



9 771866 484006

Praxis erleben | Wissen erweitern

Coaching Magazin

ISSN 1866-4849

Work-Out

Ein Coaching-Tool für ein
effizientes Kurz-Coaching | S 40

Pro & Kontra

Sind Psychologen die
besseren Coachs? | S 44

Wissenschaft

Emotionen und Coaching
| S 46

Mit Coaching Veränderungsmanagement nachhaltig machen

Maren Fischer-Epe im Interview | S 12



Ausgabe 2|2010

www.coaching-magazin.de

D: 12,80 € | A/CH: 15,80 €

Sind Psychologen die besseren Coachs?

Coaching ist eine genuin psychologische Tätigkeit

Die Begriffsklärung vorweg: Ich verstehe Coaching als zielgerichtete, wissenschaftlich fundierte und professionelle psychologische Diagnostik, Intervention und Evaluation bei berufsbezogenen und persönlichen Fragestellungen. Aufgabe von Coaching ist es, Klienten zu unterstützen, berufliche und persönliche Ziele zu finden und/oder zu erreichen.

In dieser auch vom Berufsverband Deutscher Psychologinnen und Psychologen (BDP) angewandten Definition von Coaching ist klar ausgedrückt, was viele Coaching-Verbände in ihren Beschreibungen von Coaching zwar andeuten, aber nicht in Worte fassen (wollen): *Coaching ist vor allem eine genuin psychologische Tätigkeit.*

Egal, wie vehement Feld- oder Wirtschaftskennntnisse gefordert werden, sie können die Psychologie niemals ersetzen. Es geht nicht nur um den Einsatz von Techniken, sondern

auch um Beziehungsgestaltung, die Diagnose (nicht erst bei der Frage, ob eine Störung mit Krankheitswert vorliegt), die Überprüfung der gewählten Maßnahmen, die Berücksichtigung einer Vielzahl von Theorien und Modellen, zum Beispiel aus der Sozialpsychologie, der Entwicklungspsychologie, der Klinischen wie auch der Persönlichkeitspsychologie. Und wer ist wohl am besten qualifiziert für die Ausübung einer psychologischen Tätigkeit?

Es kann die Psychologenschaft freuen, wenn ihre Arbeitsaufgaben, ihr Fachwissen und ihr „Handwerkszeug“ auch für andere Berufsgruppen begehrenswert sind – wie gerne möchten auch andere mehr sein als „Alltagspsychologen“. Psychologen haben ihre Erkenntnisse und ihr Know-how schon immer großzügig anderen Disziplinen zur Verfügung gestellt. Das heißt jedoch nicht, dass andere Berufsgruppen originär psychologische Tätigkeiten auch genauso gut ausüben können wie Psychologen.

Geradezu befremdlich muten Äußerungen an, wonach ein Mindestmaß an Intelligenz, Lebenserfahrung und gesundem Menschenverstand als Grundlage für eine Tätigkeit als Coach ausreicht. Diese Haltung wird weder der Bedeutung der Aufgabe noch den Anliegen unserer Klienten gerecht. Aber ein bunt zusammengewürfeltes Methodenköfferchen auch nicht. Die notwendigen Fähigkeiten, aus psychologischen Theorien für den betreffenden Fall Ableitungen vorzunehmen, weitere Erkenntnisse in die Hypothesenüberprüfung einfließen zu lassen und die Wahrheit angenommener Sachverhalte zu überprüfen, vermögen Coaching-Ausbildungen nicht zu vermitteln.

Ich möchte eines klarstellen: Selbstverständlich gibt es berufsfremde Coachs (also solche, die als Coach ohne abgeschlossenes Psychologiestudium tätig sind), die ihre Klienten erfolgreich bei der Erreichung ihrer Ziele begleiten. Schließlich weisen Untersuchungsergebnisse immer wieder

auf die besondere Bedeutung der Arbeitsbeziehung hin. Und noch mehr Wirkfaktoren gibt es: Wer kennt sie nicht, die bisweilen wundersamen Entwicklungen zwischen der Terminvereinbarung und der ersten Coaching-Sitzung?

Allein eine grundständige Ausbildung (das Psychologiestudium) bietet die Voraussetzung für die Beherrschung psychologischen Fachwissens und die damit verbundene Fähigkeit zur flexiblen Entwicklung von Interventionsmethoden und zur Evaluation der eigenen Arbeit. Das ist der Unterschied zwischen Coachs und psychologischen Coachs – und damit das *Alleinstellungs- und Qualitätsmerkmal* der Letztgenannten.

Die Crux der immerwährenden Diskussionen: Für Berufsfremde ist nicht einzuschätzen, was sie mit dem Fachwissen aus einem grundständigen Psychologiestudium könnten und wie es ihre Beurteilungs- und Handlungsgrundlage nicht nur erweitern, sondern auch qualifizieren würde. Aus Verbrauchersicht kann der Qualitätsmaßstab nicht hoch genug sein, besonders in Zeiten, in denen unter dem Dach der IHKs in fünf Tagen zum „Business Coach“ qualifiziert (und mit Qualitätsanmutung „zertifiziert“) wird.

Wer sich einem psychologischen Coach anvertraut, der kann sicher sein, dass alle Voraussetzungen für eine seriöse und qualitativ hochwertige Dienstleistung gegeben sind. Die im BDP organisierten, mit Coaching befassten Kolleginnen und Kollegen – und das sind mehr als 4.000 – haben sich darüber hinaus zu ethischen Richtlinien (der Berufsordnung des BDP) bekannt, womit sie auch vor einem Schieds- und Ehrengericht verantwortlich gemacht werden können.



Foto: Johannes Zimmermann

Thordis Bethlehem, Stuttgart

Diplom-Psychologin, Schwerpunkt Arbeits-, Betriebs- und Organisationspsychologie; seit 2002 freiberufliche Personalentwicklerin, zuvor tätig in der Personalbetreuung und -entwicklung als Trainerin und Beraterin; Lehrbeauftragte an der Hochschule Esslingen für Beratung und Kommunikation; Vizepräsidentin des Berufsverbandes Deutscher Psychologinnen und Psychologen (BDP).

www.bdp-verband.de

Sind Psychologen die besseren Coachs?

Akademisches Psychologie-Wissen macht nicht den Unterschied

Gegenfrage: Worauf zielt der Komparativ? Meint „besser“ hier „wirkungsvoller“ was die Erwartungen und Zielerreichung des Coaching-Kunden anbelangt? Oder verweist „besser“ auf die professionellere Handhabung von Coaching-Strategien und -Tools? Oder ist „besser“ noch grundsätzlicher gemeint: besser als Coachs mit anderen beruflichen Herkünften und Ausbildungen?

In den vergangenen 30 Jahren wurde bereits mehrfach festgestellt: *Laientherapeuten* sind den ausgebildeten Psychotherapeuten in der Wirksamkeit ebenbürtig. Es gibt keinen Anlass, daran zu zweifeln, dass dies ebenso für Coaching gilt.

Die *Beherrschung und Exekution von formalen Regeln* einer Coaching-Basistheorie kennzeichnet sicherlich nicht den besseren Coach. Oft sind es gerade die „professionellen“ Fehler, die einen Coaching-Prozess zum Erfolg führen.

Sind Psychologen *ohne qualifizierte* Coaching-Ausbildung grundsätzlich bessere Coachs als beispielsweise Medizinerinnen, Krankenpfleger, Theologen, Pädagogen, Soziologinnen, Schauspieler und Betriebswirte *mit qualifizierter* Coaching-Ausbildung? Nein!

Warum? Für die Fragestellung „Wie mache ich Karriere in einem Großunternehmen?“ suche man sich vernünftiger und zielführender Weise einen managementerfahrenen Senior als Coach oder vielleicht auch einen Soziologen mit dem Schwerpunkt Mikropolitik. Die Problemstellung „Wie kann ich bei öffentlichen Auftritten überzeugend mich selbst und mein Anliegen dar-

stellen?“ kann einen Psychologen erfordern (bei dysfunktionaler Selbstaufmerksamkeit) oder einen Schauspieler-Coach (bei Unachtsamkeit hinsichtlich der eigenen physischen Präsenz) oder einen freundlichen, erfahrenen Kollegen für einen Survey-on-the-Job (bei mangelnder unmittelbarer Rückmeldung).

Im Falle von Business-Coaching kommt es – wie überall, wenn fundiertes Know-how von Nöten ist – auf die Fragestellung an, wer der notwendige Spezialist und Experte für das Anliegen ist.

Akademisch-wissenschaftliches Psychologie-Wissen macht nicht den Unterschied aus zwischen einem erfolgreichen und einem mangelhaften Coach. Wenn dies – wir wissen es nur zu gut – nicht als erfolgskritische Variable zu verstehen ist, was bleibt dann dem Psychologen an Vorteilen gegenüber all denen, die in ihrem Studium den Menschen als psychosoziale Einheit zum Objekt ihrer Neugier machen können? Wenn eine Schauspielerin, ein berufserfahrener Manager, ein Betriebswirt, Philosoph oder Jurist eine fundierte beraterische Zusatz-/Coaching-Ausbildung durchlaufen, dann haben sie die Basis, von der aus sie ihr Expertentum in Coaching-Prozessen wirksam werden lassen können.

Eine solche Zusatzausbildung ist allerdings unverzichtbar – auch und unbedingt für Psychologen, die aus einem therapeutischen Kontext oder der klinischen Psychologie kommen: Damit endlich die defizitorientierten, störungsfokussierten Katastrophenbeschwörungen von psychologischen Business-Coachs ein Ende haben und sicher gestellt ist, dass nicht unzulässig dort psychologisiert wird, wo sich etwa ein struktureller Konflikt in wundersamer Weise zur „depressiven Episode“ des Klienten verwandelt.

Was unterscheidet also den besseren Coach vom Mittelmaß, wenn es nicht das Studium ist? Etwas, das nicht in Ausbildungen – und zwar weder in Coaching-Ausbildungen, noch im Psy-

chologiestudium – erworben werden kann: Die Fähigkeit, von der eigenen Eitelkeit Abstand zu nehmen und sich selbst im Coaching-Prozess nicht wichtiger zu nehmen als den Klienten. Es unterscheiden sich Mittelmaß und hohe Qualität weiterhin in den gelebten ethischen Grundlagen, dazu gehört auch, sich selbst nicht zu über- und zu unterschätzen. Weiterhin: Integrität und Ehrlichkeit, Empathie und Wohlwollen und der Mut, Grenzen aufzuzeigen, auch dort, wo dadurch wirtschaftliche Verluste drohen.

Da in der überwiegenden Anzahl der Fragestellungen im Business-Coaching die Faktoren Persönlichkeit und berufliches Umfeld eng miteinander verwoben sind, sind neben der Fähigkeit, selbstreflexive Prozesse zu initiieren und zu unterstützen, *Feldkompetenz sowie Führungs- und Unternehmensefahrung für den Coach absolut erfolgskritisch*.

Coaching erscheint als ein zu komplexes soziales Geschehen, als dass es mit einem kompetitiven „Wer kann's besser?“ abzubilden wäre.



Foto: Volkswagen Coaching GmbH

Dr. Christine Kaul, Hannover

Diplom-Psychologin; war langjährige Leiterin des Geschäftsfelds Coaching in der Volkswagen Coaching GmbH und befindet sich nun in ihrer Altersteilzeitphase; sie gehört zu den Pionieren der Einführung von Coaching-Pools; zahlreiche Veröffentlichungen rund um Coaching.
willkommen@kaul-coaching.de

Diskutieren Sie mit!

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

Das Coaching Magazin im Abo

Praxis erleben | Wissen erweitern

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

– Heftpreis –

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

Mediadaten: www.coaching-magazin.de/mediadaten

– Abonnement –

Ein Abonnement umfasst 4 Ausgaben pro Jahr & kostet:

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

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

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

(jeweils versandkostenfrei und inkl. 7% USt.)

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



Impressum

Herausgeber:

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

Vertretungsberechtigter Geschäftsführer:

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

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

Redaktion:

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

E-Mail an die Redaktion:

redaktion@coaching-magazin.de

Abonnement:

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

Erscheinungsweise: Vierteljährlich

Anzeigenredaktion:

Marc Ubben
Tel.: +49 541 98256777 | Fax: +49 541 98256779
anzeigen@rauen.de

Mediadaten & Anzeigenpreise:

www.coaching-magazin.de/mediadaten.htm

Konzeption & Gestaltung: www.werdelwelt.info

Bild-Quellenangabe: Titelseite, © carlosseller | Bild S. 4, 18, © Jose AS Reyes
| Bild S. 4, 22, © Monkey Business Images | Bild S. 28, © Dmitry Shironosov
| Bild S. 5, 34, © Galina Barskaya | Bild S. 40, © Radoslaw Korga | Bild S. 5,
46, 48, 53, 55, 57, © Yuri Acurs | Bild S. 51, © carlosseller | Bild S. 52, © zing
| 2010 Benutzung unter Lizenz von Shutterstock.com | Bild S. 4, 30 fotos.com

Druck:

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

Hinweise:

Das Coaching-Magazin und alle enthaltenen Beiträge und Abbildungen sind urheberrechtlich geschützt. Die Übernahme und Nutzung der Daten bedarf der schriftlichen Zustimmung der Christopher Rauen GmbH. Alle Angaben erfolgen nach bestem Wissen, sind jedoch unverbindlich und ohne Gewähr; eine Haftung wird – soweit rechtlich möglich – ausgeschlossen. Verwendete Bezeichnungen, Markennamen und Abbildungen unterliegen im Allgemeinen einem Warenzeichen-, marken- und/oder 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



Foto: W. Schott

Das Letzte

WEBERS: Soll man Hehlerware kaufen, um Steuerhinterzieher zu stellen? Diese Frage beschäftigt(e) die Gemüter. Heben wir das eine Ebene tiefer: auf die der Unternehmen. Ich bin Tippgeber, Whistleblower, wie das so schön neudeutsch heißt, und will mein Unternehmen anschwärzen. Denn das hat eine „Leiche“ im Keller. Mich plagen diverse Gedanken und Gefühle dabei, deshalb gehe ich zum Coach.

RAUEN: Dann wird ein guter Coach dabei helfen, herauszufinden, was in dieser individuellen Situation angemessen ist. Konkret bedeutet das, dem Klienten zu mehr Klarheit zu verhelfen, welche Werte ihm tatsächlich wichtig sind. Der Klient muss vor sich selbst Farbe bekennen und eine Entscheidung treffen.

WEBERS: Mit Haut und Haaren. So wie Christoph Meili. Der ehemalige Wachmann bei der Schweizerischen Bankgesellschaft (heute: UBS), rettete Anfang 1997 Dokumente aus der Nazi-Zeit vor dem Reißwolf. Der Skandal war gigantisch. Meilis Ehe ging kaputt, er verlor seinen Job und musste aus seiner Heimat fliehen. Heute schiebt er für 10,50 Dollar Stundenlohn in Los Angeles Nachtschichten als Wachmann.

RAUEN: Man liebt den Verrat und hasst den Verräter ...

WEBERS: Und den Coach? Plagen ihn im Worst Case nicht auch diverse Gedanken und Gefühle?

RAUEN: Natürlich, ein Coach ist auch nur ein Mensch. Die Frage ist doch vielmehr: Wie geht man als Coach damit um? Wenn ein Klient in einem Dilemma steckt, braucht er einen Sparingspartner, vor dem er frei denken kann. Das schließt eine moralische Bewertung durch den Coach nicht zwangsläufig aus. Allerdings ist der Coach auch kein Zwangsvollstrecker der Political Correctness.

WEBERS: Vielleicht hilft ihm aber seine Professionalität, alle Auswirkungen im sozialen Umfeld und in zeitlicher Perspektive systematisch abzuklopfen und mit dem Klienten Szenarien und eine tragfähige Strategie zu entwickeln?

RAUEN: ... wobei dies nur die technischen Aspekte des Umgangs mit einem Dilemma abbildet. Die moralische Dimension – und insbesondere der morgendliche Blick in den Spiegel – sind für viele Whistleblower wohl mindestens ebenso ausschlaggebende Aspekte. Es ist auch nicht einfach, alles laufen zu lassen, wie es bisher gelaufen ist. Denn auch das Wegschauen oder Duckmäusern ist ja eine Entscheidung, mit der man leben können muss.

WEBERS: Und wir leben nur einmal. – Das gilt übrigens auch für Manager, die durch Whistleblower zu Fall kommen.

RAUEN: Des Einen Fall ist des Anderen Aufstieg. So manche Indiskretion hat ihre Ursache nicht nur in moralischer Entrüstung – habe ich mir sagen lassen ...