehen möchte: »Wenn Ihr Seufzer sprechen könnte....« oder »Sie lachen jetzt: Was bringt Sie zum Lachen....?«

**Bildersprache aufnehmen.** Vom Gegenüber angeführte Bilder oder Analogien können aufgegriffen und zur weiteren Klärung genutzt werden: Verwendet jemand etwa häufig Worte, die Kriegsbilder aufnehmen (z.B. Hinterhalt, torpedieren, angeschossen), so kann der Coach diese Bildersprache ansprechen.

#### ■ **Arbeit mit Bildern**

Wie beim aktiven Zuhören kann der Coach die Äußerungen des Kunden in einem Bild zusammenfassen, um zu überprüfen, ob er die Kernaussagen verstanden hat. Aber auch der Kunde kann aufgefordert werden, eine Aussage, ein Anliegen oder gar die Zusammenfassung einer Sitzung in einem Bild zu umschreiben.

Es können dem Kunden auch Bilder (z.B. aus »Fotolangage«) vorgelegt werden, aus denen er auswählen soll, was am besten zur Problem- oder zur erwünschten Lösungssituation passt. Bilder, Collagen oder Skizzen durch den Kunden malen lassen, eignet sich auch sehr gut sowohl zur Diagnose einer Situation (sich ins Bild setzen) als auch zur Erarbeitung von Lösungen (Lösungsbilder).

Jede Visualisierung mit Karten oder am Flip kann auch dazu dienen, eine Situation rascher zu erfassen. Gerade bei komplexen Organisationskontexten ist es fast unerlässlich, die Strukturen bzw. Systeme zu visualisieren oder noch besser, durch den Kunden darstellen zu lassen.

### ■ Briefe

Besonders für Kunden, die sich gerne schriftlich ausdrücken und für bestimmte Themen auch genügend Zeit benötigen, kann das Verfassen von Briefen eine gute Hilfe zum ungestörten Selbstausdruck sein. Beispiele sind etwa:

- **Brief an sich selbst.** Vor einer großen Veränderung (z.B. Heirat, längerer Auslandsaufenthalt, neuer Job, vor einer Operation) hält der Kunde seine wichtigsten Gedanken und Gefühle fest. Zusammen mit dem Coach wird dann vereinbart, wann der Kunde diesen Brief an sich gesendet bekommt.
- **Brief aus der Zukunft.** Der Kunde begibt sich in die Zukunft, etwa in die Zeit, in der seine Anliegen »erfüllt« sind: Aus dieser Perspektive schreibt er einen Brief an sich und öffnet ihn dann zu einem vorgesehenen Zeitpunkt.
- **Brief an Vorgesetzte, Kolleginnen, Freunde, Konfliktpartner, Eltern usw.** Je nach Anliegen im Coaching können solche Briefe nur verfasst oder auch tatsächlich versandt werden. Dies können wichtige Bausteine sein zur Klärung, Lösung oder Loslösung.
- **Briefe an Verstorbene.** Diese Variante ist im Rahmen eines Coachings eher vorsichtig zu verwenden. Indiziert kann sie aber etwa dann sein, wenn offene Themen und Fragen oder misslungene Abschiede mit verstorbenen Menschen wiederholt in die Bearbeitung der aktuellen Anliegen hineinspielen. Im Brief kann der Kunde alles, was nicht mehr direkt gesagt werden konnte, ausdrücken. Der Rahmen des Briefschreibens (Ort, Zeit) soll dabei bewusst gewählt werden. Anschließend sollte festgelegt werden, was mit dem Brief geschehen soll (z.B. laut vorlesen, aufbewahren, rituell vernichten).
- **Briefe an innere Teammitglieder.** Diese Variante kann die Arbeit mit dem inneren Team vertiefen.

### Beispiele für Briefe

### ■ Entscheidungsfindung

Die Entscheidungsphase erfolgt im Coaching im Zusammenhang mit der Entwicklung geeigneter Lösungen (► Abschn. 2.2). Um eine Entscheidung aus den Lösungsoptionen zu treffen, können folgende Methoden hilfreich sein:

- Pro-Contra-Liste (vgl. Vogelauer, 2004, S. 89; Jäger, 2001, S. 139)
- Skalierungsfrage: Welche Variante (a–d) würde welchen Wert erhalten? (vgl. Jäger, 2001, S. 139)
- Lösungen sinnesspezifisch im Raum erfahrbar machen und die Varianten anhand Fragen durchgehen: Was genau sehen, hören, fühlen, riechen, schmecken Sie? Was sagt Ihre Intuition dazu?

### Entscheidung aus Lösungsoptionen treffen

## Beim Feedback gewisse Punkte beachten

# 8

- Welches sind mögliche Auswirkungen dieser Entscheidungsvariante? (vgl. ebd., S. 140)
- Entscheidungsmatrix bzw. Nutzwertanalyse (vgl. Vogelauer, 2004, S. 91)
- Fragen aus der lösungsorientierten Beratung (vgl. Lippmann, 2004, S. 179ff.)
- Tetralemma als Hilfe im Umgang mit gegensätzlichen Lösungen: das eine, das andere, beides: sowohl als auch, keines von beiden, all das nicht. Die fünf Positionen werden auch sinnesspezifisch im Raum erfahrbar gemacht und durch den Kunden schrittweise überprüft und evtl. umbenannt sowie neu formuliert (vgl. Reichel u. Rabenstein, 2001, S. 207; Lippmann, 2004, S. 182)

### ■ Feedback geben

Viele Kunden erhalten in ihrem Alltag wenig Feedback aus ihrem Umfeld. In der Kultur vieler Organisationen sind offene, direkte Rückmeldungen untereinander nach wie vor nicht optimal verankert, häufig liegt das aber auch an der Rolle und Position der betreffenden Person: Führungskräfte speziell aus dem Topmanagement (► Abschn. 5.2) oder auch Politiker/innen (► Abschn. 5.6) erhalten Feedback oft nur in »gefilterter« Form. Deshalb wünschen sich Kunden in der Regel auch direkte Stellungnahmen zu einer bestimmten Situation und Feedback zu ihrer Person (vgl. Fischer-Epe, 2002, S. 37ff.; Rauen, 2003, S. 80f.; Reichel u. Rabenstein, 2001, S. 93; Schreyögg, 1995, S. 229ff.; Vogelauer, 2004, S. 98f.).

Dabei sollten folgende Punkte beachtet werden:

- Feedbackregeln einhalten (Kunde wünscht das und ist bereit dazu, beschreibend und nicht bewertend, konkret und direkt aus dem Erleben mit dem Kunden abgeleitet);
- Rückmeldungen können Anregungen für den Kunden beinhalten, sie sollten jedoch nachvollziehbar und für den Kunden realisierbar sein (ohne utopische Aufforderungen wie: »Versuchen Sie doch mit den Augenzuckungen aufzuhören«);
- Feedback ist subjektiv. Selbst kritisches Feedback soll wertschätzend, einfühlsam und ohne Anspruch auf »absolute Wahrheit von Experten« erfolgen;
- Wenn den Coach etwas beim Kunden stört, dann soll dies nicht in ein Feedback verpackt, sondern in direkter Auseinandersetzung geklärt werden.

### ■ Fragen

Hilfreiche Fragen zu stellen gehört wohl zu den wichtigsten Interventionen einer prozessorientierten Beratung (► Abb. 8.2). Fragen dienen einerseits zur Informationsgewinnung (für den Coach), andererseits zur Informationserzeugung vor allem in Richtung Lösungsfindung für den Kunden. Ob eine Frage hilfreich ist, bestimmt letztlich der Kunde. »Hilfreiche« Fragen zeichnen sich u.a. dadurch aus, dass sie

FÜR IHREN JOB BRAUCHEN  
SIE EINFACH MEHR  
SELBSTVERTRAUEN!  
WANN GEHT DAS ENDLICH  
IN IHREN DÄMLICHEN  
HOHLKÖPF REIN?!



■ Abb. 8.2 (Claudia Styrsky)

- offen sind,
- Suchbewegungen auslösen auf den Ebenen des Wahrnehmens, Denkens, Fühlens und Verhaltens,
- Unterschiede deutlich machen,
- verschiedene Perspektiven eröffnen und dadurch andere Sichtweisen erleichtern,
- als Einladungen wirken zur Fokussierung der Aufmerksamkeit in die gewünschte (Lösungs-)Richtung.

Offene Fragen eignen sich viel besser dazu, solche Fokussierungsprozesse auszulösen als geschlossene, die nur mit »ja« oder »nein« beantwortet werden können. Zu den wichtigsten offenen Fragen zählen die sog. W-Fragen: Wer? Wie? Wann? usw. (vgl. Lippmann, 2004, S. 113).

Offene Fragen

## Beispiele von zentralen Fragen aus der systemisch-lösungsorientierten Beratung

Im Folgenden sind Beispiele von zentralen Fragen aus der systemisch-lösungsorientierten Beratung kurz angeführt, die der Coach als »Suchhelfer« und »Realitätenkellner« (Schmidt, 2004, S. 65) dem Kunden stellen kann, um die Fokussierung der Aufmerksamkeit in Richtung gewünschter Lösungen zu aktivieren:

Beispiel		
<ul style="list-style-type: none"> <li>— <b>Zielorientierte Fragen.</b> Was ist Ihr Ziel? Woran würden Sie merken, dass Sie Ihr Ziel erreicht haben? An welchem Verhalten merken es die anderen, dass Sie Ihr Ziel erreicht haben?</li> <li>— <b>Wunderfrage.</b> Angenommen diese Nacht – während Sie schlafen – passiert ein Wunder: Die Probleme, die Sie hier geschildert haben, sind weg, einfach so! Aber es passiert, während Sie schlafen, deshalb können Sie nicht wissen, dass das Wunder passiert ist. Wenn Sie am Morgen aufwachen: Wie werden Sie entdecken, dass das Wunder passiert ist? Was noch?</li> <li>— <b>Fragen nach Unterschieden.</b> Wann tritt das Problem stärker auf, wann weniger? Welches Verhalten zeigen Sie in der Problemsituation, das Sie in der Lösungssituation nicht zeigen (und umgekehrt)? Wann fühlen Sie sich dem Ziel näher, wann weiter weg? Im Zusammenhang mit welchen Personen tritt das Problem gar nicht oder weniger auf?</li> <li>— <b>Skalierungsfragen.</b> Wenn Sie sich eine Skala von 0 bis 10 vorstellen, auf der 0 ganz schlecht und 10 das Idealziel bedeutet: Wo bezogen auf das Idealziel befinden Sie sich im Moment? Wo, als Sie das letzte Mal in der problematischen Situation waren? Was müssten Sie jetzt tun, um einen Punkt höher oder tiefer zu kommen, als Sie aktuell sind? Zur Methode der Skalierung kann als Vertiefung auf das »Skaleboard« verwiesen werden (vgl. Rauen 2004, S. 264ff.).</li> <li>— <b>Fragen für die Suche nach Ausnahmen.</b> Gab es irgendwann in den letzten Tagen, Wochen oder Monaten Ausnahmen, in denen die Situation nur minimal oder für ganz kurze Zeit besser war (z.B. 0.05% höher auf der Skala)? Was haben Sie da anders, mehr oder weniger gemacht als sonst?</li> <li>— <b>Zirkuläre Fragen.</b> Wie würde jemand anderer (Kollegin, Partner, Vorgesetzte, Kunde) Ihre Situation beschreiben? Wer kann die Teamleitung am ehesten beruhigen, wenn sie sich aufregt? Wenn Sie in fünf Jahren auf das erreichte Ziel zurück schauen: Was war das Wesentliche in Ihrem Verhalten, das sich verändert hat? Wer hat (k)ein Interesse an einer Veränderung der Situation? Und wenn ich diese Person fragen würde, was wäre die Antwort?</li> </ul>		

- **Hypothetische Fragen.** Angenommen, Sie hätten das Problem gelöst: Welche Punkte wären da besonders wichtig für das Gelingen gewesen? Was würde Ihr Arbeitskollege sagen, was Sie anders machen?  
Angenommen, eine gute Fee käme und würde Ihnen sofort die gewünschte Lösung herbeizaubern: Was würde sie der Reihe nach ändern? Was würde sich in Ihrem Verhalten verändern?
- **Dissoziierende Fragen.** Wie würde ein völlig Unbeteiligter Ihr Problem schildern?  
Wenn Sie sich selbst von außen betrachten (und sich die Person, die da sitzt, anschauen), was würden Sie dieser Person raten, sofort zu tun?  
Das sind ja nicht Sie, der das sagt, sondern eine Stimme in Ihnen: Wie heißt diese Stimme, die diese Worte sagt? Macht es einen Unterschied, ob Sie das sind oder eine Stimme in Ihnen?
- **Fragen zu wünschenswerten Alternativen.** Angenommen, Sie möchten in einem halben Jahr auf der Zufriedenheits-skala einen Punkt höher sein als heute: Ist es dann besser, Sie gehen das gewünschte Ziel langsamer an, rascher an, jetzt noch gar nicht an, oder wäre etwas ganz anderes im Moment angesagt?

Ausführlicher zu den systemisch-lösungsorientierten Fragen vgl. Fischer-Epe (2002, S. 57ff.), Lippmann (2004, S. 115ff.), Radatz (2000, S. 169ff.), Rauen (2004, S. 221ff.), Schmidt (2004, S. 106ff.).

## ■ Geschichten

Geschichten und Anekdoten können auch im Einzelcoaching dazu verwendet werden, um eigenständige Imaginations- und Fokussierungsprozesse beim Kunden anzuregen (Schmidt, 2004, S. 49, 69). Vom Coach eingestreute Geschichten können zudem folgende Funktionen erfüllen:

- **Spiegel.** Der Kunde kann sich (oder Teile von sich) in den Geschichten wieder erkennen.
- **Modell.** Geschichten können modellhaft Konfliktlösungsversuche oder Lösungsvarianten beinhalten.
- **Depotwirkung.** Durch ihre Bildhaftigkeit können Geschichten gut behalten und in anderen Situationen leicht abgerufen werden.
- **Umdeutung.** Geschichten können dazu anregen, ein Problem von einer anderen Seite her zu betrachten (vgl. das Beispiel von Tom Sawyer, der als Strafarbeit einen Zaun streichen musste und dies aber einem hänselnden Jungen als Privileg darstellt mit dem Effekt, dass ein Junge nach dem anderen gegen Bezahlung ein Stück Zaun streichen darf).

**Geschichten vom Coach ...**

**... und vom Kunden**

Geschichten können aber auch vom Kunden selbst erzählt werden oder Kunden können dazu angeregt werden, »ihre Geschichten« umzuschreiben, z.B. zu einer »Erfolgsgeschichte« (Fischer-Epe, 2002, S. 68f.):

» Mal angenommen, es sind viele Jahre vergangen und das Problem ist irgendwie nützlich gewesen für Ihr Leben und Sie hätten den Auftrag, diese Geschichte so aufzuschreiben, dass andere von Ihren Erfahrungen profitieren können und die Angst vor Rückschlägen verlieren – was würden Sie schreiben? «

Auch diese Intervention soll dem Kunden dazu helfen, z.B. »Fehler und Rückschläge« anders zu sehen als bisher. Wenn es gelingt, durch Geschichten neue Sichtweisen auf eine Situation zu generieren, dann kann das helfen, den Kunden aus einer blockierten Situation herauszuholen und die Aufmerksamkeit in Richtung von Lösungen zu fokussieren (zu weiterer Verwendung von Geschichten vgl. Dünz et al., 1996; Schmidt, 2004, S. 36ff., S. 49; Vogel et al., 1994, S. 97ff.).

**8****Selbstvorhaben als Transferhilfe****■ Hausaufgaben**

Entscheidend für die Wirksamkeit von Coaching dürfte neben den eigentlichen Sitzungen vor allem die Zeit zwischen den Sitzungen sein; denn dort erst zeigt sich, was der Kunde im konkreten Lebensvollzug tatsächlich umsetzen kann. Insofern sind Aspekte des Transfers in den Alltag und die entsprechenden Rückmeldungen in der folgenden Sitzung Bestandteil fast jeder Beratung. Mit »Hausaufgaben« (oder noch wirksamer: »Selbstvorhaben«) wird dieser Tatsache besonders Rechnung getragen: Als eine Art Experimente dienen Hausaufgaben dazu, im Coaching vorbesprochene oder eingebügte Denk- und Verhaltensmuster im Alltag auszuprobieren, zu modifizieren und weiterzuentwickeln (vgl. Schreyögg, 1995, S. 263ff.; Vogelauer, 2004, S. 220f.).

Die Ergebnisse können dann in der folgenden Sitzung hinsichtlich der ursprünglich intendierten Lösung hinterfragt werden. Damit sind Hausaufgaben ein gutes Evaluationsinstrument sowohl für den Kunden wie auch für den Coach. Sorgfältig begleitet und gut auf das Kundensystem abgestimmt können Hausaufgaben viel zur »Nachhaltigkeit« eines Coachings beitragen. Dazu braucht es allerdings einen transparenten, wertschätzenden Einsatz; dies war in der Form der sog. paradoxen Verschreibungen nicht immer gewährleistet (vgl. Schmidt, 2004, S. 31).

**■ Hypothesen****Sondierungshilfen**

Ähnlich wie hypothetische Fragen können Hypothesen als Sondierungshilfen im Coaching sehr hilfreich sein. Nicht als vom Coach verkündete Wahrheit (dann würde selbst ein von de Shazer empfohlenes Aspirin nichts mehr nützen, vgl. Radatz, 2000, S. 55), sondern als eine Art »Multiple-Choice-Hilfe« für den Kunden bei dessen eigenständigen Such- und Finde-Prozessen (Schmidt, 2000, S. 21): »Angenom-

men, Sie würden...oder Sie würden...wie kommt das bei Ihnen an?« oder »Könnte es vielleicht so, oder so, oder so oder noch ganz anders eher für Sie passen?« Wenn Hypothesen klar als solche deklariert – ohne Anspruch auf Richtigkeit – angeboten werden, dann sollten sich Berater auch geduldig zurückhalten und den Kunden ihre »heilige Such-und Finde-Zeit« gönnen (Schmidt, 2000). Entscheidend ist letztlich nicht die Hypothese, sondern die autonome Antwort darauf durch den Kunden im Sinn von »kann gar nichts damit anfangen«, »hat schon was« oder »könnte eine richtige Fährte sein« (vgl. auch »Ratschläge«, Schmidt, 2000).

### ■ Innere Konferenz

Die Methode der »inneren Konferenz« hat Gunther Schmidt aus verschiedenen therapeutischen Konzepten (u.a. Gestalttherapie, Psychodrama) entwickelt. Bekannt wurde es durch die ausführliche Beschreibung von Schulz von Thun (1998). Die Arbeit mit dem »inneren Team« eignet sich besonders bei Konflikt- und Entscheidungssituationen, bei denen der Kunde in einer inneren Ambivalenz (genauer »Multivalenz«) zwischen vielen Stimmen steht, die sich in ihm in unterschiedlicher Intensität melden. Um fundiert zu entscheiden, wie er vorgehen will, kann der Kunde eine Konferenz des »inneren Teams« abhalten, wobei die inneren Stimmen analog zu einem realen Mitarbeiterteam angesehen werden können. Ziel der Konferenz ist es, die widersprüchlichen Seiten anzuhören und eine integrative Entscheidung zu treffen, bei deren Umsetzung alle Mitglieder gut kooperieren werden.

Die Arbeit mit dem »inneren Team« läuft idealtypisch in sechs Schritten ab:

1. **Identifikation der Teilnehmer.** Dissoziation zwischen dem »Ich« als Oberhaupt und den diversen inneren Mitgliedern der Konferenz (Wie lauten ihre Botschaften, wie melden sie sich, wie könnte man sie charakterisieren? Darstellung der Figuren am Flip, durch Stühle, Pinkarten, Holzfiguren, durch detaillierte Beschreibung, Symbolisierung usw.).
2. **Anhörung der Einzelstimmen.** Im ersten Schritt schon ansatzweise enthalten, geht es jetzt darum, dass jedes Mitglied ausführlich zu Wort kommt ohne Unterbrechungen durch die anderen.
3. **Freie Diskussion zulassen und anregen.** Die Konferenzleitung erlaubt für eine gewisse Zeit ein »Storming«, bei dem die Diskussion wild durcheinander gehen kann und sich eventuell teilweise im Kreise dreht.
4. **Moderation und Strukturierung durch das Oberhaupt.** Die Leitung fasst das Ergebnis der Anhörung und Diskussion zusammen und fordert zur Lösungssuche auf.
5. **Brainstorming.** Bei der Suche nach integrativen Lösungsideen können folgende Fragen leitend sein:
  - a. Was ist das Hauptinteresse hinter jeder Position einer Stimme?

Arbeiten mit dem »inneren Team«

Ablauf in sechs Schritten

- b. Lassen sich aus Entweder-oder-Positionen erweiterte Varianten herauskristallisieren (z.B. »ja, unter folgenden Bedingungen...?«)
- 6. **Entwurf einer integrierten Stellungnahme.** Da Konsenslösungen wohl selten sind, muss das Oberhaupt irgendwann entscheiden und damit die Rolle der reinen Moderation wieder verlassen. Wichtig bei der Entscheidung ist, dass die einzelnen Stimmen wertschätzend beteiligt sind und kein »Teammitglied« abgewertet wird. Die Konferenzteilnehmer können als symbolische Repräsentanten in den Alltag mitgenommen und als hilfreiche kleine Begleiter genutzt werden.

Ausführlicher zum Einsatz dieser Methode vgl. Fischer-Epe (2002, S. 153ff.), Lippmann (2004, S. 174), Radatz (2000, S. 250f.), Schulz von Thun (1998).

#### ■ Innere Reise

Bei Anliegen, zu denen dem Kunden im Moment keine Lösungsmöglichkeiten einfallen, kann der Coach danach fragen, wie der Kunde ähnliche Situationen früher gelöst hat. Das Erarbeiten entsprechender Potenziale bzw. Stärken ist mit einer »inneren Reise in die Vergangenheit« möglich. Der Coach kann den Kunden entweder zum Erzählen von damaligen (Erfolgs-)Situationen einladen, oder er führt mit ihm eine Traumreise durch, bei der der Kunde mit eventuell geschlossenen Augen den Anleitungen des Coachs folgt. Vogelauer (2004, S. 154) führt dazu ein Beispiel an. Anschließend an die innere Reise wird der Fokus auf die vom Kunden verwendeten Lösungsstrategien gelegt. Daraufhin wird erwogen, welche dieser Lösungsstrategien auf die aktuelle Fragestellung übertragbar sein könnten. Die gefundenen konkreten Muster werden abschließend auf die Umsetzbarkeit hin überprüft.

#### ■ Kommunikationsanalyse

Unter diesem Stichwort werden ein paar Beispiele kurz angeführt, wie sich Kommunikationssequenzen, die vom Kunden als »schwierig« empfunden wurden, im Coaching analysieren lassen im Hinblick auf die Vorbereitung erfolgreicher Gespräche in der Zukunft:

- Senden und Empfangen nach dem **Vier-Seiten-Modell** nach Schulz von Thun (1998): Damit lassen sich Situationen, die zu Missverständnissen oder Verstimmungen geführt haben, analysieren. Zudem kann der Kunde sein Kommunikationsverhalten auf diese vier Seiten hin überprüfen und anspruchsvolle Gespräche vorbereiten (vgl. Fischer-Epe, 2002, S. 93ff.; Schreyögg, 1995, S. 220ff.).
- Das bei Schulz von Thun (1998, S. 38ff.) beschriebene **Werte- und Entwicklungsquadrat** lässt sich im Coaching gut bei Konfliktsituationen, zur Vorbereitung auf Maßnahmengespräche oder zur Formulierung von Entwicklungszielen anwenden (Fischer-Epe, 2002, S. 101ff.).

- Analyse von Interaktionen nach **transaktionsanalytischen Mustern** (parallele, gekreuzte und verdeckte Transaktionen, vgl. Schreyogg, 1995, S. 225ff.; Vogelauer, 2004, S. 62ff.)

#### ■ Konfliktanalyse

Ergänzend zum ausführlichen Kapitel (mit entsprechenden Literaturverweisen) sind hier zusätzlich ein paar Methoden angeführt, die zum Verständnis von Konfliktsituationen eingesetzt werden können:

- **Teufelskreismodell:** Jede Konfliktpartei begründet ihr Verhalten als Reaktion auf das Verhalten des Gegenübers. Im Coaching kann sich der Kunde fragen, wie er selbst zur Aufrechterhaltung eines konflikthaften Teufelskreises beiträgt und welches mögliche Schritte seinerseits zur Veränderung sein könnten (Fischer-Epe, 2002, S. 108ff.).
- Die Analyse nach den **vier Grundstrebungen der Persönlichkeit** (nach Riemann: Distanz – Nähe bzw. Dauer – Wechsel) oder nach den **Kommunikationstypen** (nach Satir: Ankläger – Harmonisierer bzw. Rationalist – Chaot) können aufzeigen, nach welchen Mustern ein vom Kunden geschilderter Konflikt abläuft. Auch hier kann hinterfragt werden, was der Kunde zur Veränderung der Situation beitragen könnte (Fischer-Epe, 2002, S. 143ff.; Vogelauer, 2004, S. 229ff.).
- Analyse nach **Konzepten aus der Transaktionsanalyse** wie Anstreibern (ebd., S. 47ff.), Drama-Dreieck, Gesprächsmuster, Spiele (ebd., S. 195ff.) oder O.K.-Haltungen (ebd., S. 184f.).
- **Drei Positionen: Ich – Du – Meta:** Der Kunde legt zu einem dyadischen Konfliktbeispiel die drei Positionen mit Kärtchen auf den Boden und geht der Reihe nach diesen Perspektiven nach, wobei die Meta-Position dazu verhelfen soll, die Situation aus einer »neutralen« Distanz zu betrachten (Reichel u. Rabenstein, 2001, S. 156ff.).
- **System darstellen** (vgl. weiter unten) oder **systemisches Porträt** zur Analyse von Konfliktpotentialen (Rauen, 2004, S. 188f.).

#### ■ Konfrontieren

Bereits unter dem Stichwort »Feedback« angedeutet, geht es bei der Konfrontation häufig darum, dem Kunden Beobachtungen zurückzuspiegeln, die bei ihm auf Widersprüche (z.B. auch sog. Zwickmühle-Aufträge), »blinde Flecken« oder inkongruentes Verhalten hinweisen. Wenn der Coach solches Verhalten erkennt bzw. der Kunde dies sogar selbst andeutet, kann die Konfrontation eine wirksame Intervention sein mit zuweilen sehr schnellem Erkenntnisgewinn für den Kunden. Zudem kann die Konfrontation (z.B. bei widersprüchlichen Aufträgen an den Coach) klärend für das weitere Vorgehen sein und die Beziehung zwischen Coach und Kunde sogar vertiefen. Wenn die konfrontierenden Aussagen für den Kunden nachvollziehbar und wahrnehmbar sind, so können gemeinsam Wege gesucht und gefunden werden, wie solche Widersprüche oder Inkongruenzen

aufzulösen sind (vgl. Rauen, 2003, S. 82; Schmidt, 2004, S. 257, 377; Schreyögg, 1995, S. 231; Vogelauer, 2004, S. 144, 200).

#### ■ Mehr-Ebenen-Erleben

Personen, die sich stark im »Problemmuster« erleben, kann der Coach ein »Reiseangebot« in Richtung gewünschtem Erleben anbieten, ohne dass sich dies gegen das gerade noch vorherrschende Erleben auswirken müsste. Dafür verwendet der Coach typische Formulierungen, die ein »Mehr-Ebenen-Erleben«, also ein »Sowohl-als-auch« statt ein »Entweder-oder« zulassen (Schmidt, 2004, S. 71f.):

**»Während Sie hier im Moment noch in Ihrem gewohnten Denken mit allen möglichen, vielleicht sogar Sie bedrängenden Themen beschäftigt sind, und das ist doch ganz in Ordnung, das würde wahrscheinlich jedem Menschen so ergehen, könnten vielleicht schon Ihre intuitiven (oder Ihre, unbewussten') Wahrnehmungsinstanzen beginnen, Erinnerungen auszuwählen, die hilfreiche Schritte enthalten für Ihre Anliegen, zunächst aber vielleicht noch gar nicht bewusst bemerkbar, oder tauchen auch schon bewusst deutlicher wahrnehmbar erste hilfreiche Ideen auf? «**

#### Förderung des »intuitiven Wissens«

Wenn Menschen mit Achtung darin unterstützt werden, die bisherigen Sichtweisen beizubehalten und gleichzeitig nach Alternativen zu suchen, so ist Schmidt überzeugt, dass damit ein Zugang zu ihrem »intuitiven Wissen« gefördert wird. Schmidt fragt beim Kunden auch nach, ob und wie er schon einmal erlebt hat, dass sich bei ihm ein merkwürdiges Gefühl bei einer rational überzeugenden Sache gemeldet hat, er dann seiner Intuition gefolgt sei und sich dies als richtig herausgestellt hat. Mit dem »Mehr-Ebenen-Erleben« unterstützt der Coach also den Zugang des Kunden zu seiner »intuitiven Kompetenz«, zu dem was Damasio als »somatische Marker« oder Erickson als »unconscious mind« bezeichnet haben (Schmidt, 2004, S. 72f.).

#### ■ Medienwechsel

#### Förderung des Selbstausdrucks des Kunden

Unter diesem Stichwort soll der Einsatz von Materialien kurz erwähnt werden, die Schreyögg ausführlicher unter »methodische Anleihen im Kinderzimmer« (1995, S. 276ff.) beschreibt. Neben der Informationsfunktion sollen damit auch der Selbstausdruck des Kunden gefördert und sein Zugang zu Erlebensbereichen erleichtert werden, die er nicht (rational) in Worten artikulieren vermag. Der Einsatz der Medien und ihre spezifische Auswahl muss zum aktuellen Thema, zur Persönlichkeit des Kunden und zur Coachingsituation passen (ebd., S. 280ff.). Und was am wichtigsten ist: Der Coach braucht dazu die spezifischen Kompetenzen, um abschätzen zu können, was er mit den Methoden wann auslösen und bewirken kann. Neben der Vertrautheit mit dem Einsatz heißt dies auch ein verantwortungsvoller Umgang bei der Ausdeutung (ebd., 287): »Der Coach hat dabei eine strukturierende, nicht eine deutende Funktion... Der Coach fungiert also eher als ‚Hebamme‘ für die Selbstdeutungen von Klienten.«

Einzelne Materialien können u.a. sein (vgl. Fischer-Epe, 2002, S. 48ff.; Radatz, 2000, S. 258f.; Reichel u. Rabenstein, 2001, S. 130f.; Schreyögg, 1995, S. 276ff.):

- Zeichen- und Malutensilien,
- Bausteine, Schreibtischgegenstände, Münzen, Knöpfe, Gummibärchen,
- Puppen und andere Spielmaterialien,
- Materialien für Collagen,
- Ton.

### ■ Metaphern

Ähnlich wie Geschichten, Anekdoten oder Bilder können Metaphern dazu verwendet werden, eigenständige Imaginations- und Fokussierungsprozesse beim Kunden anzuregen (vgl. Schmidt, 2004, S. 49, 69). Der Kunde kann dazu angeregt werden, Metaphern selber (weiter) zu entwickeln und z.B. aus einer Problem- eine Lösungsmetapher zu gestalten (vgl. Radatz, 2000, S. 226f.). Der Coach kann Metaphern seinerseits dazu verwenden, dem Kunden eine Rückmeldung in analoger Form zu geben. Damit soll auch wieder mit der Sprache des limbischen Systems der Bereich der unwillkürlichen Prozesse ange regt werden, um so andere Arten der Aufmerksamkeitsfokussierung zu stimulieren (vgl. Reichel u. Rabenstein, 2001, S. 134; Vogelauer, 2004, S. 140f.).

### ■ Metakommunikation

Die Metakommunikation gehört zur professionellen Beratung, indem der Coach von Zeit zu Zeit mit dem Kunden darüber reflektiert, was in der Beratung geschieht, um daraus Schlüsse für das weitere Vorgehen zu ziehen. Die Metakommunikation kann innerhalb des Themas geschehen: Dabei lädt der Coach den Kunden dazu ein, gemeinsam das Thema zu verlassen und auf die »Szene« zu blicken: »Wenn Sie hier von außen beobachten, was da gerade lief, wie Sie da saßen und gesprochen haben: Was kommt Ihnen da in den Sinn? Was bedeutet das für Sie?« oder »Was denken Sie, könnte dieser Person gut tun?«

### Reflexion und Zwischenbilanz

Die Metakommunikation kann sich aber auch im Sinn einer Zwischenbilanz auf die Beratung beziehen: Schmidt (2004, S. 99f.) wendet diese typischerweise etwa dann an, wenn der Kunde im »Problem Talk« bleiben will, auch wenn der Berater ihn mit Begründung dazu einladen wollte zum »Solution Talk« überzugehen. In der Zwischenbilanz prüft der Coach jeweils, ob die gewünschte Gesprächsführung eher hilfreiche oder problemverstärkende Effekte hatte. Damit unterstützt der Berater, dass der Kunde eine Metaposition für den eigenen Prozess aufbaut, was ihm bereits helfen kann, eine hilfreiche Distanz und damit mehr Chancen für alternative Wahlmöglichkeiten aufzubauen (ebd., S. 99f.). Für die Metakommunikation über die Beratung eignen sich viele Fragen aus der systemisch-lösungsorientierten Beratung (z.B. hypothetische Fragen, Skalierungsfragen).

## Veränderung in Richtung gewünschter Lösung

### ■ Musterveränderung

Wenn es bei den Interventionen darum geht, Verhaltensmuster oder die Bedeutungen davon zu verändern, dann besteht ein wichtiger Teil im Coaching darin, die Muster möglichst detailliert herauszuarbeiten und dann zu schauen, durch welche (möglichst kleinen, bearbeitbaren) Schritte eine Veränderung in Richtung der gewünschten Lösung herbeigeführt werden kann. Dabei wird auch geschaut, welche Teile der Muster hinsichtlich des Ziels erhaltenswert und welche veränderungswürdig sind.

Muster lassen sich z.B. verändern durch (vgl. Radatz, 2000, S. 240ff.; Schmidt, 2004, S. 114ff.):

- **Musterunterbrechung.** Dabei werden einzelne Elemente weg gelassen. Wenn z.B. in einer Konfliktsituation der Kunde immer wieder gleich auf das Gegenüber im Sinn eines Teufelskreises reagiert, dann kann er dazu eingeladen werden, auf »Schlüsselreize« des Gegenübers mit anderen Mustern zu reagieren.
- **Musterbereicherung.** Wenn automatisierte, immer wieder gleich ablaufende Muster Teil des Problems sind, dann kann der Kunde eingeladen werden, die alten Muster in Zeitlupe zu rekonstruieren (und damit ins Bewusstsein zu holen). Dann kann vorgeschlagen werden, dass die Person andere Abläufe einfügt, um daraus Suchprozesse in Richtung Lösungsverhalten auszulösen, z.B. als Raucher die Zigarette zwischen die Finger zu nehmen, die bisher nie beim Rauchen einbezogen waren, dabei jeweils einige tiefe Atemzüge zu nehmen und sich dabei alte Glaubenssätze bewusst vorzusagen, etwa: »Marlboro hat Recht, frische Luft und Freiheit gibt es nur mit diesem Tabak, oder?« (Schmidt, 2004, S. 114f.)
- **Kombination von Problem- und Lösungsmustern.** Besonders wenn ein Problemmuster schon lange besteht, dann haben die dazugehörigen Elemente gewissermaßen einen »Wettbewerbsvorteil« zu neuen Mustern im Lösungsverhalten. Statt alle alten Muster vermeiden zu wollen, sind »Kombinationsrituale« einzuführen. Dabei werden typische Elemente des Problemmusters (z.B. bestimmte Körperkoordinationen wie das tiefe Einatmen im letzten Beispiel) mit den hilfreicheren Elementen vom Lösungsmuster verknüpft (ebd., S. 117).
- **»Verröhren von Sequenzen«.** Hier geht es in erster Linie darum, die Reihenfolge der in einem festgefahrenen Problemverhalten meist starren (fast rituell ablaufenden) Muster zu verändern. Auch dazu müssen aber die einzelnen Elemente zuerst herausgearbeitet und identifiziert werden (ebd., S. 117f.).
- **Kunde als Regisseur.** Die Problemmuster werden wie für ein Drehbuch herausgearbeitet und der Kunde in der Rolle des Regisseurs dazu aufgefordert, das Drehbuch so umzuschreiben und an den wichtigsten »Schrauben« zu drehen, dass am Schluss das gewünschte Ende herauskommt (Radatz, 2000, S. 246f.).

### ■ Panoramaarbeit

Mit der Panoramatechnik kann der Coach den Kunden zu einem bestimmten Thema seine persönliche Lerngeschichte in Bildern erleben lassen. Durch das Panorama können wiederkehrende Muster und Strukturen erkannt und zum betreffenden Thema sowohl Fähigkeiten und Ressourcen, aber auch ungelöste, unverarbeitete Erfahrungen (wieder) entdeckt werden. Dies fördert auch das Verständnis der eigenen Identität zum entsprechenden Aspekt und ermöglicht eine vertiefte Auseinandersetzung mit den dazugehörenden Einstellungen und Werthaltungen. Mögliche Fokussierungen in der Panoramaarbeit im Coaching können sein:

- **Führungspanorama.** Erfahrungen mit Führung, Autorität und Macht.
- **Arbeitspanorama.** Erfahrungen mit zentralen Aspekten rund um Arbeit: (De-)Motivation, Flow-Erleben usw.
- **Konfliktpanorama.** Erfahrungen mit konstruktiven bzw. destruktiven Mustern im Umgang mit Konflikten.

Für die Panoramaarbeit sollte man genügend Zeit (ca. 1½ bis 2 Stunden) und einen passenden Raum einplanen.

Der Ablauf erfolgt in drei Schritten:

1. **Panorama anleiten** (Besinnungsanleitung fokussiert in der Regel auf die Fragestellung einige Stationen rückwärtsgehend vom heute aus bis zum ersten »Schlüsselerlebnis«).
2. **Aufschreiben, malen oder erzählen lassen** (besonders darauf achten: Gibt es wiederkehrende Muster, Themen?).
3. **Gemeinsam auswerten** (zuerst den Kunden schildern lassen, was ihm auffällt, dann Nachfragen und Rückmeldung des Beraters auf die Ausführungen).

### Ablauf

Diese ursprünglich aus der Therapie stammende Methode sollte nur dann eingesetzt werden, wenn der Kunde eine »vertiefende« Bearbeitung des Themas wünscht (► Abb. 8.1). Zudem sollte der Coach über genügend Erfahrungshintergrund verfügen, um den Kunden bei »schwierigen« Themen angemessen begleiten zu können (vgl. Fischer-Epe, 2002, S. 167ff.; Reichel u. Rabenstein, 2001, S. 149).

### ■ Potenzialtransformation

Bei der Potenzialtransformation geht es darum, das Muster eines Verhaltens oder einer Fähigkeit, die der Kunde offensichtlich sehr gut kann, auf die als problematisch geschilderte Situation zu übertragen, um diese unter Anwendung des gleichen Musters zu lösen. Nach dem Formulieren des Anliegens erfolgen die Schritte in drei Abschnitten (1–3: Lösungsfokussierung; 4–5: Lösungsgestaltung; 6: Maßnahmenbildung):

1. Der Kunde wird nach einem Verhalten gefragt, das er sehr gut beherrscht (sei es im Beruf oder Hobby, z.B. Skifahren, Tanzen, Computertabellen erstellen).

### Lerngeschichte in Bildern

2. Der Kunde wird gefragt, wie er dieses Verhalten in die problematische Situation übertragen kann.
3. Der Kunde wird gefragt, ob er das Verhalten in der problematischen Situation tatsächlich ausführen kann.

### Übertragen von Mustern

2. Darauf schildert er die wichtigsten Punkte, die er beachten muss, wenn er die Tätigkeit ausführt: »Es kommt dabei besonders darauf an, dass...«.
3. Der Coach wiederholt die Kriterien, die dem Kunden in dieser Tätigkeit besonders wichtig erscheinen (z.B. Lockerungsübungen vor dem Skifahren, passende Piste aussuchen).
4. Nun werden die Kriterien der »gekonnten« Tätigkeit auf die Problemsituation übertragen: »Was bedeutet dies übertragen auf die in Ihrem Anliegen beschriebene Situation (z.B. Lockerungsübung vor dem Start)?«
5. »Angenommen, Sie würden all die genannten Kriterien auf Ihre Problemsituation übertragen und darauf achten, dass Sie diese auch befolgen: Was wären die Folgen?«
6. Der Kunde schildert abschließend, welche Muster er wie aus dem bekannten Tätigkeitsbereich auf die Problemsituation anwenden wird.

## 8

Diese von Gunther Schmidt entwickelte und bei Radatz (2000, S. 234f.) beschriebene Technik eignet sich besonders dann, wenn der Kunde große Schwierigkeiten zeigt, Lösungsmöglichkeiten zu einem bestimmten Anliegen zu entwickeln, und sich Übertragungen aus bekannten Mustern anstellen lassen.

#### ■ Problemlösungsstruktur beschreiben und verändern

Mit dieser aus der Strukturaufstellungsarbeit (vgl. Varga von Kibédi u. Sparrer, 2002) abgeleiteten Form der Problembehandlung werden wesentliche Schritte und Aspekte einer »Problemstruktur« sichtbar gemacht und als Positionen im Raum aufstellbar (u.a. als Kärtchen am Tisch oder mit Markierungen, Stühlen). Die Problemlösungsaspekte beinhalten folgende Punkte:

- mein Fokus (ist es mein Anliegen, wer hat das Problem?),
- mein Ziel, meine Richtung,
- drei Hindernisse,
- zwei ungenützte Ressourcen,
- verdeckter Gewinn durch das Weiterbestehen des Problems;
- meine künftige Aufgabe nach der Lösung des Problems.

Zu jedem Aspekt beantwortet der Kunde in der angegebenen Reihenfolge die dazugehörigen Fragen und platziert die beschriebenen Kärtchen auf dem Tisch bzw. verteilt sie im Raum. Anschließend verschiebt der Kunde die Markierungen und gruppiert sie um. Dazu kann er sich in jede Position begeben und somit aus unterschiedlichen Perspektiven daran arbeiten, bis sich eine Klärung ergibt oder sogar eine Lösung abzeichnet (vgl. Reichel u. Rabenstein, 2001, S. 160f.).

#### Problemlösungsaspekte sichtbar machen

### ■ Problemlösungsgymnastik

Mit dieser Intervention betont Schmidt (2004, S. 74f.), welche wichtige Bedeutung der Körperkoordination bei der Veränderung von Erlebnismustern zukommt:

» Die Körperkoordination wirkt offenbar als starker Attraktor im Erlebnismuster, sie zieht sozusagen die anderen unwillkürlichen Musterelemente nach sich. Man kann ohne Abstriche sagen: „So wie man geht, geht es einem...“ Obwohl es sich zunächst nur um ein So-tun-als-ob handelt: Wenn man während eines Symptomerlebens die als ziieldienlich erlebte Körperkoordination einnimmt, bewirkt sie nach relativ kurzer Zeit meist schon eine tatsächlich sehr ziieldienliche Umschaltung. «

Neben dem »So-tun-als-ob« (als ob das Lösungsverhalten bereits möglich sei) lädt der Berater den Kunden auch umgekehrt dazu ein, willkürlich einmal die Körperkoordination einzunehmen, die sonst unwillkürlich mit dem Problemerleben einhergeht. Für die »Problemlösungsgymnastik« lässt der Berater den Kunden die Bewegung von einer Körperkoordination in die andere vollziehen. Damit lernt der Kunde gezielt und schnell, das Problemmuster zu bemerken und zu beeinflussen sowie ein neues Transfermuster als Hilfe aufzubauen, um die bisherige Dissoziation zwischen Problemmuster und hilfreichen Lösungskompetenzen aufzulösen (Schmidt, 2004, S. 75).

### ■ Rangierbahnhof

Diese Methode eignet sich besonders bei Fragen, wie der Kunde mit der Fülle aktueller Aufgaben und Rollen und der damit verbundenen Mehrfachbelastung umgehen soll: Der Kunde schreibt jede Aufgabe auf ein Kärtchen. Dann breitet er die Zettel vor sich auf einem Tisch aus und legt sie in zwei Schritten aus:

1. **Nach Energieaufwand.** Aufgaben, die viel Energie oder Anstrengung benötigen, legt der Kunde nah zu sich, die anderen weiter weg nach absteigendem Aufwand. Dann betrachtet er das Bild und nimmt die Stimmung auf, die das Bild auslöst.
2. **Nach Lust oder Spaß.** Aufgaben, die viel Spaß machen, kommen ganz nah, die anderen in absteigender Reihenfolge weiter weg. Nach erneuter Betrachtung des Bilds kann der Kunde auch nochmals das erste Bild erstellen und die Veränderung spüren.

Für den Umgang mit vielen  
Aufgaben

Je nachdem kann auch noch das Kriterium **Zeitaufwand** eingeführt werden. Im Gespräch mit dem Kunden achtet der Coach auf die Gesamtstimmung des Kunden. Wenn der Klient in der Lage ist, wenige Zettel zu verschieben, um die Aufgabenverteilung der Lust realistisch etwas anzunähern, dann ist das Thema in einem Coaching eher bearbeitbar, als wenn der Kunde alle Änderungen mit »ja, aber...« zurückweist (vgl. Reichel u. Rabenstein, 2001, S. 170f.).

### »Zwickmühle« für den Coach und sinnvoller Umgang damit

#### ■ Ratschläge, Vorschläge

Auch wenn in der Prozessberatung der Coach in der Regel keine Lösungsvorschläge liefert (► Abschn. 2.1.1, vgl. Rauen, 2003, S. 3), so führt Schmidt an (2000, S. 19ff.; 2004, S. 73), dass Kunden verständlicherweise manchmal den Wunsch haben, Ratschläge zu bekommen, besonders wenn sie selbst keine Lösungswege für ihr Problem sehen.

Damit befindet sich der Coach in einer »massiven Zwickmühle« (Schmidt, 2000, S. 19): Wenn er dem Wunsch des Kunden nachkommt, so suggeriert er ihm möglicherweise damit, dass die Lösungskompetenz eher beim Coach liegt, und damit würde das Problemmuster des Kunden vielleicht sogar noch verstärkt. Würde der Coach den Wunsch andererseits ablehnen, so fühlt sich der Kunde möglicherweise nicht gewürdigt und ernst genommen. Ähnlich wie bei den Hypothesen sieht Schmidt deshalb die Möglichkeit, als »Realitätenkellner« dem Kunden durchaus würdigend dem Wunsch nach Ratschlägen auch nachzukommen (ebd., S. 22; 2004, S. 73):

**»Denn dann kann ich als Coach zunächst meine große Ambivalenz Ratschlägen gegenüber transparent kommunizieren (es könnte ja wahrgenommen werden, als ob ich der ‚Besserwissen‘ wäre und damit den Kunden abwerten wollte), dann dennoch welche geben, aber immer mit der Bitte (und oft auch als Kontraktbedingung), dass aufmerksam vom Kunden und mir auf das innere Feedback geachtet werden muss, welches durch die Ratschläge im Kunden ausgelöst wird. Dieses Feedback ist dann die führende Information, nicht der Ratschlag selbst. Ein solches Vorgehen stärkt sogar das Erleben von Eigenkompetenz beim Kunden und macht den Coach noch ganzheitlicher nutzbar.«**

### Ressourcenrad

#### ■ Fokussierendes Reflecting – das Ressourcenrad

Diese nach Brandau u. Schüers (1995) für die Gruppensupervision vorgestellte Methode lässt sich auch im Einzelcoaching anwenden: Nach der Schilderung des Anliegens wird der Kunde gebeten, sich in vier unterschiedliche Positionen zu begeben und aus diesen Perspektiven heraus die Situation zu beschreiben und mögliche Lösungsperspektiven zu entwickeln.

- **Aus der Sicht eines Narrens.** Die Situation wird aus einer provokanten, witzigen Perspektive überzeichnet, um eine Karikatur des Problems zu zeichnen und neue Perspektiven zu eröffnen, die durchaus auch aus verrückten Lösungen bestehen dürfen.
- **Aus der Sicht eines Weisen.** Die Situation wird möglichst aus einer ganzheitlichen, systemischen Betrachtungsweise geschildert. Wenn möglich werden die Widersprüche, Paradoxien und Lösungsperspektiven in eine Geschichte oder Metapher gekleidet.
- **Aus der Sicht des Gerechten.** In erster Linie werden Fragen zur Achtung aller im System wirkenden, vergessenen oder ausgegrenzten Personen bzw. Aspekte gestellt. Dabei soll vor

Auswirkungen unreflektierter Wahrnehmungen, Handlungen und Gefahren des Machtmissbrauchs gewarnt werden.

- **Aus der Sicht der guten Geister des Mutes.** Vor allem werden die Aspekte betont, die die Ressourcen und guten Absichten aller am Problem beteiligten Personen sichtbar machen und daraus Perspektiven für mögliche Lösungen abgeleitet (Lippmann 2004, S. 154f.).

#### ■ Rollenanalyse

In ► Abschn. 2.1.2 wurde das Rollenkonzept als zentrale Grundlage für das Coaching (nicht nur von Führungskräften) ausgeführt (vgl. auch Fischer-Epe, 2002, S. 84ff.; Schreyögg, 1995, S. 69). Basierend darauf lassen sich sehr viele Anliegen und Fragestellungen einordnen und analysieren, um daraus Lösungsstrategien ableiten zu können. Einige Vorschläge zur Rollenanalyse seien hier kurz mit Hinweisen zur Vertiefung erwähnt:

- Anhand von ► Abb. 2.1 und den danach beschriebenen Aspekten lassen sich viele Fragestellungen zur Rollenanalyse ableiten, insbesondere die Aspekte Rollendefinition, -gestaltung und -durchsetzung.
- Die Rollenanalyse lässt sich anhand eines Analyse- bzw. Frageschemas vornehmen und kann auch als Vorbereitung für eine Rollenverhandlung mit anderen Rollenträgern dienen (vgl. Eck, 1990, S. 217ff.; Rauen, 2004, S. 156ff.);
- Mit dem als »Ansprüche« bezeichneten »Ritual« setzt sich der Kunde mit den zentralen Ansprüchen an ihn als Rollenträger in folgenden Schritten auseinander:
  - Ansprüche auf je einen Zettel schreiben,
  - im Raum nach Bedeutung platzieren,
  - nach »positiven« und »negativen« Qualitäten hinterfragen,
  - sortieren nach »nehme ich an« oder »lehne ich ab«,
  - allenfalls so modifizieren, dass eine Annahme für ihn möglich wird,
  - rituelle Vernichtung der abgelehnten Ansprüche mit dem Berater als Zeugen,
  - abschließend Erlaubnis durch den Coach, manchmal auch hinsichtlich der abgelehnten Ansprüche rückfällig werden zu können (vgl. Reichel u. Rabenstein, 2001, S. 49).

#### Vorschläge zur Rollenanalyse

#### ■ Rollengespräch, Rollenwechsel, Rollenspiel

Diese vor allem aus dem Psychodrama und der Gestalttherapie stammenden Methoden eignen sich in den verschiedenen Varianten vor allem dazu, innere Stimmen des Kunden (vgl. innere Konferenz) und/oder äußere Stimmen von Interaktionspartnern im Coaching zu verdeutlichen. Damit lassen sich Situationen deutlicher wahrnehmen, analysieren und Verhaltensweisen für zukünftige Handlungen konkret vorbereiten und einüben. Beispiele können sein:

- **Rollenspiel mit imaginativen Partner.** Der Kunde (Protagonist) imaginiert seine Interaktionspartner (Antagonisten) auf einem leeren Stuhl und tritt – in einem mehrfachen Rollenwechsel – mit diesen in eine Beziehung bzw. in einen Dialog (vgl. Schreyögg, 1995, S. 258ff.).
- **Monodrama.** Der Kunde sucht für jeden Antagonisten einen (symbolischen) Platz im Raum, geht zu jedem hin, nimmt dort innerlich die Rolle und äußerlich die passende Haltung ein und spricht die wesentlichen Sätze. In die »eigene« Rolle geht er entweder zuerst oder zuletzt. Eventuell ergibt sich ein Dialog, vielleicht genügen aber auch die wesentlichen Grundaussagen, um die wesentlichen Punkte herauszuarbeiten. Der Coach nimmt dann den Kunden aus der »Szene« und sammelt Eindrücke. Vielleicht ergibt sich daraus eine Idee, wie die Szene durch den Kunden verändert werden könnte (vgl. Reichel u. Rabenstein, 2001, S. 79; Schreyögg, 1995, S. 265).
- **Rollengespräch.** Der Coach als »alter Ego« stellt sich hinter den Kunden (sowohl in seiner eigenen Rolle wie in der des Gesprächspartners) und »doubelt« ihn. Er spricht seine Worte nach (um Wirkungen deutlich zu machen) oder formuliert bei Schwierigkeit des Kunden Sätze als Angebot und fragt nach der Wirkung (Schreyögg, 1995, S. 273f.; Vogelauer, 2004, S. 183).
- **Rollenspiel**, bei dem der Coach die Rolle des Kunden übernimmt und der Kunde sein Gegenüber spielt (vgl. Radatz, 2000, S. 230f.) oder auch umgekehrt (Coach in der Antagonistenrolle, Kunde spielt sich selbst), je nach Zielsetzung der Intervention.

#### ■ Seeding

##### **Erleben wird »gesät«**

In Anlehnung an die Erickson'sche Hypnotherapie beschreibt Schmidt (2004, S. 70f.) unter »Seeding« (Erleben wird »gesät«) die Art und Weise, wie auf den diversen Sinneskanälen bewusst und unbewusst-unwillkürlich jeweils Aufmerksamkeit fokussiert wird und Assoziationsprozesse gebahnt werden. Deshalb achtet der Berater bei allen Angeboten sehr genau auf die Art der wechselseitig gewählten Sprachmuster. Am Satzbeispiel »Seit wann hat sich offenbar etwas in Herrn X entschieden, etwas so niederzudrücken, dass Herr X dies als Depression erleidet?« zeigt Schmidt auf, dass damit auf eigene aktive Prozesse beim Kunden verwiesen werden kann, die dann eher wieder als veränderbar erlebt werden können. Gleichzeitig fokussiert der Satz auf den Bereich des Unwillkürlichen und ermöglicht z.B. die anschließende Frage, was in Herrn X eventuell welche Bedürfnisse haben könnte, die sich durch den Prozess des Niederdrückens zeigen.

#### ■ Darstellen des Systems

##### **Analoge Darstellung von Systemen**

Beim Abschnitt Medienwechsel wurde schon erwähnt, dass die analoge Darstellung z.B. von relevanten Systemen, in denen sich der Kunde befindet, vieles zur Problemanalyse und Entwicklung von Lösungen beitragen kann. Deshalb sei hier nochmals kurz auf Möglichkeiten

hingewiesen, wie Systeme im Einzelcoaching dargestellt werden können:

- Systemstrukturzeichnung bzw. Beziehungslandkarte,
- Gegenstände wie Münzen, Knöpfe, Gummibärchen,
- Holzfiguren, Systembrett,
- Netzwerkdarstellung,
- systemische Strukturaufstellung, kataleptische Hand.

Vgl. dazu genauer Fischer-Epe (2002, S. 48ff.), Lippmann (2004, S. 98ff.), Radatz (2000, S. 260f.), Reichel u. Rabenstein (2001, S. 193) und Vogelauer (2004, S. 146f.). Hinweise speziell zur Umfeldanalyse finden sich bei Rauen (2004, im Überblick S. 17), speziell zur systemischen Strukturaufstellung mit kataleptischer Hand bei Sparrer (2008, S. 118f.) und Daimler (2008, S. 374ff.).

#### ■ **Tagebuch**

Tagebuch führen eignet sich sehr gut auch im Coaching zur Verarbeitung und Transferhilfe von Sitzungen, zur »Psychohygiene« ganz allgemein sowie auch zur Vorbereitung für weitere Coachingstunden (vgl. Reichel u. Rabenstein, 2001, S. 195).

#### ■ **Testverfahren**

Testverfahren gehören nicht zum methodischen »Grundhandwerk« eines prozessorientierten Beratungsprozesses, wie es das Coaching in der Regel ist. Dennoch kann der Einsatz von Tests bei bestimmten Fragestellungen sinnvoll sein (vgl. Rauen, 2003, S. 74), besonders natürlich bei Laufbahnfragen (► Abschn. 6.6) oder Freistellungen (► Abschn. 6.7).

#### ■ **Umdeuten**

Im weitesten Sinn geht es in jeder Beratung darum, die Möglichkeiten zu verändern bzw. zu erweitern, wie »Wirklichkeit« erfahren wird. Mit dieser aus der Familientherapie und Hypnotherapie stammenden Methode können dem Kunden Angebote anderer Sichtweisen über eine bestimmte Situation oder ein bestimmtes Verhalten gemacht werden. Oft kommt der Kunde ja mit einem Problem bzw. Anliegen ins Coaching, für das sein Blick schon relativ stark eingeengt und häufig stark auf das Negative fixiert ist. Durch die Umdeutung wird die Situation in einen anderen Rahmen gesetzt (»Reframing«) und damit möglicherweise die »innere Landkarte« und die Erfahrung verändert. Werden z.B. bei der »positiven Konnotation« dem Problem bzw. Symptom auch positive Seiten zugeschrieben, so können diese anerkennenden Aspekte den Druck zur Beseitigung vermindern und neue Perspektiven eröffnen, wie der Kunde mit einer Situation umgehen kann. Analog zur Methode des inneren Teams geht es also nicht darum, »schlechte« Seiten zu entfernen und zu bekämpfen, sondern die darin enthaltenen positiven Teile anzuerkennen und zu würdigen. Umgekehrt können auch (gerade bei utopischen Zielsetzungen)

»Reframing«

kritische Fragen dazu führen, die andere Seite der Medaille zu sehen, wenn etwas überhöht in einem positiven Licht geschildert wird (vgl. Fischer-Epe, 2002, S. 64ff.; Rauen, 2003, S. 79).

#### ■ Utilisieren

Dieses aus der Erickson'schen Hypnotherapie stammende Konzept geht davon aus, dass der Berater alles, was der Kunde aktuell in die Sitzung mitbringt, sowie auch die eigenen Beiträge und das eigene Erleben zur Zielverwirklichung einbindet und nutzt. Wenn z.B. ein Kunde in die Beratung mit dem widersprüchlichen Auftrag kommt, eine bestimmte bisherige Verhaltensweise zu ändern, aber dann wieder doch nicht, so können solche »Zwickmühlen« transparent kommuniziert werden und als Suchhilfe für konstruktivere Aufträge utilisiert werden. Die Arbeit mit der »inneren Konferenz« eignet sich dazu sehr gut. Dabei werden Teile von bisherigen (meist nicht erfolgreichen Lösungsversuchen) nicht einfach abgewertet (z.B. eine ängstliche Seite), sondern in der Suche nach »dritten« Lösungen eingebunden (vgl. Rauen, 2003, S. 78; Schmidt, 1999 (detaillierter), 2004, S. 60 und 2005, S. 92 ff.).

#### ■ Vertrag mit sich selbst

Als Alternative zu Hausaufgaben (oder Selbstvorhaben, vgl. oben) nennt Vogelauer (2004, S. 186f.) die Selbstvereinbarung als weitere Möglichkeit, Ergebnisse aus der Coachingarbeit zu präzisieren, eventuelle Unklarheiten für die Umsetzung in den Alltag zu verdeutlichen und daraus konkrete Schritte abzuleiten. Das Vorgehen ist vor allem bei Kunden indiziert, die durch Allgemeinplätze, unkonkrete oder sprunghafte Aussagen signalisieren, dass die Umsetzung des Erarbeiteten in den Alltag alles andere als klar ist. Anhand der Fragen zur Selbstvereinbarung

- **Was** will ich erreichen?
- **Wie** werde ich dies tun?
- **Worauf** werde ich achten?

präzisiert der Kunde die Umsetzungsvorhaben. Der Coach kann ihn dabei bei Unklarheiten konfrontieren oder stützen (»Was meinen Sie damit?«, »Wie konkret sieht das aus?«). Sollte der Kunde zwischen Alternativen unentschlossen sein, so kann der Coach dazu auch Entscheidungshilfen (z.B. durch Skalierungsfragen, s. oben) anbieten. Wenn der Kunde sein Vorhaben notiert, besprochen und hinterfragt hat, kann er die Ergebnisse anhand von vier Aspekten auf die Anwendung in den Alltag hin überprüfen:

1. Vorteile für mich?
2. Einfach umzusetzen?
3. Machbar?
4. Für mich und für andere?

### ■ Visions- und Zielarbeit

Visionsarbeit ist im Coaching vor allem dann geeignet, wenn der Kunde z.B. berufliche und/oder private Veränderungen anstrebt und nicht genau weiß, was er will und wie er das angehen soll. Als Einstieg eignet sich gut die Form der »inneren Reise« (s. oben), um auch an Motive und Wünsche des Kunden heranzukommen, die ihm nicht schon bewusst sind. Daraus abgeleitet können konkrete »Leitbilder« bzw. Ziele herausgearbeitet werden, um daraus Entscheidungen für erste Schritte in diese Richtung abzuleiten und Maßnahmen dazu zu planen. Ausführlicher sind diese Schritte u.a. bei Fischer-Epe (2002, S. 161ff.) und Vogelauer (2004, S. 238ff.) beschrieben.

Kunde weiß nicht genau, was er will

Für die Visionsarbeit braucht es genügend Zeit und die Offenheit des Kunden, sich auf diese kreative Arbeitsform einzulassen. Manchmal kann ein aktueller Problemdruck eher hinderlich sein, deshalb ist es vorteilhaft, die Visionsarbeit gewissermaßen »präventiv« vorausschauend und nicht »reakтив« aus der Not heraus anzugehen.

### ■ Virtuelles Team

Statt mit dem »inneren Team« kann der Coach auch anbieten, mit einem virtuellen Team zu arbeiten. Radatz (2000, S. 254f.) schlägt diese Methode dann vor, wenn der Kunde in schwierigen Situationen häufig allein ohne Sparringpartner ist bzw. wenn er zum Ausdruck bringt, dass er in gewissen Situationen gar nicht weiß, was er tun solle.

Sparringpartner

Für die Lösungsfokussierung beschreibt Radatz (2000) folgende Schritte:

1. Hypothetische Frage: Wenn der Kunde die Situation bravourös meistern würde, wen hätte er idealerweise als (möglichst unsichtbaren) Sparringpartner bei sich? Und wen noch?
2. Angenommen, diese Personen wären jetzt hier, wo würde x, wo y usw. sitzen (für alle genannten Personen Stühle rund um den Kunden anordnen und mit Kärtchen bezeichnen).
3. Kunde fragen, was ihm jede einzelne Person jetzt hier bedeutet.

Für die Lösungsgestaltung und Maßnahmebearbeitung sind es folgende Schritte:

1. Mit allen durchgehen: Wenn wir Person x fragen würden, was würde sie Ihnen in dieser Situation genau sagen? Und was würde sie Ihnen raten? Was noch?
2. Was nimmt der Kunde aus all diesen Hilfestellungen, Anregungen und Ratschlägen mit?
3. Ausgehend von der eingangs genannten Situation soll der Kunde angeben, welche der anwesenden Personen er mitnimmt.
4. Wo in der Nähe des Kunden sitzt oder steht dann die Person, und woran merkt der Kunde, dass sie da ist?
5. Wie erfährt der Kunde von diesen Personen, was er wissen muss?
6. Wie kann er dafür sorgen, dass er sich dann auch tatsächlich daran erinnert, dass diese Personen da sind?

7. Konkret: Was macht der Kunde nun in der kommenden Situation? Wie schätzt er es auf einer Skala ein, ob er mit der Unterstützung in der Situation zurechtkommen wird?

#### ■ Ziele herausarbeiten

Um Ziele mit dem Kunden herauszuarbeiten sind die in ► Abschn. 2.2 genannten Fragen hilfreich. An dieser Stelle soll auf einige methodische Vertiefungen hingewiesen werden, die sich darüber hinaus für die Zielerarbeitung eignen:

- die bei Vogelauer genannten Zielhorizonte, Zielspiralen, Zielorientierungen und Zielpräzisierungen (2004, S. 264ff.),
- Zielerarbeit und Zielinterview (vgl. Reichel u. Rabenstein, 2001, S. 221f.),
- Zwiebelschalenarbeit in der Zieldefinition und Priorisierung von Zielen (vgl. Radatz, 2000, S. 153),
- Diverse Methoden zur Zielklärung (vgl. Überblick bei Rauen, 2004, S. 18),
- Zeilarbeit mit dem Zürcher Ressourcen Modell (► Abschn. 3.3).

## Literatur

---

- Abschn. 9.2

# Hilfestellungen für beide Seiten

*Eric Lippmann*

9.1      **Suche und Auswahl eines Coachs – 456**

9.2      **Informationsquellen für Coachs – 459**

**Literatur – 461**

In diesem Kapitel sollen einige hilfreiche Informationen für beide Seiten im Coaching angeführt werden: Für Kunden in erster Linie ein paar Hinweise für die Suche und Auswahl eines Coachs, für die Coachs Angaben zu Aus- und Weiterbildungen, Kongressen, Berufsverbänden, Fachzeitschriften und Links im Internet. Die Literaturliste am Ende enthält Empfehlungen für Lehrbücher und Methodenvertiefungen.

## 9.1 Suche und Auswahl eines Coachs

Bevor sich ein potenzieller Coachingkunde auf die Suche nach einem für ihn geeigneten Coach macht, ist es sinnvoll, sich einige Fragen zu stellen:

**Ist Coaching für das Anliegen das richtige Setting?**

Ausgehend von der Beschreibung, was Coaching ist – eine professionelle Form individueller Beratung im beruflichen Kontext (vgl. ausführliche Definition in ► Abschn. 2.1) – sollte sich der Kunde fragen, ob er überhaupt ein beratungswürdiges Anliegen hat und ob Coaching dafür das richtige Setting ist. Dazu ist es sinnvoll, sich die Abgrenzungen zu verwandten Konzepten anzuschauen, etwa die Unterschiede und Gemeinsamkeiten zu Training, Mentoring, Supervision und Psychotherapie (► Abschn. 2.1.3) oder zu Angeboten in Gruppen (► Abschn. 4.2 und ► Abschn. 4.4). Allgemein lässt sich sagen, dass Coaching dann eine geeignete Beratungsform ist, wenn jemand seine Wahlfreiheit und Einflussmöglichkeit (vor allem im beruflichen Kontext) erhöhen möchte, um Ergebnisse zu bewirken, die ihm derzeit nicht möglich sind. Anlass können dabei häufig als problematisch erlebte Situationen sein, für deren Veränderung bisher keine befriedigenden Lösungen gefunden wurden bzw. bei denen man sich nicht für eine Lösung entscheiden konnte (vgl. »konkretes Anliegen« in ► Abschn. 2.1.1).

**Rahmenbedingungen, damit Coaching sinnvoll ist**

Hat jemand das Gefühl, Einzelcoaching sei die richtige Methode, so können folgende Rahmenbedingungen zusätzliche Klarheit ergeben, ob die Wahl wirklich sinnvoll ist:

- **Selbstmanagementfähigkeiten des Kunden.** Sie sollten in ausreichendem Ausmaß vorhanden sein. Wer durch psychische oder physische Erkrankungen schwer beeinträchtigt ist, bedarf je nachdem einer psychotherapeutischen oder medizinischen Behandlung.
- **Veränderungsbereitschaft.** Wenn die Hauptmotivation für ein Coaching darin besteht, sich zu beweisen, dass andere einem auch nicht helfen können, dann wäre das zumindest ein Warnsignal. Für ein Coaching braucht es zumindest die Bereitschaft, Themen anzugehen, Veränderungen oder Neuerungen und dabei auftretende Ambivalenzen zuzulassen und Unsicherheiten zu ertragen.
- **Akzeptanz der Kundenrolle.** Freiwilligkeit ist sicher ein Vorteil für den Erfolg eines Coachings, aber selbst wenn jemand nicht ganz freiwillig ins Coaching geht, so sollte er zumindest dafür

sorgen, dass für ihn die Rahmenbedingungen soweit passen, dass er dem Coaching zustimmen kann. Deshalb muss er der Kontakt- und Vertragsphase besondere Aufmerksamkeit schenken (vgl. das Vorgehen bei verordnetem Coaching in ► Abschn. 2.2).

- **Selbstverantwortlichkeit.** Analog dem Chairperson-Prinzip aus der themenzentrierten Interaktion soll sich der Kunde dafür verantwortlich betrachten, was er im Coaching einbringen und bearbeiten will und was nicht, und dies (möglichst auch bei verordnetem Coaching) in der Kontraktphase transparent machen. Eine Selbsteinschätzung, zu welcher Kundenkategorie man sich zuordnet, könnte im Voraus schon hilfreich sein (vgl. »Kunden-  
system« in ► Abschn. 2.1.1).
- **Vereinbarkeit mit anderen Hilfsangeboten.** Bei Unsicherheit, ob Coaching parallel zu anderen Angeboten sinnvoll ist, empfiehlt es sich, bei der Anfrage mit dem Coach darüber offen zu reden. Ob z.B. Coaching parallel zu Therapie oder Organisationsberatung sinnvoll ist, muss je nach Situation entschieden werden (vgl. dazu etwa ► Abschn. 6.1 und Wrede, 2000, S. 40ff., die gewisse Kombinationen ausschließt).

Bei der Suche nach einem Coach stellt sich für Interessierte aus größeren Unternehmen und Organisationen zudem die Frage, ob ein interner oder externer Coach zu bevorzugen ist. In ► Abschn. 4.5.1 und ► Abschn. 4.5.2 werden die beiden Angebote mit ihren jeweiligen Vor- und Nachteilen beschrieben.

Unternehmen ab einer gewissen Größe mit eigenen Personalentwicklungsabteilungen haben in der Regel interne Coachingangebote oder zumindest einen Pool von externen Coaches, deren Adressen im Bedarfsfall vermittelt werden. Solche Coaches stehen natürlich auch unter Schweigepflicht – auf der anderen Seite verfügt die Personalentwicklung möglicherweise über Erfahrungsdaten, welcher Coach für welche Anliegen geeignet sein könnte.

Für Kunden, die selbst einen Coach suchen, ist der Weg über Mund-zu-Mund-Propaganda am ehesten zu empfehlen, sei dies im Bekannten- und Freundeskreis, bei Arbeitskollegen, Berufsverbänden oder über eine Person, die man bereits als vertrauenswürdige Seminarleitung oder bei einem Referat erlebt hat. Da »seriöse« Coaches in der Regel nicht durch Werbung auf sich aufmerksam machen, ist der Weg über Anzeigen oder Branchenbuch nicht sehr ergiebig. Auch die Suche übers Internet hat den großen Nachteil, dass man sich in der Angebotsvielfalt verlieren kann. Weitere Möglichkeiten sind Anfragen über Berufsverbände oder über Aus- und Weiterbildungsstätten für Coaches (Adressen unter ► Abschn. 9.1).

Sind mögliche Adressen gefunden, so ist es von Vorteil, wenn sich der Kunde auf eine telefonische Anfrage so vorbereitet, dass er aufgrund des Gesprächs eine Entscheidungsgrundlage hat, welche für oder gegen ein Erstgespräch mit dem Coach spricht. Als Stütze kann

#### Suche nach Coachs

#### Vorbereitung für erste Anfrage

eine Checkliste dienen über Punkte, die man im Gespräch prüfen will (Wrede, 2000, S. 122f.; 2002, S. 272f.), etwa:

- Anliegen und gewünschtes Ergebnis,
- Gewünschtes Setting (Dauer, Häufigkeit, Anzahl der Sitzungen, Ort),
- Honorar,
- Anforderungen an den Coach.

## Honorar

Hinsichtlich Honorarvorstellungen ist es auch von Vorteil, wenn sich der Kunde vorher über übliche Tarife erkundigt. Wrede (2002, S. 280) nennt Sätze zwischen ca. 100 bis 500 € pro Coachingkontakt bzw. 1.000 bis 5.000 € für einen Coachingtag. Dabei ist zu beachten, dass Tarife im therapeutischen oder »Non-Profit«-Bereich in der Regel einiges tiefer sind als diejenigen in der Wirtschaft (vgl. [www.coaching-report.de](http://www.coaching-report.de) unter Kosten).

## Leitfaden im Rahmen des Erstgesprächs

9

Im Rahmen des Erstgesprächs können folgende Leitfragen und Überlegungen hilfreich sein (vgl. Titscher, 1997, S. 222f.; Rauen, 2003, S. 53f. und Checkliste als Karte sowie im Internet unter <http://www.coaching-report.de/auswahl-von-coaches.html>):

- Über welche Qualifikationen verfügt der Coach (Studium, Berufserfahrung, Branchenkenntnisse, Coachingausbildung, Referenzen)?
- Auf welche Themen und Anliegen ist der Coach spezialisiert? Hat er Erfahrung mit vergleichbaren Fragestellungen?
- Passt der Coach zu mir bzw. zur Kultur meiner Organisation?
- Benennt der Coach seine Grenzen und empfiehlt er andere Berater, wenn der Auftrag nicht zu seinem Angebot passt? Wann oder aus welchen Gründen würde er einen Coachingauftrag ablehnen? Was würde er tun, wenn er feststellt, dass sein Angebot nicht den gewünschten Erfolg bringt?
- Kann der Coach seine Kompetenzen beschreiben, konkrete Beispiele nennen und lassen sich seine Referenzen leicht überprüfen?
- Umgang mit Diskretion: Wie handhabt der Coach den Informationsfluss generell (vor allem, wenn die Organisation das Coaching bezahlt) und konkret etwa im Umgang mit Referenzen?
- Ist der Coach selbst in Supervision oder Intervision? Wie stellt er seine Qualitätskontrolle sicher? Wie schützt er sich vor eigenen »blinden Flecken«? Was ist ihm in einem Coaching schon mal schief gelaufen und wie ist er damit umgegangen?
- Wie umschreibt der Coach sein Beratungskonzept? Wie sieht er seine Rolle? Mit welchen Methoden arbeitet er? Nach welchen Kriterien wählt er seine Kunden aus?
- Wie sieht der Coach die Abgrenzung zu anderen, verwandten Konzepten (wie Supervision, Training, Therapie, ▶ Abschn. 2.1.3)?
- Welchen Umfang schlägt der Coach für das Coaching vor? Mit welchem Aufwand ist zu rechnen (Zeit, Anreise, Honorar)? Ist das angemessen?

- Stellt der Coach die aus meiner Sicht wesentlichen Fragen, die für den beidseitigen Entscheid hilfreich sind?
- Bezieht der Coach auch Stellung? Wie geht er mit kritischen Äußerungen oder Widersprüchen um?
- Und wohl das Wichtigste: Was sagen meine Intuition und meine Gefühle? Fühle ich mich wertschätzend behandelt? Interessiert sich diese Person für mich und meine Anliegen? Ist die Person für mich vertrauenerweckend?

Wenn es die Zeit und die Auswahlmöglichkeit erlauben, so ist es (ganz besonders bei »verordnetem« Coaching) empfehlenswert, wenn der Kunde mindestens zwei verschiedene Coachs anschaut, um tatsächlich wählen zu können. Die Verrechnung von Erstgesprächen wird unterschiedlich gehandhabt: Es gibt kostenlose Erstgespräche, üblich ist nach Wrede jedoch ein Honorar (2000, S. 155f.).

Je nach Vorlieben lässt sich die Auswertung eines Erstgesprächs auch wieder anhand Fragen vornehmen. In Anlehnung an Wrede (2000) können dies folgende Fragen sein:

- Gesamteindruck des Erstgesprächs: War es für mich kompetent geführt, anregend, wertschätzend und inspirierend?
- Kann ich im Anschluss meine Ziele konkret formulieren?
- Erachte ich die Zielerreichung (mit Hilfe des Coachings) als realistisch?
- Sind die Regeln und die Art und Weise der Zusammenarbeit förderlich für mich und mein Vorhaben?
- Erwarte ich mir durch die Zusammenarbeit mit diesem Coach eine Unterstützung, die sich Erfolg versprechend von dem unterscheidet, was ich in der Angelegenheit bisher unternommen habe?
- Vergleich mit einem anderen Erstgespräch: Was spricht für diesen Coach, was spricht dagegen?

**Empfehlung: mindestens zwei Coachs anschauen**

Wenn beide Seiten nach dem Erstgespräch zum Schluss kommen, in einen Coachingprozess einzusteigen, dann kann die detaillierte Vereinbarung über das anstehende Coaching erfolgen. Die Kontraktphase, die Gestaltung von Verträgen und der weitere Verlauf eines Coachings (inkl. der Evaluation am Schluss) werden hier nicht mehr näher ausgeführt (vgl. dazu ► Abschn. 2.1.1 und 2.2 sowie Fischer-Epe, 2002, S. 182ff.; Rauen, 2003, S. 55ff.; Wrede, 2000, S. 133ff.).

## 9.2 Informationsquellen für Coachs

- **Berufsverbände** (► Tab. 9.1)
- **Fachzeitschriften**
  - Coaching-Magazin: [www.Coaching-magazin.de](http://www.Coaching-magazin.de)
  - Coaching-newsletter.de

■ Tab. 9.1 Berufsverbände

Adresse	Inhalt
acc: austriancoachingcouncil www.coachingdachverband.at	Österreichischer Dachverband für Coaching: Ausbildungsinstitute, Coach-Datenbank, Forschungsprojekte, Service (Glossar, Links zu anderen Dachverbänden, Zeitschriften, Veranstaltungskalendern)
Berufsverband für Coaching, Supervision und Organisationsberatung www.bso.ch	Berufsverband in der Schweiz: Beratungsformen und Berufsbilder (Supervision, Coaching, Organisationsberatung), Qualitätsstandards, Verzeichnis von Beratern, Dienstleistungen (Ausbildungsadressen, Richttarife, Ombudsstelle)
Deutsche Gesellschaft für Supervision www.dgsv.de	Dachverband mit Schwerpunkt auf Supervision in Deutschland: Ausbildungsadressen, Verzeichnis von Beratern, Service (Fachmedien, Glossar, Broschüren, Literaturhinweise)
Deutscher Bundesverband Coaching www.dbvc.de	Bundesverband für Coaching in Deutschland: Qualitätsaussagen zu Coaching-Weiterbildungen, Termine und Veranstaltungen
www.coaching-lexikon.de/Coaching-Verbände	Aktuelle Zusammenstellung der Berufsverbände
www.coaching-informationen.de	Grundlagen, Coachsuche, Aus- und Weiterbildung, Veranstaltungen, Kongresse, Fachwissen (Definitionen, Praxiswissen, Artikel, Liste von Organisationen und Verbänden); weitere Links zu Coaching
www.coaching-report.de	Coachingwissensbasis von Christopher Rauen zu: Coachdatenbank und Coachprofile; Index zu Ausbildungen; Kalender zu Tagungen, Kongressen; Literaturliste; Lexikon mit Fachbegriffen; Tools (Methodensammlung); Newsletter (kostenloses monatliches Magazin über E-Mail-Versand); Forschung; Fachbegriffe und Links zu weiteren Fachbegriffssammlungen

Hinweise am Ende von ► Abschn. 7.3.: Verzeichnisse von Anlaufstellen und qualifizierten Online-Coachs

- Forum Supervision: [www.fhverlag.de](http://www.fhverlag.de)
  - Lernende Organisation: [www.lo.irbw.net](http://www.lo.irbw.net)
  - MWonline – Managementwissen online: [www.mwonline.de](http://www.mwonline.de)
  - OSC – Organisationsberatung, Supervision, Coaching: [www.vsjournals.de](http://www.vsjournals.de)
  - Organisationsentwicklung: [www.zoe.ch](http://www.zoe.ch)
  - Profile: [www.profile-online.com](http://www.profile-online.com)
  - Zeitschrift für systemische Therapie und Beratung: [www.verlag-modernes-lernen.de/docs/systemische.php](http://www.verlag-modernes-lernen.de/docs/systemische.php)
- **Literatur zu Kapitel 1 bis 4 und 9 mit speziellen Empfehlungen**
- In diesem Literaturverzeichnis sind Bücher, auf die in den allgemeinen Kapiteln 2, 4, 8 und 9 hingewiesen wurde, aufgeführt. Literaturvertiefungen zu den Kapiteln 3 und 5 bis 7 sind von den jeweiligen Autorinnen und Autoren direkt angefügt, damit eine themenspezifische Vertiefung einfacher möglich ist. Allgemeine, besonders empfehlenswerte Bücher sind hier wie folgt gekennzeichnet:
- \* sehr gut geeignet als Einführung oder Lehrbuch
  - \*\* speziell geeignet für Methodenvertiefung (► Kap. 8)

## Literatur

- \*Backhausen, W. u. Thommen, J.-P. (2003). *Coaching: Durch systemisches Denken zu innovativer Personalentwicklung*. Wiesbaden: Gabler (3. Aufl. 2006).
- Birgmeier, B. (Hrsg.) (2011). *Coachingwissen. Denn sie wissen nicht, was sie tun?* (2. aktual. u. erw. Auflage). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Böning, U. (2002). Coaching: Der Siegeszug eines Personalentwicklungs-Instruments. Eine 10-Jahres-Bilanz. In Ch. Rauen (Hrsg.), *Handbuch Coaching* (2. Aufl., S. 21–43). Göttingen: Hogrefe.
- Böning, U. u. Fritzsche, B. (2005). *Coaching fürs Business* (2. Aufl. 2008). Bonn: managerSeminare.
- Brandau, H. u. Schüers, W. (1995). *Spiel- und Übungsbuch zur Supervision*. Salzburg/Wien: Müller.
- Buer, F. u. Schmidt-Lellek, C. (2008). *Life-Coaching. Über Sinn, Glück und Verantwortung in der Arbeit*. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.
- Dahinden, L., Freitag, T. u. Schellenberg, F. (Hrsg.) (2009). *Mythos Coaching. Was bringt? Wie funktioniert es?* Zürich: Orell Füssli.
- Daimler, R. (2008). *Basics der Systemischen Strukturaufstellungen. Eine Anleitung für Einsteiger und Fortgeschrittene*. München: Kösel.
- Doppler, K. u. Lauterburg, C. (1994). *Change Management: Den Unternehmenswandel gestalten* (6. Aufl.; 12., aktualisierte u. erw. Aufl. 2008). Frankfurt/M.: Campus.
- Dünz, M., Lippmann, E. u. Szostek, A. (1996). *Warum hast Du so viele Geschichten? Damit ich Dich besser beraten kann! Geschichten machen Berater. Beraterinnen machen Geschichte(n)*. Unveröffentlichte Diplomarbeit im Rahmen der Weiterbildung in OE, Teamberatung, Supervision, Coaching, SAAP, Lerngruppe 4, Zürich.
- Eck, C.D. (1990). Rollencoaching als Supervision: Arbeit an und mit Rollen in Organisationen. In G. Fatzer u. C.D. Eck (Hrsg.), *Supervision und Beratung: Ein Handbuch* (S. 209–247). Köln: Edition Humanistische Psychologie.
- Eck, C.D. (1990). Projektberatung und Projektbegleitung. In G. Fatzer u. C.D. Eck (Hrsg.), *Supervision und Beratung: Ein Handbuch*, S. 327–340. Köln: Edition Humanistische Psychologie.
- Eichhorn, C. (2002). *Souverän durch Self-Coaching: Ein Wegweiser nicht nur für Führungskräfte* (4. Aufl. 2009). Göttingen: Vandenhoeck u. Ruprecht.
- Fallner, H. u. Pohl, M. (2001). *Coaching mit System: Die Kunst nachhaltiger Beratung*. Opladen: Leske u. Budrich. (3. überarb. u. erw. Aufl. 2009, Wiesbaden: VS Verlag.)
- Fatzer, G. (1990). Teamsupervision als Organisationsentwicklung. In G. Fatzer u. C.D. Eck (Hrsg.), *Supervision und Beratung. Ein Handbuch* (S. 257–276; 9. Aufl. 2000). Köln: Edition Humanistische Psychologie.
- \* \*\*Fischer-Epe, M. (2002). *Coaching: Miteinander Ziele erreichen*. Reinbek: Rowohlt.
- Fischer-Epe, M. u. Epe, C. (2004). *Stark im Beruf – erfolgreich im Leben: Persönliche Entwicklung und Selbst-Coaching* (karton. Aufl. 2011). Reinbek: Rowohlt.
- Francis, D. u. Young, D. (1992). *Mehr Erfolg im Team* (4. Aufl.; Nachdruck 2012). Hamburg: Windmühle.
- Gerstenmaier, J. u. Nestmann, F. (1984). *Alltagstheorien von Beratung*. Opladen: Westdeutscher Verlag.
- Grimmer, B. u. Neukom, M. (2009). *Coaching und Psychotherapie. Gemeinsamkeiten und Unterschiede – Abgrenzung oder Integration?* Wiesbaden: VS Verlag.
- Jäger, R. (2001). *Praxisbuch Coaching: Erfolg durch Business-Coaching*. Offenbach: Gabal.
- Kälín, K., Michel-Alder, E. u. Schmid-Keller, S. (1998). *Sich selbst managen* (2. Aufl. 1999). Thun: Ott.
- Kauffeld, S. (2001). *Teamdiagnose*. Göttingen: Verlag für Angewandte Psychologie.
- \*König, E. u. Volmer, G. (2002). *Systemisches Coaching: Handbuch für Führungskräfte, Berater und Trainer*. Weinheim: Beltz.

- Lauterburg, C. (2001). Gute Manager fallen nicht vom Himmel. *OrganisationsEntwicklung*, 2, 4–11.
- Lippmann, E. (2008). Gesprächsführung. In: T. Steiger u. E. Lippmann (Hrsg.), *Handbuch Angewandte Psychologie für Führungskräfte* (Bd.1, S. 264–286; 4. Aufl. 2013). Berlin, Heidelberg, New York: Springer.
- Lippmann, E. (2004). *Intervision: Kollegiales Coaching professionell gestalten* (3. Aufl. 2013). Berlin, Heidelberg, New York: Springer.
- Lippmann, E. (2007). Alles Coaching, ... oder was? *Forum Supervision*, 29, 26–39.
- \*Looss, W. (1997). *Unter vier Augen: Coaching für Manager* (4. Aufl.). Landsberg/Lech: Verlag Moderne Industrie. (korr. Neuaufl. 2006, Bergisch Gladbach: EHP).
- Moran, L., Mosselwhite, E. u. Zenger, J. (1997). *Effektives Team-Coaching*. Düsseldorf: Econ.
- Mücke, K. (2004). *Hilf Dir selbst und werde, was Du bist*. Potsdam: Ökosysteme Verlag.
- Mutzeck, W. (1996). *Kooperative Beratung: Grundlagen und Methoden der Beratung und Supervision im Berufsalltag*. Weinheim: Deutscher Studien Verlag. (6. überarb. u. erw. Aufl. 2008, Weinheim: Beltz.)
- \*\*Radatz, S. (2000). *Beratung ohne Ratschlag: Systemisches Coaching für Führungskräfte und Beraterinnen* (6. Aufl. 2009). Wien: Institut für systemisches Coaching und Training.
- Rappe-Giesecke, K. (2002). *Theorie und Praxis der Gruppen- und Teamsupervision* (4. akt. Aufl. 2009). Berlin, Heidelberg, New York: Springer.
- Rauen, C. (2001). *Coaching: Innovative Konzepte im Vergleich* (2. Aufl.; 3. Aufl. 2003). Göttingen: Verlag für Angewandte Psychologie.
- \*Rauen, C. (Hrsg.). (2002). *Handbuch Coaching* (2. Aufl.; 3. überarb. Aufl. 2005). Göttingen: Hogrefe.
- \*Rauen, C. (2003). *Coaching* (3. Aufl.). Göttingen: Hogrefe.
- \*\*Rauen, C. (Hrsg.) (2004). *Coaching-Tools: Erfolgreiche Coaches präsentieren 60 Interventionstechniken aus ihrer Coaching-Praxis* (7. überarb. Aufl. 2011). Bonn: managerSeminare.
- Rauen, C. (Hrsg.) (2009). *Coaching-Tools II* (2. überarb. Auflage). Bonn: managerSeminar.
- Rauen, C. (Hrsg.) (2012). *Coaching-Tools III*. Bonn: managerSeminare.
- \*\*Reichel, R. u. Rabenstein, R. (2001). *Kreativ beraten: Methoden, Modelle, Strategien für Beratung, Coaching und Supervision*. Münster: Oekotopia Verlag.
- Richter, K.F. (2009). *Coaching als kreativer Prozess. Werkbuch für Coaching und Supervision mit Gestalt und System*. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.
- Rogers, C.R. (1976). *Entwicklung der Persönlichkeit* (18. Aufl. 2012). Stuttgart: Klett.
- Schein, E.H. (2000). *Prozessberatung für die Organisation der Zukunft*. Köln: Edition Humanistische Psychologie.
- Schmidt, G. (1999). *Utilisation von bisherigen Lösungsversuchen und problemstabilisierenden inneren Kämpfen*. Unterlage im Rahmen des Curriculums »Systemische und hypnotherapeutische Konzepte für die Organisationsberatung, Coaching und Persönlichkeitsentwicklung«. Heidelberg 1999/2000.
- Schmidt, G. (2000). Vorwort. In S. Radatz (2000), *Beratung ohne Ratschlag* (S. 13–23; 4. Aufl. 2006). Wien: Verlag Systemisches Management.
- \*Schmidt, G. (2004). *Liebesaffären zwischen Problem und Lösung: Hypnosystemisches Arbeiten in schwierigen Kontexten* (3. Aufl. 2010). Heidelberg: Carl Auer.
- Schmidt, G. (2005). *Einführung in die hyposystemische Therapie und Beratung* (4. Aufl. 2012). Heidelberg: Carl Auer.
- Schmidt-Tanger, M. (1999). *Veränderungs-Coaching: Kompetent verändern. NLP im Changemanagement, im Einzel- und Teamcoaching* (2. Aufl.; 3. Aufl. 2005). Paderborn: Junfermann.
- \*Schulz von Thun, F. (1998). *Miteinander reden 3: Inneres Team und situationsgerechte Kommunikation* (16. Aufl. 2006). Reinbek: Rowohlt.
- \*Schreyögg, A. (1995). *Coaching: Eine Einführung für Praxis und Ausbildung* (6. erw. Aufl. 2003). Frankfurt/M.: Campus.

- Sparrer, I. (2008). *Systemische Strukturaufstellungen. Theorie und Praxis* (2. überarb. Auflage 2009). Heidelberg: Carl Auer.
- Sprenger, R.K. (2000). *Aufstand des Individuums: Warum wir Führung komplett neu denken müssen*. Frankfurt/M.: Campus.
- Steiger, T. (2008). Das Rollenkonzept der Führung. In T. Steiger u. E. Lippmann (Hrsg.), *Handbuch Angewandte Psychologie für Führungskräfte: Führungskompetenz und Führungswissen* (Bd.1, S. 35–61; 4. Aufl. 2013). Berlin, Heidelberg, New York: Springer.
- \*Titscher, S. (1997). *Professionelle Beratung: Was beide Seiten vorher wissen sollten...* (2. aktualisierte u. erw. Aufl. 2001). Wien: Ueberreuter.
- Varga von Kibéd, M. u. Sparrer, I. (2002). *Ganz im Gegenteil: Tetralemmaarbeit und andere Grundformen Systemischer Strukturaufstellungen - für Querdenker und solche, die es werden wollen* (3. überarb. Aufl.; 7. Aufl. 2011). Heidelberg: Carl Auer.
- Vogel, H.-C., Bürger, B., Nebel, G. u. Kersting, H.J. (1994). *Werkbuch für Organisationsberater* (2. Aufl. 1997). Aachen: Institut für Beratung und Supervision.
- Vogelauer, W. (2004). *Methoden-ABC im Coaching: Praktisches Handwerkszeug für den erfolgreichen Coach* (3. Aufl.; 6. akt. u. erw. Aufl. 2011). Neuwied: Luchterhand.
- Watzlawick, P., Beavin, H. u. Jackson, D.D. (1969). *Menschliche Kommunikation: Formen, Störungen, Paradoxien* (12. Aufl. 2011). Bern: Huber.
- Whitmore, J. (1994). *Coaching für die Praxis* (3. Aufl. 2011). Frankfurt/M.: Campus.
- Wehrle, M. (2010). *Die 100 besten Coaching-Übungen. Das große Workbook für Einsteiger und Profis zur Entwicklung der eigenen Coaching-Fähigkeiten*. Bonn: managerSeminare.
- Wehrle, M. (2012). *Die 500 besten Coaching-Fragen*. Bonn: managerSeminare.
- Wrede, B.A. (2000). *So finden Sie den richtigen Coach: Mit professioneller Unterstützung zu beruflichem und privatem Erfolg*. Frankfurt/M.: Campus.
- Wrede, B.A. (2002). So finden Sie den richtigen Coach. In Ch. Rauen (2002), *Handbuch Coaching* (2. Aufl.). Göttingen: Hogrefe.

# Stichwortverzeichnis

**A**

- Abschluss 49
- Abwehrmechanismen 56
- Akklimatisation
  - Prozess 119
- Akzeptanz
  - emotionale 227
  - rationale 227
- an Führungskraft
  - Anforderungen 407
- Anamnese 208
- Änderungswiderstand 414
- Angst 57
- Anliegen 17
- Anpassung, kreative 65
- Anschauungen 70
- Antreiber 66
- Arbeitsbeziehung 19, 124
- Arbeitswelt
  - Flexibilität 175
- Argumentationsintegrität 353
- Assessmentcenter 292
- Assimilation 324
- Aufgabe 24, 31
- Aufstieg 121
- Auftraggeber 171
- Auswertung 49
- Authentizität 360
- Awareness 72

**B**

- Balint-Gruppen 62
- Basiskompetenzen 274, 276, 279, 280
- Bedürfnisse, unbewusste 74
- Belastbarkeit
  - emotionale 254
- Belastungsniveau 381
- Beobachterrolle 121
- Beobachtungskategorien 394
- Berater
  - externe 420
  - Menschenbild 294
- Beratung
  - sportpsychologische 202, 205
  - sportspezifische 204
  - systemisch-lösungsorientierte 192
- Beratungsablauf 296
- Beratungsansatz, integrativer 248
- Beratungsformen 294
- Beratungsmodell 20
- Beratungsperson
  - Anforderungen 303

- Beratungsphasen 296
- Beratungssystem 19, 209
- Berner Psychotherapie-Wirkfaktoren 379

- Berufsrolle
  - Veränderung 176
- Berufsverbände 459
- Betreuungssystem 209
- Beurteilungsraster 169
- Bewusstsein 54
- Beziehung
  - Arbeitsbeziehung 61
  - Beziehungserfahrung 58
  - Beziehungsgestaltung 58
- Beziehungsfunktion 113
- Bilder 432
- Bildung, betriebliche 258
- Bildungsbegleitung 264
- Bildungsberatung 258
- Briefe 433
- Burnout 175
- Bürokratie 410
- Business-Coaching 131
- Business-Partner 230

**C**

- Career Blueprint 284
- Career Ownership 293
- Change Agenda 229
- Change-Prozesse 5, 224
  - emotionale Phasen 231
- Coach
  - Anforderungen 307
  - Auswahl 456
  - E-Coach 400
  - externer 97
  - Führungskraft als 101
  - interner 99
  - Kompetenzen 307, 308
  - organisationsinterner 420
  - Suche 456, 457
  - the Coach 7
  - Weiter- und Fortbildung 306
- Coach the Coach 7, 304
- Coaching 14, 274, 295
  - Ambivalenz-Coaching 47
  - Anlässe 28
  - Anliegen 28
  - Ansätze 304
  - bei Freistellungen 7
  - bei Laufbahnfragen 7
  - betriebliche Bildung 258
  - Change-Prozesse 224
  - Diversity 325
  - E-Coaching 106
- Coachinganlässe 174
- Coachingforschung 422
- Coachingfortbildung 309
- Coachingliteratur 421
- Coachingnutzen 375
- Coachingweiterbildung 307
- Contracting 295
- Controlling 166
- Entwicklungen 419
- Entwicklungsphasen 14
- Erfolg 123
- ethische Fragen 343, 352
- Familienmitglieder 154
- Familienunternehmen 148
- Freistellung 293
- freiwilliges 40
- genderkompetentes 8
- gestaltorientiertes 65
- Honorar 458
- Human Resource Management 169
- im Rahmen der betrieblichen Bildung 6
- im Sport 5
- im Umgang mit Medien 6
- in Familienunternehmen 4
- in Krisen 6
- interkulturelle Aspekte 315
- interkulturelles 321, 325
- kollegiales Siehe Intervision 94
- Kompetenzen 278
- Krise 244
- Laufbahn 281
- Medien 268
- Methoden 427
- Parlamentsmitglieder 185
- personenzentriertes 178
- Phasen 37
- Politiker/innen 180
- Professionsentwicklung 420
- Projektleitende 155
- psychodynamisch-systemisches 54
- Rahmenbedingungen 456
- Regierungsmitgliedern 183
- Schulleiter 190, 193
- Selbstcoaching 104
- Sport 202
- Tiefe im 429
- Topmanagement 128
- Transfer 10
- Unternehmer 128
- verordnetes 40
- Ziele 358
- ZRM-Coaching 79
- Zukunft 406

**D**

- Debriefing 209
- Denk- und Verhaltensweisen 232
- Deuten 62
- Didaktische Datenbank 261
- Diskretion 188, 189
- Diskurs, kritischer 271
- Divergenz 324
- Diversität 338
- Diversity 8, 317, 326
  - Dimensionen 327
- Dominanz 324
- Dreieckvertrags 210

**E**

- E-Coach
  - Anforderungen 400
- E-Coaching 10, 106, 395
  - Nachteile 403
  - Vorteile 402
- Einflusspotenziale 409
- Eingriffstiefe 179
- Einzelcoaching 88, 282, 286
- Eisberg-M 55
- Embodiment 77
- EMDR 377
- Emotionalität 150
- Emotionen 226
- Emotionsarbeit 175
- Empathie 241
- Entbürokratisierung 411
- Entscheidungsfund 433
- Entwicklungsaufgaben 283
- Erfolge
  - Zeitabhängigkeit 378
- Erfolgsfaktor, kritischer 226
- Erfolgsfaktoren 376
- Ergebnisstruktur 383
- Erinnerungshilfen 77
- Erstgespräch 164
  - Auswertung 459
  - Leitfragen 458
  - Verrechnung 459
- Ethik 343
  - der Marktordnung 347
  - der Organisation 347
  - des Coachings 357
  - Wirtschaftsbürger 347
- Ethische Fragen 8, 348, 352
- ethischer Fragen 346, 354
- Evaluation 50
  - Input-Evaluation 50
  - Outcome-Evaluation 51

**F**

- Output-Evaluation 51
- Prozess-Evaluation 51
- Ziel-Evaluation 50
- Evaluationsforschung 370
- Evaluationsmethoden
  - qualitative 51
  - quantitative 51
- Executive 126, 127
- Executive-Coaching 3
- Experte
  - funktionaler 173
- Expertenberatung 21, 169, 177, 284, 295, 420

- als Coach 101
- als Teil des Konflikts 236
- Identitätsarbeit 416
- Führungsliteratur 408
- Führungsstil 199
- Führungsverhalten 132, 380
- Führungsverhalten
  - Entwicklung 117
- Führungsverhaltens 133
- Fünf-Säulen-Modell 249, 296
- Funktionsorientierung 149
- Funktionsprofil 111

**G**

- Gegenübertragung 59
- Gender 335
  - Definition 336
- Gender-Gap 340
- Genderintegrität 341
- Genderkompetentes Coaching 8
- Genderkompetenz 341, 342
- Gendertheorien 337
- Geschichten 437
  - vom Coach 437
  - vom Kunden 438
- Gesellschaft 349
- Gesellschaftsethik 347
- Gesprächsführung
  - klientenzentrierte 208
- Gesprächskompetenz 276
- Gesprächskompetenz, domänen-spezifische 274
- Gestaltpsychologische Prinzipi-en 64
- Gestalttherapie 63
- Globalisierung 417
- Group Think 354
- Gründer 152
- Grundlagentraining 208
- Gruppencoaching 89
- Gruppendynamik 57

**H**

- Handeln 346
  - ethisches 347
- Handlungsorientiertes Konzept 124
- Handlungsorientierung 360
- Handlungsphasenmodell 382
- Handlungsregeln 346
- Hausaufgaben 438
- Hierarchieebenen 131

High-Potentials 127

Homöostase 64

Honorar 458

HR-Management 4

HR-Sparringpartner 178

hrungsaufgaben 112

Human Resource Management 169, 230

Humankapitalentwickler 178

Humankapital-Entwickler 172

Human-Resource-Management 2

Hypothesen 438

## I

IAP 2

Ich-Du Beziehung 73

Ideenkorb-Verfahren 76

Identität 324

Identitätsarbeit 414

Identitätsdebatte 415

Identitätsentwicklung 415

Individualismus 319

Informationsvermittlungsfunktion 113

Inkongruenz

- von sozialen Rollen 330

- von Stereotypen 330

Innere Reise 440

Innere Teams 439

Institut für Angewandte Psychologie (IAP) 2

Intelligenz, emotionale 144

Interessenskollision 179

Interkulturelles Coaching 8

Internationalisierung 417

Interpretation 323

Interrollenkonflikt 277

Interventionsmaxime 135

Interventionsrepertoire 233

Interventionsstrategie 145

Interventionsstrategien 61

Interventionstechniken 130, 145

Interview 270

Intervision 94, 310

- Merkmale 94

- Nachteile 96

- Vorteile 95

Intrarollenkonflikt 277

## K

Karriereanker 286

Kommunikation 150, 319, 440

- computervermittelte 396

- Face-to-Face 396

- interkulturelle 417

- Vier-Seiten-Modell 440

- Werte- und Entwicklungsquadrat 440

Kommunikationsformen 396

Kommunikationsmedien

- asynchrone 398

- synchrone 397

Kommunikationsverhalten 379

Kompetenz

- interkulturelle 321

Kompetenz, kulturelle 116

Kompetenzen 161

Kompetenzen, klassische 116

- fachliche Kompetenz 116

- methodische Kompetenz 116

- persönliche Kompetenz (Selbstkompetenz) 117

- soziale Kompetenz 117

Komplementärberatung 206

Konflikt

- Analyse 237, 238, 441

- Bearbeitung 235, 241

- Ebene 238

- Eskalation 238

- Gespräche 243

- vorbeugen 235

Konfliktcoaching 5, 234

Konflikte

- interkulturelle 324

Konfliktlandschaft 237

Konfrontation 441

Konkretisieren 432

Konstruktivismus 339

Kontakt 38

Kontext 390

Kontinuität 264

Kontrakt Siehe Contracting 40

Kontrollmacht 348

Kooperation

- interkulturelle 417

Krise

- Coachingprozess 249

- Definition 245

- Depression 246

- Perspektivenwechsel 256

- Stress 246

Krisen 244

Krisenintervention 208, 250

- Phasen 251

Kritische Lebensereignisse 247

Kultur 24, 32, 316, 317

Kulturdimensionen 318

Kulturkenntnisse 323

Kulturstandard 418

Kunde 12

Kundenkategorien

- Besucher 17

- Koberater 17

- Kunden 16

- Sich-Beklagende 16

Kundenorientierung 114

Kündigung 293

## L

Laufbahn 152

Laufbahncoaching 281, 282

Laufbahnkomposition 286

Laufbahnworkshop 292

Laufbahnziele

- Umsetzung 289

Lebensentscheidungen 176

Lebenszyklus 282

Lehrbegleitung 263

Leistung 149

Lernbedürfnisse 176

Lernbegleitung 263, 268

Lernberatung 259

Lernen

- arbeitsintegriertes 261

- Double-Loop-Learning 386

- emotionales 388

- erlebnisorientiertes 208

- handlungsorientiertes 208

- kognitives 387

- Nicht-Lernen 389

- Single-Loop-Learning 386

Lernformen 386

Lernprozessbegleitung 260, 262,

268

Lösungen

- bisherige Lösungsversuche 45

- Kosten-Nutzen-Analyse 47

- Lösungserleben 46

- Lösungsideen 46

Lösungssizzillator 288

## M

Macht 188

Magisches Dreieck 158

Management by Objectives 158

Managementaufgaben 112

Managementebenen 111

Managementliteratur 408

Marginalisierung 324

Marker

- positive somatische 77

- somatische 76
  - Massenmedien 272
  - Medien 272
    - Rollenkonflikt 277
    - Umgang 268, 281
  - Medienwechsel 442
  - Mehr-Ebenen-Erleben 442
  - Mehrheitsangehörige 331
  - Mentoring 33
  - Metakommunikation 443
  - Metaphern 195, 443
  - Methoden 11, 427
    - Leitfragen zum Einsatz 429
  - Ministerien 186
  - Mitarbeiter
    - Fürsprecher 172
  - Mittelmanagement 126, 127, 133,  
137
  - Mittelmanager 133, 136
  - Moderationsmethode 208
  - Motiv, bewusstes 76
  - Motto-Ziele 76
  - Musterbereicherung 444
  - Musterunterbrechung 444
  - Musterveränderung 444
  - Mythos des Normalen 331

N

- Netzwerk, persönliches 290
  - Neueintritt 121
  - Neuronales Netz 80
  - Neutralität 102, 178
  - New Public Management 4
  - Nextexpertizer 378
  - Normen 115

0

- Öffentlichkeit 281
  - Ökonomie 149
  - Ökonomisierung des Sozialen 413
  - Organisation 23, 349
    - Aufgaben 31
    - Kultur 32, 115
    - Struktur 32
  - Organisationsentwicklungsprojekt 280
  - Organisationsverständnis 124
  - Organisatorischer Wandel 411
  - Orientierungsworkshop 291
  - Outdoor-Training 208

P

- Beratung 186
  - Parlamentsmitglieder 185
  - Partei 184
  - Peercoaching 381
  - Person 23, 30, 349
  - Personalabbau 410
  - Personalentwicklung
    - strategische 419
  - Personenzentrierung 176
  - Person-Rollen-Konflikt 278
  - Perspektivenwechsel 230, 323
  - Phänomenologie 71
  - Phänomenologische Haltung 72
  - Polaritäten 67
  - Politik 180
  - Politiker 5
  - Potenzialtransformation 445
  - Prägung, kulturelle 316
  - Präsenz 73
  - Probehandeln 391
  - Problem 18
  - Problemlösungsaspekte sichtbar machen 446
  - Problemlösungsfähigkeit 386
  - Problemlösungsgymnastik 447
  - Programmierung, kollektive 317
  - Projekt
    - Abschluss 167
    - Auftraggeber 158
    - Controlling 166
    - Gesamtbeurteilung 170
    - Initialisierung 163
    - Kompetenzebenen 158
    - Konzeptphase 165
    - Meilensteine 159
    - Merkmale 156
    - Messgrößen 157
    - Phasen 159
    - Projektleitung 159
    - Projektteam 159
    - Prozessgestaltung 163, 166
    - Realisierung 165
    - Vorstudie 163
  - Projektabschluss
  - Reflexionsfragen 168
  - Projektanalyse 164
  - Projektgestaltung 165
  - Projektleitende 4, 155
  - Projektleitung
    - Prozesskompetenz 159
  - Projektmanagement
    - coachingrelevante Aspekte 157
    - Dynamik 161

Prozessbegleiter 26

- Prozessbegleitung 263, 420
  - Prozessberatung 21, 169, 178, 284
  - Prozesslogik 159
  - Prozessorientierung 295
  - Prüfoperation 389
  - Psychodynamik 54
  - Psychotherapie 36

q

- Qualitätsdebatte 413

B

- Rationalität
  - ökonomische 149
  - Ratschlag 448
  - Realitätenkellner 448
  - Realitätscheck 286, 290
  - Reflexionscoaching 309
  - Reformansätze 413
  - Reframing 451
  - Regeln 115
  - Regierungsgremium 185
  - Regierungsmitglieder 183
  - Reorganisation 410
  - Repräsentationen
    - kollektiv-mentale 336
    - subjektiv-mentale 336
  - Repräsentationsfunktion 113
  - Ressourcenpool 75
  - Ressourcenrad 448
  - Return on Investment 374
  - Reversibilität 392
  - Richtigkeitsrationalität 344
  - Rolle 23, 349
  - Rolle(n)
    - Berufsrollen 25
    - Organisationsrollen 25
    - Rollendefinition 28
    - Rollendurchsetzung 28
    - Rollengestaltung 28
    - Rollenkonflikte 28
  - Rollenanalyse 449
  - Rollenasymmetrie 278
  - Rollenbewusstsein 232
  - Rollenbild 230
  - Rollencoaching 117
    - Kernelemente 117
  - Rollendifferenzierung 232, 242
  - Rollendifparität 278
  - Rollenerwartung 277

Rollenflexibilität 151  
 Rollengespräch 449  
 Rollenidentität 230  
 Rollenklarheit 174  
 Rollenklärung 197  
 Rollenkonflikt 28, 116, 277  
 Rollenmodellierung 118  
 Rollensicherheit 174  
 Rollenspiel 449  
 Rollentheorie 24  
 Rollenträger 109  
 Rollenübernahme  
 – Prozess 120  
 Rollenübernahme  
 – Rollendefinition 26  
 – Rollendurchsetzung 27  
 – Rollengestaltung 26  
 Rollenvermischung 161  
 Rollenverständnis 124, 130  
 Rollenwechsel 449  
 – vor Publikum 120  
 Routine 391  
 Routinen 410  
 Rubikonmodells 374  
 Rubikon-Prozess 76

## S

Sandwichposition 110  
 Schemata 328  
 Schule  
 – Kooperation 219  
 – Teamarbeit 219  
 – teilautonome 219  
 Schulentwicklung 191  
 Schulleiter 5, 190  
 – Idealbild 190  
 – Rollenkonflikte 192  
 Schulleitung  
 – Führungsaufgaben 193  
 Seeding 450  
 Selbstaufklärung 391  
 Selbstausdruck 442  
 Selbstbestimmung 416  
 Selbstbetroffenheit 357  
 Selbstcoaching 104, 380, 381  
 Selbsterkennnis 388  
 Selbstmanagement 183  
 Selbstorganisation 411  
 Selbstreflexion 118, 322  
 Selbstregulation, organismische 65  
 Selbstvorhaben 438  
 Setting 20  
 Settings 87  
 Sinnesbewusstheit 71

Situationsanalyse 285  
 Situationstyp 78  
 Skalierungsfragen 208  
 Soziale Welten 335  
 Sozialkompetenz 276  
 Spielregeln 189  
 Sport 202  
 Sportpsychologie 203  
 Stärke, mentale 202, 204  
 Statement 269  
 Stereotype 329  
 Stoppsignale 79  
 Strategie 24, 31  
 Strategieentwicklungsfunction 113  
 Strategische Partner 178  
 Strategischer Partner 172  
 Stress 175  
 Stressmanagement 381  
 Struktur 24, 32  
 Subjektive Theorien 374  
 Suche und Auswahl 456  
 Supervision 35, 294  
 Synthese 324  
 System  
 – Darstellen 450  
 Systeme  
 – soziotechnische 24  
 Systemisch-lösungsorientierten Ansatz 14

## T

Tagebuch 451  
 Team  
 – inneres 439  
 – Virtuelles 453  
 Teamberatungsprozess 212  
 Teamcoaching 91, 185  
 Teamentwicklung 91  
 – Anlässe 92  
 – Nachteile 106  
 – Vorteile 93  
 – Ziele 93  
 Teamsupervision 91  
 Tetralemma 198  
 Textproduktionshandlungen 272  
 Therapie 280, 429  
 Tiefenpsychologie 54  
 Topmanagement 126, 133, 137  
 Topmanagement-Coach 126, 135, 140, 141, 144, 145, 147  
 Topmanagement-Coaching 128, 131, 134, 141  
 Topmanager 126–128, 136  
 Topmanagern 128  
 Train the Trainer 258

Train the Trainers 212  
 Trainerrolle 279  
 Training 33  
 – mentales 204  
 – sportpsychologisches 204  
 Training, sportpsychologisches  
 – Grundtechniken 205  
 – Systematisierung 206  
 Transfer 10, 48, 393  
 Transfererfolg 394  
 Transferleistung 394  
 Transformationsfunktion 113

## U

Überidentifikation 189  
 Übertragung 59  
 Überweisungskontext 38  
 Umsetzungsphase 225  
 Umwelt, anschauliche 69  
 Unbewusstes 54  
 Universalismus 320  
 Unlocking Organization 410  
 Unternehmensexethik 347, 350  
 Unternehmer-Coaching 128  
 Urteilsbildung  
 – ethisch fundierte 354  
 – ethische 353  
 Utilisieren 452

## V

Validität  
 – interne 382  
 Veränderungsemotionalität 227  
 Veränderungskompetenz 225  
 Veränderungsprojekte 225  
 Veränderungsprozess  
 – Bewältigung 232  
 Vergessensprozess 389  
 Verhaltensänderung 376, 387  
 Verhaltensänderungen 376  
 Verhaltensrepertoire 233  
 Vermittlerrolle 171  
 Verröhren von Sequenzen 444  
 Vertrag  
 – Dreiecksvertrag 22  
 – formaler 21  
 – mit sich selbst 452  
 – psychologischer 21  
 – Viererkonstellation 22  
 – Zweiervertrag 22  
 Vertrauensentwicklung 374  
 Vertrauenswürdigkeit 405

Vertraulichkeit 178, 188  
 Verunsicherung 419  
   – emotionale 254  
   – kognitive 254  
 Visionen 118  
 Visionsarbeit 453  
 Vorbereitung, präaktionalen 77  
 Vorläufersignale 79  
 Vorurteile 330

## W

Wählerschaft 184  
 Wahlzyklus 184  
 Wahrnehmung 323  
 Wahrnehmungsfähigkeit  
   – Aktivierung 255  
 Wenn-Dann-Pläne 78  
 Wertekonflikte 174  
 Wertelandschaft 174  
 Wertrationalität 344  
 Wirkfaktoren 384  
 Wirksamkeit 392  
 Wirksamkeitsforschung 9, 370  
 Wirtschaftsethik 350  
 Work-Life-Balance 197  
 Wunschbilder 290  
 Wunschelemente 79

## Z

Zeit 395  
   – Umgang mit 318  
 Zeitverständnis  
   – monochron 318  
   – polychron 318  
 Ziel(e)  
   – Kriterien für 43  
 Zielarbeit 453  
 Ziele 41, 118  
   – herausarbeiten 454  
 Zielerreichung 377  
 Zielgruppe  
   – Affinität 124  
 Zielveränderungen 167  
 Zuhören  
   – aktives 431  
   – drastifizierendes 432  
 Zukunft des Coachings 10  
 Zukunftsbild 230, 287  
 Zürcher Ressourcen Modell 288  
 Zweckrationalität 344  
 Zwickmühle 448