9 771866 484006

Praxis erleben | Wissen erweitern

# Coaching Magazin

ISSN 1866-4849

**Konzeption**
Personzentrierte Systemtheorie | **S 21**

**Praxis**
Coaching zur beruflichen Wiedereingliederung | **S 32**

**Wissenschaft**
Coach-Auswahl | **S 50**

## Coaching ist das, was der juristischen Fachausbildung fehlt

Dr. Geertje Tutschka | **S 14**

**Ausgabe 1|2019**
www.coaching-magazin.de
D/A/CH: 24,80 €

# „Das Thema ist bei uns verbrannt!“

## Warum Coaching oft auf mangelnde Akzeptanz in Unternehmen stößt

*Von Harald Korsten*

*Eine Dienstleistung, deren Return on Investment nur schwer zu quantifizieren ist, lebt auch von ihrem Image. Umso schwerer wiegt es, wenn einzelne Coaches und solche, die das Label nur vor sich hertragen, ausgerechnet bei Führungskräften und Einkäufern einen schlechten Eindruck hinterlassen. Welches Verhalten hierzu beitragen könne, schildert der Autor dieses Beitrags anhand persönlicher Beobachtungen. Darüber hinaus wird deutlich, wie sehr eine Professionalisierung aufseiten der Nachfrage auch im Sinne professioneller Anbieter ist.*

## Eindrücke aus der Praxis

In den folgenden Szenen berichtet der Autor aus seiner Arbeit als Managementtrainer. Das Geschilderte soll illustrieren, wie einige Coaches das Image von Coaching in Unternehmen aus Sicht des Autors negativ beeinflussen.

### Szene 1: Klientensicht

Das Planungsgespräch bei einem großen Automobilzulieferer zu einem modularen Training, Arbeitstitel „Coaching-Verhalten für Führungskräfte im Vertrieb", neigt sich dem Ende zu. „Allerdings", meint der Bereichsleiter, „müssen wir das Ganze anders nennen. Bitte vermeiden Sie den Begriff ‚Coaching'! Das Thema ist bei uns gewissermaßen verbrannt." Die Personalleiterin nickt. Das Phänomen sei ihm bekannt, sagt der externe Managementtrainer und schlägt „Führen durch fördern" vor. Allerdings frage er sich, warum das Thema denn verbrannt sei?

Die Personalleiterin, seit gut einem Jahr an Bord, legt den Stift aus der Hand. „Hauptsächlich wegen des Wildwuchses. Auch wird der Begriff nach wie vor umgangssprachlich verwendet." Dazu trügen externe Berater, Referenten und Moderatoren maßgeblich bei, weil keiner darauf verzichte, sich auch „Coach" zu nennen. Sie wisse, wovon sie rede, da sie selbst in Coaching ausgebildet sei. Übrigens habe ihr Vorgänger Coaches für eine Art Consultants mit „Psychoeinschlag" gehalten. Daraufhin räumt der Bereichsleiter ein, dass er auch nicht wirklich wisse, was Coaching eigentlich sei. Abschließend bietet die Personalleiterin dem Managementtrainer an, ihm ihre „kleine Analyse" zu den Coaches in ihrem Haus mitzugeben (siehe Fazit 2, S. 49).

Einige Zeit danach steht ein Meeting mit jenem Bereichsleiter und zwei seiner Kollegen an. „Was haben wir nicht schon alles erduldet, nun laufen wir wieder aktuellen Buzzwords wie ‚Agilität' hinterher! Das sind doch alles Modewellen, die schnell wieder verschwinden. Mit Coaching wird das nicht anders sein." Die

beiden Bereichsleiterkollegen nicken zögernd, einer bemerkt: „Immerhin hält sich Coaching ja schon über 25 Jahre."

Jetzt passt wieder mal der übliche Vortrag, denkt der Managementtrainer: „Coaching wird auch nicht wieder verschwinden, weil damit keine Methode oder Arbeitstechnik gemeint ist, sondern die grundsätzliche Vorgehensweise zur Förderung und Entwicklung. Coaching-Verhalten ist die konkrete Anwendung des ‚Hilfe zur Selbsthilfe'-Prinzips – und damit auch grundsätzliches Verhalten einer fördernden Führungskraft. In Deutschland kam der Coaching-Begriff Anfang der 90er Jahre auf." Davor habe es das auch gegeben, nur unter anderen Namen, wie z.B. „Kooperativer Führungsstil" oder „Fördererverhalten". „Mit dem, was ich heute Coaching-Verhalten von Führungskräften nenne, ist ein Führungsverhalten gemeint, das auf einer fördernden Haltung basiert und hierbei Coaching-Techniken wie reflexionsanregende Fragen nutzt. Ziel ist die *Entwicklung des Mitarbeiters im Fachkontext*, ohne dabei den Anspruch zu erheben, einen professionellen (externen) Coach im Bedarfsfall ersetzen zu können."

„Ja, eine solche Führungskultur wäre erstrebenswert", sagt ein Leiter. Allerdings habe er selten erlebt, dass externe Coaches einen fördernden Führungsstil im Unternehmen gestärkt hätten, indem sie mit Führungskräften an entsprechenden Kompetenzen und Haltungen arbeiteten. Er könne sich auch nicht erinnern, dass sich mal einer klar zum Coaching geäußert habe: Was? Warum? Wie? Wann? Ob das alles *Geheimwissen* sei? „Vielleicht wissen einige das ja selbst nicht", meint ein Kollege, „die sind gar keine Coaches, sondern nennen sich nur so, weil es ‚in' ist."

### Szene 2: Im Seminar

Im Rahmen des zuvor genannten Seminars beginnt der Managementtrainer mit Zurufabfragen: „Was ist ein Coach?" Berater, Experte, Mentor, Vorbild, Analytiker, Helfer sind die ersten Begriffe, die auf dem Flipchart stehen. „Wie helfen Coaches denn?" Indem sie wüssten, wie es richtig geht, wertvolle Hinweise geben und das entsprechend einüben ließen, antworten die Teilnehmer – wie beim Fußball. „Wer von Ihnen wurde denn bereits gecoacht?" Zehn der zwölf Teilnehmer melden sich. „Welche Erfahrungen haben Sie mit Ihren Coaches gemacht?" Na ja, die würden oft die Praxis nicht wirklich kennen. Einige hätten gar keine Ahnung gehabt und immer nur Fragen gestellt. Der Trainer schaltet um auf Input, denn offenbar haben es die bisher beschäftigten Coaches versäumt, ihr Handeln *transparent zu erläutern*: „Ein Coach ist eben kein Fachberater, sondern …"

### Szene 3: Unter Kollegen

Dürfen Führungskräfte coachen? Das war Thema einer Podiumsdiskussion, an der der Managementtrainer teilnahm und seine Meinung erklärte: „Natürlich, das müssen sie *im fachlichen Kontext* sogar. Wie sonst sollen sie die ihnen anvertrauten Mitarbeiter konkret fördern?" „Natürlich dürfen sie das nicht!", sagt der Coaching-Experte. Das dürfe und könne nur der langjährig ausgebildete Coach mit therapeutischem Basiswissen. Im Übrigen sei Mitarbeiterentwicklung ja wohl eine Angelegenheit von Personalentwicklern, deshalb hießen sie ja auch so. Die Erfahrung des Autors zeigt, dass Führungskräfte, die in ihrem Coaching-Verhalten trainiert wurden und

einen fördernden Führungsstil praktizieren, mit Unverständnis auf diese Haltung reagieren und sie häufig als *Abschottung* einordnen, ohne jedoch die notwendige Unterscheidung von professionellem Coaching und Coaching-Verhalten auszublenden. „Coaching-Verhalten ist eine immense Erweiterung meiner Entwicklungskompetenzen", so ein Regionalleiter. „Es setzt da an, wo ich mit ständigen Argumenten, Appellen und Lösungsvorschlägen nur sehr begrenzt weiterkomme. Und diese wertvolle Kompetenz sollen wir nicht haben dürfen? Außerdem: Solange ich weiß, was Coaching bewirken kann und wie es einzusetzen ist, kenne ich hierbei auch meine Grenzen als Führungskraft und kann professionelle Coaches bedarfsorientiert einschalten."

Am Rande eines anderen Coaching-Symposiums kam der Managementtrainer mit einer psychotherapeutischen Heilpraktikerin ins Gespräch, die feststellte: „Ich coache auch, da sind wir ja Kollegen!" Sie habe sogar Klienten aus der Industrie. Eine Coaching-Ausbildung? Die brauche sie ja wohl nicht. Coaching sei schließlich nur eine Best-Practice-Sammlung wie beispielsweise NLP. NLP-Practitioner und Reiki-Master sei sie übrigens auch. Dezente Hinweise auf die notwendige wissenschaftliche Überprüfbarkeit von Tools und Methoden, um professionelle Angebote machen zu können, wurden mit hochgezogenen Augenbrauen quittiert.

## Fazit 1: Coaching nimmt Schaden, wenn …

(1) … *Führungskräften Coaching-Verhalten abgesprochen wird*. Fördernde Führungskräfte wehren sich dagegen. Sie sind natürliche „Verbündete" professioneller Coaches: Wer, wenn nicht sie, weiß genau, wann und warum ein Externer an Bord kommen soll.

(2) … Coaches in Unternehmen *nicht transparent darstellen, was sie tun* und wie sie es tun. Es führt zudem zu Verunsicherung und Intransparenz, wenn der *Begriffswirrwarr* weiter wuchert und Berater, Dozenten, Projektleiter, Referenten, Moderatoren und Mediatoren *sich selbstverständlich auch „Coaches" nennen* und sich, ohne Coaching-Ausbildung und regelmäßige Supervision, auch als solche verkaufen.

(3) … manche Coaching-Ausbilder die *Gegebenheiten, Bedarfe und Anforderungen in der freien Wirtschaft nicht kennen* bzw. vermitteln. Ohne Berufserfahrung in der Geschäftswelt sind ihre Absolventen zum Scheitern verurteilt und hinterlassen in den Unternehmen womöglich den entsprechend negativen Eindruck.

## Fazit 2: Die Analyse der Personalleiterin

Coaching – warum war der Begriff und damit auch das Thema regelrecht verbrannt? Nach und nach hatte sich die Personalleiterin (aus Szene 1) ein Bild von jedem der 58 (!) externen Coaches im Unternehmen gemacht und konnte vier Grundtypen identifizieren:

(1) *„Berater"*. Nach einigen offenen Fragen (wenn überhaupt) sind sie schnell wieder in der alten Rolle des *suggerierenden und bewertenden Experten*. Sie neigen zum bedenkenlosen *Gleichsetzen von Bewertungen und Ratschlägen mit Coaching*.

(2) *„Therapeuten"*. Ausgebildete Coaches, meist ohne Erfahrung in der freien Wirtschaft, die mit abschreckendem Vokabular („Diagnostikkontext", „Wirkkomplexe" etc.) verunsichern. Sie neigen zum *suggestiven Forschen nach vermeintlichen Persönlichkeitsdefiziten*.

(3) *„Eierlegende Wollmilchsäue"*. Je nach Anforderung agieren sie als Prozessbegleiter, Dozenten, Supervisoren, Moderatoren, Mentoren, Mediatoren etc. Viele können viel, haben aber oft *Probleme mit klaren Abgrenzungen dieser Rollen und mit Selbstreflexion*. Auffällig ist der ausgeprägte Hang zum Opportunismus – nur ja den Job bekommen und behalten.

(4) *Coaches*. Fördernd, stärkend, emphatisch, strukturiert und umsetzungsorientiert. Nachhaltig arbeitende Helfer zur Selbsthilfe, die offenlegen, wie sie vorgehen – nach Analyse der Personalleiterin leider mit knapp 20 Prozent deutlich in der Minderheit.

Der springende Punkt für die Personalleiterin war: Alle Coaches wurden vorgestellt als Experten mit besonderen Methoden, von denen daher sehr erfolgreiche Arbeit zu erwarten sei. Diese Erwartungen wurden meist enttäuscht; Coaching mutierte allmählich zum Synonym für Schaumschlägerei. Da konnten auch die „Echten" wenig retten. Wie hat sie den Wildwuchs schließlich beendet? Einerseits durch *interne Workshops mit Führungskräften* zum Thema „Chancen und Grenzen des Coachings". Andererseits durch die *Einführung konkreter Bedarfsanalysen*, auf deren Grundlage externe Coaches nun nach klaren Kriterien ausgewählt werden.

### Der Autor

Foto: E. C. Schwab

Harald Korsten ist Leadership-Trainer, ausgebildeter Coach, Lehrbeauftragter des VDI und der Grundig-Akademie sowie Geschäftsführer der motiv Gesellschaft für Innovation, eines Verbundes renommierter Managementtrainer und -trainerinnen.
*www.motiv-gfi.de*

## Impressum

**Herausgeber:**
Christopher Rauen Gesellschaft mit beschränkter Haftung
Rosenstraße 21 | 49424 Goldenstedt | Deutschland
Tel.: +49 541 98256-778 | Fax: -779
E-Mail: *coaching-magazin@rauen.de*
Internet: *www.rauen.de*

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

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

**Redaktion:**
David Ebermann *(de)* – Chefredakteur
Dr. Christopher Rauen *(cr)*
Alexandra Plath *(ap)*
Dawid Barczynski (*db*)

**E-Mail an die Redaktion:**
*redaktion@coaching-magazin.de*

**Abonnement:** Jahresabo (4 Ausgaben) | Print: 69,80 € inkl. USt. zzgl. Versandkosten (Deutschland 1,50 € pro Ausgabe, EU & Schweiz 4,00 € pro Ausgabe, weltweit 6,00 € pro Ausgabe) | Digital: ab 59,80 € inkl. USt.
*www.coaching-magazin.de/abo*

**Erscheinungsweise:** Vierteljährlich

**Anzeigenredaktion:**
*anzeigen@rauen.de* | Tel.: +49 541 98256-778 | Fax: -779

**Mediadaten & Anzeigenpreise:**
*www.coaching-magazin.de/mediadaten.htm*

**Konzeption & Gestaltung:** *www.werdewelt.info*
*Bild-Quellennachweis: Titelseite © Freedomz | S. 4, 21 © Silberkorn S. 4, 26 © Tongsai | S. 4, 35 © Robie Online | S. 5, 38 © LightField Studios S. 5, 50, 53 © SizeSquare's | S. 5, 55, 56 © Olga Pinegina | S. 9 © everything possible | S. 23 © Mr Aesthetics | S. 28 © Rawpixel.com | S. 30 © Alexander Gatsenko | S. 32 © aPhoenixPhotographer | S. 40 © GaudiLab | S. 43 © oatz stocker | S. 45 © pathdoc | S. 47 © Vladimir Mulder | S. 48 © FGC Benutzung unter Lizenz von Shutterstock.com*

**Druck:** FROMM GmbH & Co. KG |
Breiter Gang 10–16 | 49074 Osnabrück
*druckhaus@fromm-os.de* | *www.fromm-os.de*

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

**ISSN:** 1866-4849

# Das Letzte

**EBERMANN:** Unter „Doxing" versteht man das böswillige Veröffentlichen privater Daten im Internet. Möglicherweise wird sich der Begriff nach dem jüngsten Hackerangriff auf Prominente und Politiker im Bewusstsein vieler Internetnutzer festsetzen. Und zur Vorsicht mahnen?

**RAUEN:** Eine solche Mahnung ist ja nicht neu. Sie wird nur nicht gehört. Es gibt eben keine zu 100 Prozent sicheren Computersysteme, jedes System kann gehackt werden. Zur Not eben über den Benutzer und sein fahrlässiges Verhalten.

**EBERMANN:** Gerade Letzteres scheint sich der Täter in vielen Fällen zu Nutze gemacht zu haben. Bei Sicherheitsabfragen zur Passwortwiederherstellung nach dem Motto „Wie lautet der Vorname Ihrer Mutter?" sollte man wohl eine Antwort wie „FZKDÖL3KUPO" einrichten. Wir alle nutzen täglich die Suchfunktionen des Internets, kommen aber offenbar nicht auf die Idee, dass der tatsächliche Name auf genau diesem Wege schnell in Erfahrung gebracht ist …

**RAUEN:** Ja, es fehlt manchmal an Fantasie. Das gilt auch für die Vorstellung, dass nur Daten, die gar nicht erst gesammelt werden, sicher sind. Aber wie hat man das Volk wissen lassen, als die Snowden-Papiere veröffentlicht wurden: „Wer nichts zu verbergen hat, …"

**EBERMANN:** „ … hat auch nichts zu befürchten!" Dabei weiß niemand, was mit einmal gesammelten Daten in Zukunft geschieht. Das gilt auch für soziale Netzwerke. Heute wird personalisierte Produktwerbung präsentiert, morgen schon werden von Dritten abgegriffene Daten genutzt, um – wie mutmaßlich geschehen – demokratische Wahlen zu beeinflussen. Und übermorgen?

**RAUEN:** Übermorgen werden ganz andere Daten verkauft. Oder gestohlen. Wie praktisch ist es da, dass faktisch der gesamte Internetverkehr gespeichert wird. Natürlich ausschließlich zu unserer Sicherheit. Das ist in den Augen der Politiker, die jetzt aufheulen, offenbar kein Angriff auf die Demokratie.

**EBERMANN:** Bereitet Ihnen das größere Sorgen?

**RAUEN:** Sagen wir mal so: Es ist doch bekannt, dass Menschen sich bereits angepasster verhalten, wenn sie um ihre Überwachung wissen. Es ist dann gar keine „offizielle" Androhung einer möglichen Bestrafung mehr notwendig, um „Wohlverhalten" zu produzieren. Ein schönes Neuland.

# Coaching Magazin

**Praxis erleben | Wissen erweitern**

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

**Mediadaten:** *www.coaching-magazin.de/mediadaten*

## – Heftpreis –

Das Einzelheft kostet 24,80 €
*inkl. 7% USt., zzgl. Versandkosten.*

**Jetzt das Einzelheft bestellen**
*www.coaching-magazin.de/abo/einzelheft*

## – Abonnement –

**Die Abonnement-Laufzeit beträgt 12 Monate bzw. 4 Ausgaben. Unsere Digital-Modelle schließen unbegrenzten Zugriff auf *www.coaching-magazin.de* ein.**

Print-Abonnement: 69,80 € zzgl. Versandkosten
Digital-Abonnement: ab 59,80 €
Kombi-Abonnement Print & Digital: ab 79,80 € zzgl. Versandkosten

Versandkosten:
Innerhalb Deutschlands: 1,50 € pro Ausgabe;
EU & Schweiz: 4,00 € pro Ausgabe;
weltweit: 6,00 € pro Ausgabe

Attraktive Studierendentarife

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