

## Biografische Exkursionen im Coaching – zur Notwendigkeit von Biographiarbeit im Beratungskontext

### Bernhard Broekman (2008)

Der Autor nimmt eine Begriffs- und Inhaltsbestimmung von Coaching vor und beschreibt die gegenwärtige Entwicklung in der deutschen Coachinglandschaft. Er plädiert auf Grund seiner Erfahrungen als Coach für die Notwendigkeit biografischer Aufarbeitung persönlicher Themen, die im Coaching von Führungskräften relevante Aspekte von Organisation und Führung berühren.

### Begriffsbestimmung, gesellschaftliche Entwicklung und gegenwärtiger Stand

In der Coachingliteratur, die in den letzten Jahren durch zahlreiche neue Veröffentlichungen stark gewachsen ist, wurde von Anfang an betont, Coaching von Training als massenbezogener Maßnahme der Personalentwicklung (Gießkannenprinzip) auf der einen Seite und von Psychotherapie als klinischer Form der Bearbeitung individueller Themen abzugrenzen. Coaching wird meist verstanden als ein personenzentrierter Beratungsprozess (...), der individuelle berufliche und private Inhalte umfassen kann und zeitlich begrenzt ist (Rauen, 2001). Im Mittelpunkt steht die Entwicklung des Coachee, die auf die Verbesserung der beruflichen Performance und die Einarbeitung in neue Arbeitsfelder (z.B. nach Auswahl und Förderung im Führungskräftenachwuchsprogramm, Beförderung auf eine nächst höhere Leitungsebene, Übernahme von Projektleitung etc.) oder auf den Prozess der beruflichen Verselbstständigung abzielt (Abb. 1).

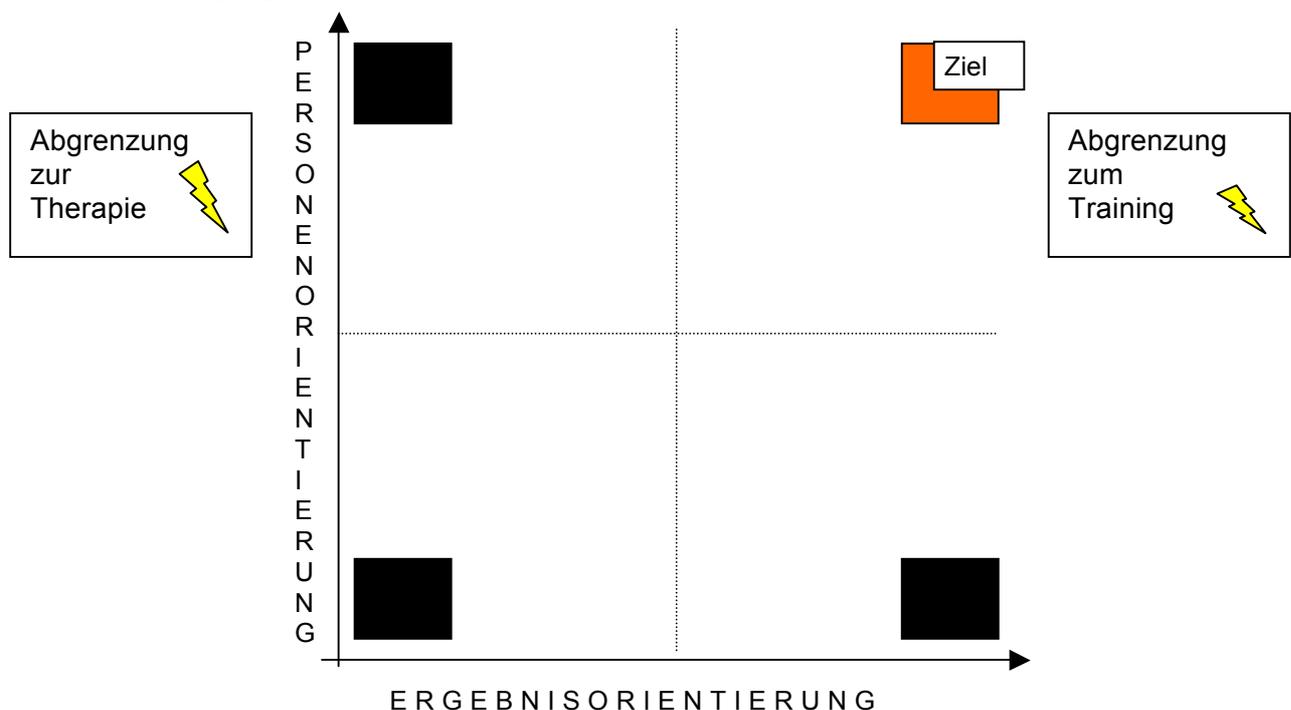


Abb. 1: Coaching in der Abgrenzung zur Psychotherapie und zur Trainingsmaßnahme als personen- und leistungsorientierte Form der Personalentwicklung

Coaching ist maßgeschneiderte Beratung von Führungskräften, ...“ mit diesen Leuten muss man arbeiten, damit sie eine gute Führung machen!“ (Schreyögg, 2007). Dabei ist in erster Linie externes Coaching mit einem organisationsfremden, dem externen Coach, gemeint. Internes Coaching sieht die Führungskraft als Coach vor, eine umstrittene Konstruktion, da der Vorgesetzte immer auch Beurteilungsfunktion hat und haben muss, was der grundlegenden Arbeitshaltung der neutralen und empathischen Unterstützung des Coachee durch den Coach zuwider läuft. Ein Coach ist demnach ...ein (externer) Einzelberater für die personenzentrierte Arbeit mit Führungskräften entlang der Frage, wie die Managerrolle von der Person bewältigt wird (Looss, 1997). Looss` Definition ist der Situation der damaligen Zeit geschuldet, noch mal 10 Jahre zurück ... „galt Coaching als exklusives Angebot für die Führungseliten der Industrieunternehmen“ (Zimmermann, 2000). Mal ganz abgesehen davon, dass davor der klassische Coach aus dem Sport kam und noch vor hundert Jahren auf dem Kutschbock saß. Die heutige Situation des Coachingmarktes hat sich nochmals verändert, Coaching ist eine längst selbstverständliche Dienstleistung geworden. Während früher eher unter vorgehaltener Hand erzählt wurde, einen Coach zu haben (resp. zu brauchen), ist es heute weitgehend normal und ein Zeichen einer eigenverantwortlichen, karrierebewussten und sportlichen Eigenförderung geworden.

Seit einigen Jahren ist in der deutschen Coachinglandschaft ein Boom von Ausbildungsinstituten zu verzeichnen, die in erster Linie ihr Geld mit dem Ausbilden von Coaches verdienen, daneben bemühen sich in Deutschland gegenwärtig ca. 10 in gegenseitiger Konkurrenz befindliche Coachingverbände um die Unterscheidung von Scharlatanen und „richtigen“ Coaches und um den Versuch, Kriterien für Coachingausbildungen und damit für Qualitätssicherung aufzustellen, z.B. der DBVC: Deutscher Bundesverband Coaching e.V., die DCG: Deutsche Coaching Gesellschaft e.V., der DCV: Deutscher Coaching Verband oder die DGfC: Deutsche Gesellschaft für Coaching e.V., um nur einige zu nennen. Daneben explodieren Internet-Datenbanken wegen immer weiterer Coaches und entsprechend zunehmender Spezialisierungen, z. B. die Coach-Datenbank: [www.coach-datenbank.de](http://www.coach-datenbank.de)<sup>1</sup>, die Coach-Profile: [www.coach-profile.de](http://www.coach-profile.de), die Coaching-Ausbildungs-Übersicht: [www.coaching-index.de](http://www.coaching-index.de), die Coaching-Ausschreibungen: [www.coaching-anfragen.de](http://www.coaching-anfragen.de), Coaching-Literatur: [www.coaching-literatur.de](http://www.coaching-literatur.de), der Coach-Kalender [www.coach-kalender.de](http://www.coach-kalender.de) etc., (alles Angebote der Christopher Rauen GmbH) und vieles andere im nicht durchschaubaren Coaching-Dschungel. Auch durch die im Rahmen des e-learning's möglichen Lernfelder breiten sich neue Coachingformen, z.B. das virtuelle Selbstcoaching von Prof. Dr. H. Geissler (2007) ([www.virtuelles-selbstcoaching.de](http://www.virtuelles-selbstcoaching.de)) aus. Prof. Geissler ist Leiter der Forschungsstelle Coachgutachten an der Helmut-Schmidt-Universität in Hamburg und hat in diesem Zusammenhang ein Gutachtenverfahren für Coaches entwickelt, anhand dessen Unternehmen oder Führungskräfte auf der Suche nach geeigneten Coaches aus einem Pool von Coaches den für sie oder ihr Unternehmen passenden finden können ([www.coach-gutachten.de](http://www.coach-gutachten.de)).

Abgesehen von eher witzig bis abstrus wirkenden Angeboten wie Einkaufscoaching oder Frisurencoaching lassen sich heute alle möglichen Personen quer durch alle Berufe, alle gesellschaftlichen Schichten und alle möglichen Führungsetagen coachen. Da meldet sich die angestellte Juristin, die, hochintelligent aber nicht gerade mit sozialer Kompetenz gesegnet, enorme Probleme mit Ihrem Chef hat; der sich auf die Selbstständigkeit vorbereitende Ingenieur, der die Einsparungen der öffentlichen Hand und die damit verbundenen Qualitätseinbußen in seinem bisherigen Unternehmen nicht mehr mittragen kann und der Unterstützung bei der Entwicklung seines USP (Unique Selling Product<sup>2</sup>)

---

<sup>1</sup> Für alle, die sich selber über die Webseiten informieren wollen, habe ich die Internetadresse mit angegeben.

<sup>2</sup> USP = einzigartiges Verkaufsprodukt für den Markt. Jeder, der/die sich in die Selbstständigkeit wagende Freiberufler, der/die Gewerbetreibende oder der/die Unternehmerin, sieht sich irgendwann gezwungen, sich über sein USP klar zu werden, es zu bewerben und es auf dem Markt für potentielle Kunden zu platzieren (Ein Gewerbebetrieb genauso wie eine psychologische Praxis).

braucht; die Abteilungsleiterin, die die zunehmenden Konflikte ihrer Mitarbeiter innerhalb der von ihr geführten Abteilung nicht mehr allein zügeln und schlichten kann oder die Pflegedienstleitung einer caritativen Einrichtung, deren Geschäftsführung ihr einen zu laschen Führungsstil und die Mitverantwortung für zu hohe Personalkosten vorwirft. So stehen denn auch in einer Übersicht von Böning (2000b) über die Anlässe für ein Coaching „Konflikte managen lernen“ und „Verhaltensdefizite auffüllen“ auf der gleichen Stufe wie „Veränderungsvorhaben vorbereiten“ und die „eigene Führungssituation verbessern“. Führungskräfte gibt es in verschiedenen Markt Bereichen: im psychosozialen Bereich (z.B. der Jugendamtsleiter), im pädagogischen Bereich (z.B. als Hochschulrektor), und besonders im wirtschaftlichen Bereich (z.B. Führungskräfte des unteren, mittleren und oberen Managements). Trotz ihrer unterschiedlichen beruflichen Grundvoraussetzungen haben alle Führungspositionen gemeinsam, dass es zusätzlich zur operativen Arbeit darum geht, Menschen zu führen. Dabei ist zwischen Führung und Management zu unterscheiden: Management betrifft die Arbeit, schafft und bewahrt eine funktionierende Arbeitsorganisation. Führung betrifft die Menschen, schafft und fördert die belebende, sich entfaltende und dynamische Entwicklung von Menschen. Beide sind nicht identisch, sondern arbeiten zusammen; jede erfolgreiche Organisation braucht beides (Bents & Blank, 2001).

### **Biographische Exkursionen im Coaching**

In den letzten 5 Jahren konnte ich in meiner Arbeit als Coach Erfahrungen sammeln, die mir deutlich gemacht haben, dass sich beim Focus auf das berufliche Anliegen und der damit verbundenen Absicht/Scheu der schreibenden Kollegen<sup>3</sup>, im Coaching keine therapeutischen Anliegen zu bearbeiten, die oben erwähnte Trennung von Coaching und Therapie nicht immer und in sinnvoller Weise aufrechterhalten lässt. Neben der Art und Weise, wie wir uns als Beziehungs- und Sexualpartner entwickeln, ist kaum ein anderer Bereich des modernen Lebens so stark mit unserer Biographie verbunden wie unser Berufsleben und die damit verbundenen Entscheidungen und Verhaltensweisen. Schon Freud sagte über den „gesunden“ Menschen, er könne arbeiten und lieben (Freud, 1999). Auch wenn „Coaching grundsätzlich als berufsbezogene Beratung verstanden wird, wollen viele Coaching-Klienten auch ihre persönlichen Themen mit einbezogen wissen...“ (Schmidt-Lellek, 2007). Coaching stellt eine spezielle Schnittstelle dar, in welcher die Wechselwirkungen zwischen Person und Institution thematisiert werden können. Natürlich gibt es Coachingaufträge, in denen es um Selbstmanagementtechniken oder Führungstools geht, die die Selbstpräsentation des Coachees und Analyse des Kommunikationsstils beinhalten, in denen es um Möglichkeiten des Konfliktmanagement (Fallbeispiel 1) und der Zielausrichtung auf die nächsten beruflichen Schritte geht, oder Visionen des eigenen Unternehmens und der eigenen Lebensperspektive beleuchtet werden (Alle genannten Personen in diesem und den folgenden Fallbeispielen waren einverstanden, genannt zu werden, ohne als Person oder Organisation erkannt zu werden).

**Fallbeispiel 1:** *Ein 33jähriger Betriebswirt (mit Kulturwissenschaft und Anglistik im Nebenfach) ist seit 2 Jahren als Projektleiter einer großen deutschen Softwareschmiede angestellt. Er folgte nach dem Studium dem „Reiz des Business“, startete zuerst im Controlling und wechselte dann in die Abteilung für Kundenzufriedenheitsforschung, die im Rahmen eines globalen Projektes in 25 Ländern Kunden mittels Onlinebefragung zu den Produkten des Unternehmens interviewt. Die jährlichen Mitarbeiterentwicklungsgespräche (MEG) bescheinigten ihm hervorragende fachliche Kompetenzen, gleichzeitig aber zu hohe Offenheit für andere und zu wenig Durchsetzungsfähigkeit im Umgang mit ProjektmitarbeiterInnen. Im Coachingprozess analysierten wir die Vor- und Nachteile der Offenheit und übten Zurückweisung bzw. ablehnendes Verhalten im Rollenspiel. Es ging ihm hauptsächlich darum, seinen eigenen Standpunkt einzunehmen, Grenzen zu wagen und sein*

---

<sup>3</sup> Bezieht sich auf die eingangs gemachte Angabe zur Coachingliteratur: Aus der Perspektive eines Coaches, der einen rein pädagogischen oder betriebswirtschaftlichen Hintergrund hat, ist diese Haltung nachvollziehbar und fachlich begründet.

eigenes Profil zu entwickeln. Die dann erprobten Fähigkeiten konnte er sowohl gegenüber seinen MitarbeiterInnen als auch bei der Zielvereinbarung mit seinem Chef erfolgreich einsetzen.

Aus Sicht eines Coaches, der auch als Psychotherapeut/Supervisor arbeitet, greift ein Coaching dann zu kurz, wenn es auf einer eher technisch und fähigkeitsorientierten Ebene ansetzt, die wirklich wichtige Ebene für die angestrebte Veränderung aber auf der Ebene der Identität oder der Glaubenssysteme und den damit zusammenhängenden emotionalen Komponenten zu finden ist. Ein einfaches und hilfreiches Modell für die Bestimmung des gemeinsamen Arbeitsweges im Coaching bietet das Modell der logischen Ebenen von Dilts (2005), mit dem der Coach entweder zusammen mit dem Coachee eruieren kann, auf welcher Ebene (Abb.2) er oder sie Veränderungsanstöße braucht oder aber mit dem er für sich selbst immer wieder sondieren kann, wo es hin- und weitergeht.

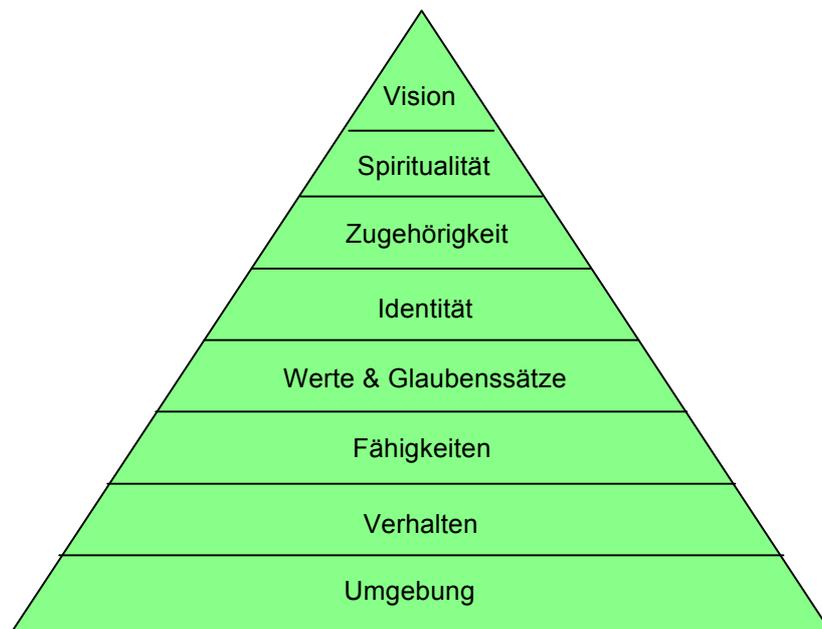


Abb. 2: Die logischen Ebenen von Robert Dilts zur Lokalisierung/Initiierung von Lernschritten

Für die konkrete Arbeit mit dem Coachee lassen sich entsprechend der existentiellen Bedeutung der jeweiligen Ebene entsprechende Fragen ableiten (Klein, 2007), mit denen dann konkret gearbeitet werden kann (Tab.1).

<b>(Neuro-)Logische Ebene</b>	<b>Existentielle Fragen</b>
Vision/Spiritualität	Wozu? Welchen Sinn ergibt das?
Zugehörigkeit	Wer noch? Zu welcher Gruppe gehöre ich?
Identität	Wer? Mit wem identifiziere ich mich? Wer tut das auch? Wer denkt ähnlich? Wer bin ich dann?
Werte und Glaubenssätze	Warum? Warum ist das richtig und wichtig?
Fähigkeiten	Wie? Wie kann das gehen? Wie kann ich das schaffen?
Verhalten	Was? Was genau kann ich tun? Was genau kann ich anders machen?
Umgebung	Wo? In welchem Kontext? Wie sind die Kontextfaktoren?

Tab.1: Ebenen des Lernen und dazugehörige Fragen

Für die meisten Anliegen im Coaching (wie auch in der Psychotherapie) ist die Erweiterung der eigenen Perspektiven ein wichtiger Schritt zur Veränderung, sodass, wie in Abb. 3 zu sehen ist, neben den Zeitzonen (Vergangenheit, Gegenwart und Zukunft) auch drei verschiedene Perspektiven auf das eigene Erleben möglich werden (Dahm-Landsberg, 2007). Die erste Perspektive ist die eigene aus sich selbst heraus, die zweite ist die Sicht auf sich selbst aus den Augen einer anderen Person und die dritte Perspektive entspricht der Meta- oder Vogelperspektive auf sich selbst und die eigenen Lebensbezüge mitsamt den darin vorkommenden Beziehungen.

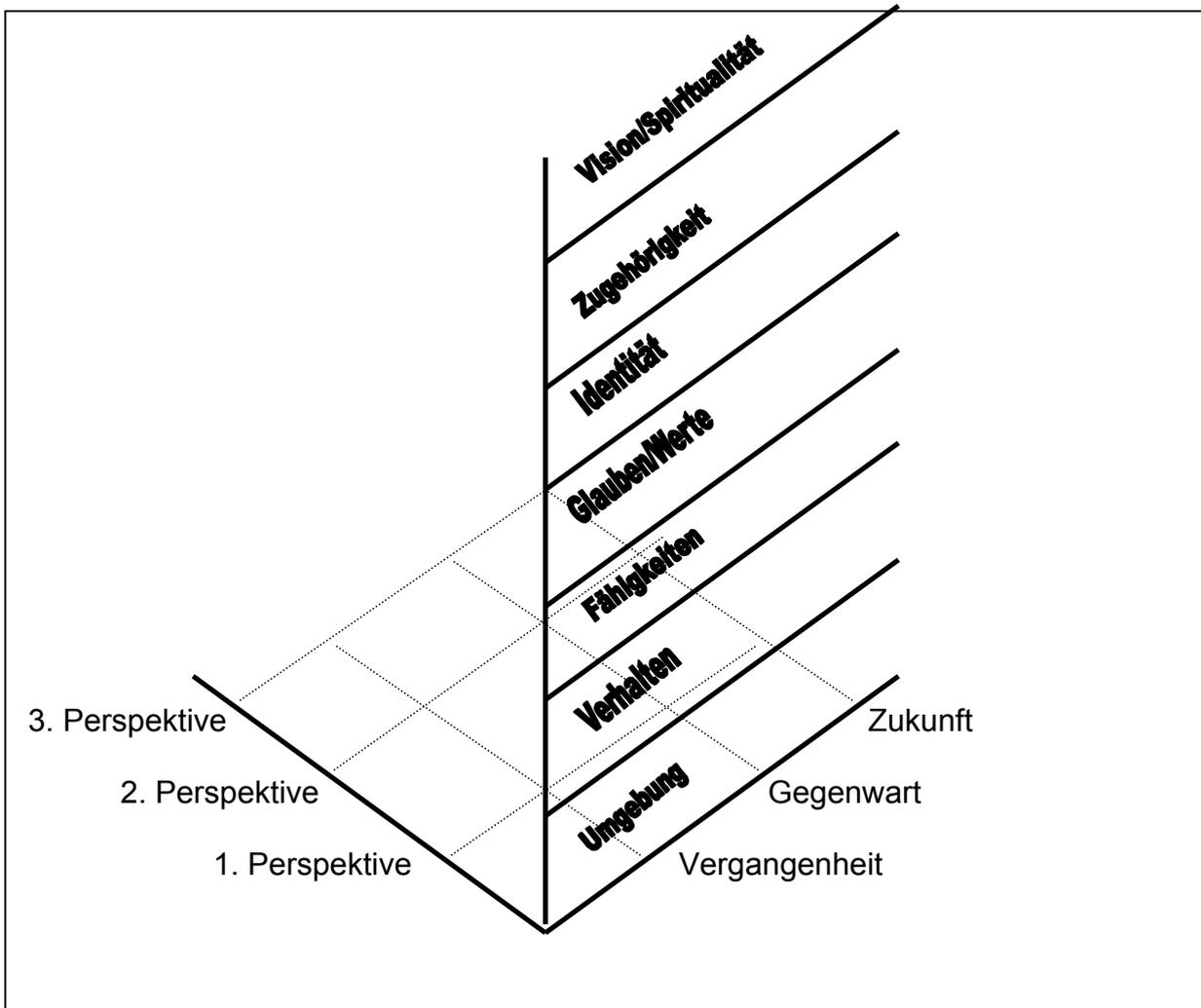


Abb. 3: Die Achsen der Systemmatrix von R. Dilts nach M. Dahm-Landsberg (2007)

Diese systemischen Betrachtungsweisen sind hilfreich, wenn es darum geht, Menschen, die vor Entwicklungsaufgaben stehen, zu helfen, einen Lernschritt zu definieren bzw. ihn zu machen. In der Regel treffen Menschen in Führungsaufgaben u.a. auf die Themen Erfolg und Macht, Funktion und Rolle, Kontakt und Konflikt und dem Abgleich von Selbstbild- und Fremdbild.

Biografische Exkursionen sind meiner Erfahrung nach da von Nöten, wo das Erbe der Vergangenheit der Person, die an sich arbeiten will, nicht mit ihren aktuellen Zielen, der Zielerreichung oder den Anforderungen der Funktion bzw. der Rolle zusammentrifft. Wenn ich von Exkursionen spreche, meine ich das zeitweilige Verlassen der Hier- und Jetzt-orientierten Fähigkeitsebene, und das Eintauchen in tiefenpsychologische, biographische und stark emotional gefärbte Bereiche der Person, um dann mit den erarbeiteten

Ergebnissen wieder zum berufsbezogenen Auftrag und zur Frage der Bewältigung der beruflichen Rolle zurück zu kehren.

## Erfolg und Macht

Erfolg ist gesund und motiviert aus sich selbst heraus, die Kehrseite, das Scheitern zwingt uns, uns Grenzen zu stellen, ohne den Glauben an uns zu verlieren. Erfolg bekommt der Mensch dann, wenn er das Scheitern als Ansporn für weitere Anstrengungen verstehen kann, oder wenn er den Weg, auf dem er nur Scheitern erlebte, ganz aufgibt und einen anderen Weg sucht. Dabei können Fragen auftauchen wie: "Darf ich nach meinem inneren Glaubenssystem erfolgreich sein? Manchmal auch in Bezug auf andere wichtige Personen im Umfeld, z.B. Freunde, Geschwister oder sogar die Eltern? Hier ist v.a. die Bearbeitung der Vaterbeziehung (gelegentlich auch die zur Mutter) angesagt, da der Vater auch in den emanzipierten postmodernen Gesellschaften immer noch der Elternteil ist, der für das Entdecken und Bewegen in der weiteren Umwelt steht. Der Vater steht noch mehr als die Mutter für das Verlassen des elterlichen Zuhauses und das Eintauchen in die Berufswelt. Hier steht dann die Frage an, wie der Vater die (zukünftige) berufliche Entwicklung des Sohnes /der Tochter vorbereitet hat und wie er selbst als Modell beruflich erfolgreich ist und war. Darf dann die Tochter/der Sohn erfolgreich sein/werden, obwohl der Vater sehr erfolgreich war oder obwohl er wenig erfolgreich war. Noch komplexer: Darf der Sohn/die Tochter beruflich erfolgreich sein, obwohl der negativ verinnerlichte Vater das eigentlich immer wollte (Fallbeispiel 2)? Die Identifikation in Abgrenzung zu den Eltern und die mögliche Übereinstimmung mit den Eltern spielt dabei eine nicht unwesentliche Rolle.

Grundsätzlich lassen sich drei Identifikationsarten (Tab.2) auf dem Weg zum beruflich erfolgreichen Erwachsenen formulieren, die auch für andere Bereiche der Persönlichkeitsentwicklung gelten:

Selbstdefinition	Verhalten- und Erlebensebene
Projektive <sup>4</sup> Selbstdefinition	Ich bin anders als meine Eltern und will es auch sein, deshalb mache ich alles anders, als sie es mir vorleben. Dass ich mich damit in einer Abhängigkeit befinde, nehme ich bewusst oder unbewusst in Kauf.
Konfluente Selbstdefinition	Ich bin meinen Eltern ganz ähnlich und tue es ihnen gleich, befinde mich in der Imitation elterlichen Verhaltens auf der „vermeintlich“ sicheren Seite. Dass ich mich damit in einer Abhängigkeit befinde, nehme ich bewusst oder unbewusst in Kauf.
Autonome Selbstdefinition	Ich anerkenne die Unterschiede und die Gemeinsamkeiten zu den elterlichen Vorgaben und entwickle meinen eigenen Weg, dabei dürfen sich Ähnlichkeiten im Verhalten zeigen und neue eigene Wege ausprobiert werden.

Tab. 2: Formen der Selbstidentifikation

**Fallbeispiel 2:** Ein 25jähriger Jurist, der gerade sein erstes juristisches Staatsexamen absolviert hatte, erlebte nach dem Wegfall der studienbedingten Struktur einen regressiven Einbruch in abhängiges Verhalten. Er zog wieder zu Hause bei den Eltern ein, verlor seine Anschlussziele aus den Augen und verbrachte viele Stunden pro Tag vor seinem Computer mit PC-Spielen. Als Sohn einer asiatischen Mutter und eines polnischen Akademikers, die mit zwei weiteren Kindern in Deutschland lebten, war er multiplen abwertenden Botschaften

<sup>4</sup> Bei der Namensgebung der Selbstdefinitionen habe ich mich an den gestalttheoretischen Kontaktfunktionen orientiert. Bei der Projektion versucht die Person, Anteile (hier das wahrgenommene Übel, das in ihr liegt), im Außen zu bekämpfen, bei der Konfluenz wird kein Unterschied mehr zwischen sich und den Bezugspersonen gemacht (Anm. des Autors).

*der Eltern ausgesetzt, die seine eigenständige Entwicklung erheblich blockierten. Im Heimatland der Mutter galten in akademischen Kreisen nur die Berufe des Arztes und des Musikers als erstrebenswert, beide Eltern waren verklemmt und werteten die Bestrebungen des Jungen, sich auf natürlichem Wege mit sich, seinem Körper und seiner Umwelt auseinander zu setzen, ständig ab. Obendrein hatte der junge Jurist neben dem asiatischen Aussehen als zweites Salienzmerkmal seine hagere und groß aufgeschossene Figur, er war fast zwei Meter groß. Er hatte bei hoher Intelligenz eine depressive Einstellung entwickelt, nach der sich eigene Anstrengung nicht lohne. Es dauerte eine ganze Weile, bis wir zusammen erarbeiten konnten, dass er keinen Erfolg haben durfte, weil er sonst seinen Eltern recht gegeben hätte, die ihn mit der Doppelbotschaft „Du bist nichts wert“ und „Werde was besonderes“ blockiert hatten. Dazu gehörte auch, festzustellen, dass der Coachingprozess keinen Erfolg haben durfte, weil der Vater ihn finanzierte. Die im Coaching mögliche neutrale Betrachtung aller erschwerenden Faktoren wirkten sich befreiend aus, die Einsicht in das komplexe Wirkgefüge seiner Blockade half ihm, zu verstehen, half ihm, das eine oder andere wichtige Gespräch mit den Eltern zu führen und half ihm schließlich, seine eigenen Ziele zu definieren, seinen eigenen Erfolg anzustreben und ins juristische Referendariat durchzustarten.*

Erfolg zu erzielen heißt dann möglicherweise, denen zu begegnen, die keinen Erfolg haben, die ich in meinem inneren Referenzsystem hinter mir lasse, an denen ich mich vorbei entwickle (Bspw. der aus dem Team in die Leitungsrolle beförderte Kollege oder der gleich eine Ebene überspringende Mentee<sup>5</sup>, der besonders gefördert wurde). Dabei scheint es auch Generationenunterschiede zu geben: Die Generation der „Altachtundsechziger“ (jetzige 55 – 65 jährige haben mit dem Thema Erfolg sicher einen schwereren Umgang (Fallbeispiel 3) als die mittlerweile ca. 35jährigen Angehörigen der sogenannten „Generation-Golf“, die mit Job, Karriere und Erfolg eher leicht und selbstverständlich umgehen (Illies, 2000). Nach Ansicht des Autors der Studie (namensgebend war der Golf von Volkswagen) prägen diese Generation eine materiell sorgenfreie Jugend und das vorherrschende System der omnipotenten, aber nicht polarisierenden Volksparteien. Sie agiere daher im Gegensatz zur Vorgängergeneration sehr unpolitisch. Dafür sei sie die erste Generation, die Mode-Orientierung, Hedonismus und Markenbewusstsein zu einem Wert erhebe.

**Fallbeispiel 3:** *Ein 53jähriger Gewerkschaftssekretär mit leitender Funktion auf oberer Führungsebene sucht mich wegen des Bedarfs nach Coaching mit therapeutischen Anteilen auf, wie er selber formuliert. Er habe Selbstmanagementprobleme und kippe in depressive Sinnkrisen. Der Mann hat seine gesamte berufliche Entwicklung der Gewerkschaft verschrieben, ist bereits seit 20 Jahren in Gewerkschaftsfunktionen tätig und hat sich bis zu seiner heutigen Funktion hochgearbeitet. Er beklagt die total verflochtene Struktur seiner Organisation, die ihm oft die Hände binde. Es werde oft von Veränderung gesprochen und dann doch nichts getan, die interne Kultur sei eher alt und verkrustet. Dazu käme die total veränderte politische Landschaft, die seinem früheren Grundverständnis nicht mehr entspricht. Er sei früher ein Rebell gewesen, der seine berufliche Identität aus dem Kampf gegen Ungerechtigkeiten herleite, heute erlebe er durch Globalisierung und Mitgliederschwund viele Zweifel an der eigenen Existenzberechtigung. Bei der Betrachtung seines tabellarischen aber v.a. emotionalen Lebenslaufs fällt eine stark gewaltdominierte Atmosphäre im Elternhaus auf, der Vater sei ein cholischer Schläger gewesen und die Mutter habe sich nur mit Alkohol und Tabletten an ihn anpassen können. Er habe als Kind oft „erfrorenes Entsetzen“ gespürt, und seine eigene Aggressivität verleugnet. „Leben ist gefährlich und Gefühle sind lästig“ wurde zu seiner Lebensdevise. Sein Lebensmotto „Ich überlebe“ bestätigte seine tiefe Einsamkeit, sein erlittene Not und seine abgespaltene Aggression. Kein Wunder, dass er seine Führungsaufgabe nur unter Mühen einlösen konnte und mit den fordernden und abgrenzenden Seiten seiner Aufgabe überfordert war. Hier war ein tiefenpsychologischer Exkurs bis in die früheste Kindheit angezeigt, den er nur durch*

---

<sup>5</sup> In manchen Unternehmen existieren sog. Mentorenprogramme, die einer lehrerähnlichen/väterlichen Betreuung und Anleitung für jüngere Mitarbeiter entspricht. Der/die Mentee ist der Empfänger.

*permanente Überprüfung unserer Arbeitsbeziehung und der Sicherheit, jederzeit aussteigen zu können, mitgehen konnte.*

Die Übernahme einer Führungsrolle konfrontiert Menschen mit der Machtfrage, wenn sie sich mit der eigentlichen Aufgabe von Führung auseinandersetzen müssen: Nämlich ihnen zugeordnete Menschen zu fördern und zu fordern, mit ihnen gemeinsame Ziele zu erreichen und dahin zu bringen, ihre Arbeitskraft möglichst erfolgreich in den Dienst des Unternehmens zu stellen. Das impliziert die Frage, was die Führungskraft tut, wenn dies nicht geschieht (Fallbeispiel 4). Führungsaufgaben sind u.a.: die regelmäßige Information der MitarbeiterInnen über Ist- und Sollzustände, über Unternehmens- bzw. Abteilungsziele etc., die Beurteilung von Leistung und Entwicklung des Mitarbeiters, die Delegation von Aufgaben und deren Kontrolle, der Instruierung und der Sanktionierung von Verhalten (durch Gratifikation im positiven Sinne oder durch die Streichung von Privilegien im negativen Sinne), das Ansprechbarsein für Rückfragen oder das zur Verfügung stehen bei Konflikten zwischen verschiedenen MitarbeiterInnen.

**Fallbeispiel 4:** *Zum Coaching meldet sich ein 53jähriger Mann, der in einer regionalen caritativen Einrichtung den Rang einer Pflegedienstleitung bekleidet. Ihm wird ein Coaching von Seiten der Heimleitung nahegelegt, der offizielle Auftrag lautet, dass er seine Führungs- bzw. Leitungskompetenz ausbauen solle. Der studierte Theologe und Pflegefachwirt erlebt sich selbst in seiner momentanen Führungsrolle als zu weich, er nehme den MitarbeiterInnen häufig Verantwortung ab, suche vorsehend selbst nach Lösungen und habe dann selber zu viel an der Backe. Er kontrolliere zwar regelmäßig die Pflegestationen, aber zu wenig intensiv, und konfrontiere die Mitarbeiter zu wenig mit den Dingen, die nicht in Ordnung seien. Im biographischen Hintergrund zu seiner Führungsschwäche finden wir im gemeinsamen Coachingprozess einen früh verstorbenen und geliebten Vater, der durch den in seinem Erleben angstbesetzten Stiefvater ersetzt wurde. Dieser hatte das Machtmonopol in der Familie, das er willkürlich und unberechenbar einsetzte. Die Folge für den Jungen war, seine eigene Macht und Männlichkeitsentwicklung zu leugnen, weil er „nicht so werden wollte, wie der Stiefvater“. So habe er sich körperlich nicht entwickelt, habe keine männlichen Ideale gehabt und nie gelernt, laut zu werden oder sich durchzusetzen. Wie viele andere habe er diese Entwicklung durch Leistung zu kompensieren versucht. Die Bearbeitung im Rollenspiel mit den beiden unterschiedlichen Vaterfiguren lies ihn einen von beiden unabhängigen und für ihn stimmenden Machtstil entwickeln.*

Dies wird besonders dann brisant, wenn die Person aus der kollegialen Ebene auf eine Leitungsebene befördert wird, und dann nicht mehr Kollege/in ist, sondern den ehemaligen KollegInnen jetzt als Vorgesetzte (Fallbeispiel 5) begegnet. Zur Entwicklung der negativen Macht innerhalb der Führungsrolle verweise ich auf meinen Artikel („Führungskräfte nehmen Gestalt an“ in GZ 2003).

**Fallbeispiel 5:** *Eine Journalistin meldete sich Ende letzten Jahres zum Coaching, sie arbeite in einer Rundfunkanstalt und wolle ihre Beförderung auf eine Leitungsstelle für das Team vorbereiten, für das sie bereits mehrere Jahre gearbeitet hatte. Dabei sah sie 3 Herausforderungen auf sich zukommen: Erstens von der freien Journalistin zur Angestellten zu werden, zweitens aus der Kollegenebene in die Führungsebene zu wechseln und damit Chefin zu sein für z.T. ältere KollegInnen und drittens die inhaltliche Verantwortung für die redaktionellen Themen zu übernehmen. Für die Journalistin bedeutete diese Beförderung eine große Herausforderung und Grund zur Freude, sie stellte sich für ihren Führungsstil eine sowohl mitarbeiter- als auch leistungsorientierte Führungshaltung vor. Der zunehmend bewusst werdende Spagat, der auf sie in der Führungsrolle zukam, war schnell Thema: zum einen Brücken zu schlagen und sich abzugrenzen zu müssen, vermitteln zu können und fordern zu dürfen, eigene Entscheidungen der MitarbeiterInnen zu zulassen und selbst entscheidungsfähig bleiben zu müssen. Die konkrete Arbeit bezog sich auf das Sichten und Zusammenstellen von Führungstools und das reflektieren bisheriger Lebenserfahrungen von Macht (sowohl in*

positiver wie negativer Ausprägung) sowie das Bearbeiten alter Beziehungskonflikte mit den bisherigen Kollegen im monodramatischen Rollenspiel. Der Abschluss des Coaching beinhaltet einen Blick auf ihre persönlichen Ressourcen („aufrechte Kämpfernaut“) mit ihren Schatten- und Sonnenseiten und das Entwickeln einer positiven Führungsvision für ihre zukünftige Aufgabe.

Zum Machtfaktor gesellen sich zwei weitere: Erstens der Faktor der eigenen beruflichen **Kompetenz**, mit der die Führungskraft die Fachkompetenz der ihr anvertrauten Mitarbeiterinnen beurteilt und mit der sie selbst Teilaufgaben übernimmt. Je höher die Führungskraft allerdings in der Unternehmenshierarchie steigt, desto mehr treten Managementaufgaben in den Vordergrund, treten die Fachaufgaben in den Hintergrund. Dadurch droht die Gefahr, dass die Feldkompetenz der Führungskraft für die von unterstellten MitarbeiterInnen ausgeübten Aufgaben schwindet. Das birgt neben dem Verlust des Überblicks über die fachlichen Aufgaben zusätzlich die Gefahr der Einsamkeit, weil mit zunehmender Hierarchiestufe im Unternehmen die Führungskraft Gefahr läuft, den Kontakt zur Basis (Sachbearbeiter, Angestellte und untere Führungskräfte) zu verlieren. Der dritte Faktor ist die entwickelte **Güte**, mit der die Führungskraft den MitarbeiterInnen begegnet (Abb. 4). Die Güte ist das, was er/sie braucht, um den unterschiedlichen menschlichen Bedürfnissen zu begegnen und sie ist für die Aufgabe der Personalförderung unbedingt von Nöten. Wie der Stuhl drei Beine braucht, um stabil zu stehen, so muss die Führungskraft die Ausgewogenheit der drei Faktoren Macht, Kompetenz und Güte beachten, um einen ausgewogenen Führungsstil entwickeln zu können.

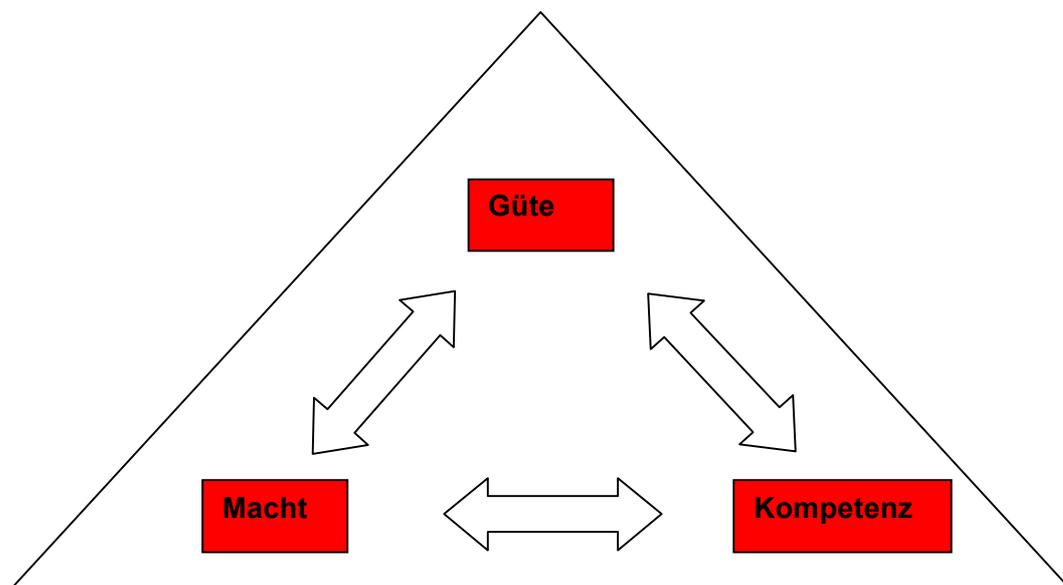


Abb. 4: Das Dreibein der Führung (Quelle unbekannt)

### Funktion und Rolle

Unternehmen zeichnen sich durch unterschiedliche Funktionen verteilt auf unterschiedliche hierarchische Ebenen aus, in Abhängigkeit von ihrer Größe. Dies stellt die Voraussetzung für die Integration unterschiedlich begabter, unterschiedlich ausgebildeter, unterschiedlich erfahrener und unterschiedlich machtbefugter Menschen dar; alles mit dem Zweck, die Ziele zu erreichen, für die das Unternehmen gegründet wurde.

Es geschieht oft, dass Fachkräfte im Laufe ihrer Entwicklung durch das Unternehmen zu Führungskräften werden, und dann vor allem in kleineren Firmen ohne professionelle Personalentwicklung irgendwie ihre Führungsaufgabe wahrnehmen müssen. Es geht dabei hauptsächlich darum, sich mit der Rolle (der Führungskraft) und den damit verbundenen Aufgaben vertraut zu machen und sich entsprechende Verhaltensweisen anzueignen. Hier zeigt sich eine deutliche Parallele zur Gestaltpsychologie, genauer: das Prägnanzprinzip: Je klarer eine Figur auf dem jeweiligen Hintergrund zu erkennen ist, desto größer ist a) die Geschwindigkeit, mit der der Betrachter die Figur erkennen kann, und b) der durch die Figur vermittelte Informationsgehalt (Wertheimer, 1925). Übertragen auf eine Organisation bedeutet dies: Je mehr sich eine Führungskraft der Wirkung ihrer Rolle und damit auch ihrer Vorbildwirkung bewusst ist (je höher die Ebene, umso wichtiger), und sich entsprechend verhält, umso klarer wissen die MitarbeiterInnen, was von ihnen erwartet wird (und was nicht), wo sich das Unternehmen im allgemeinen Marktumfeld befindet und welche strategischen Ziele vom Vorstand und der Geschäftsführung vorgegeben werden. Unklares Führungsverhalten oder mangelhaft gelebte Führung kostet deutsche Unternehmen Millionen. Die Folgen auf Seiten der MitarbeiterInnen sind nachlassende Motivation zur Mitarbeit, nachlassende Identifikation und Commitment (van Dick, 2004) mit dem Unternehmen, in Folge gesteigerte Arbeitsunzufriedenheit (Bruggemann, 1994), erhöhte Krankheitsraten und erst innere und dann tatsächliche Kündigungen.

Jüngste Untersuchungen bestätigen dies: Die Kultur bestimmt den Unternehmenserfolg, 30 Prozent des Unternehmenserfolgs (EBIT<sup>6</sup>) sind durch eine mitarbeiterorientierte Unternehmenskultur erklärbar. Das ist das Ergebnis einer noch nicht veröffentlichten repräsentativen Umfrage der psychonomics AG in Köln, bei der im Auftrag des Bundesministeriums für Arbeit 37151 Mitarbeitern in 314 Unternehmen befragt wurden. Die Studie belegt eine signifikante Korrelation zwischen Unternehmenskultur, dem Engagement der Mitarbeiter und dem Unternehmenserfolg. Der wichtigste Treiber für das Mitarbeiter-Engagement ist dabei Stolz, gefolgt von dem „Wir-Gefühl“ (Teamorientierung) und Fairness (Schubert 2007). Beim Coaching einer Führungskraft ist also neben der Frage, wie sie persönlich ihre berufliche Rolle ausübt (sozusagen die personenbezogene Seite der Medaille) auch wichtig, auf die spezifische Organisationskultur (Schein, 2003) bzw. Unternehmenskultur (Schreyögg, 2003) genau dieses Unternehmens in dieser Branche und auf den Charakter der jeweiligen Organisation (Bridges, 1998) zu achten (die organisationsbezogene Seite der Medaille).

Bei der Übernahme von Rollen können sowohl Inter- als auch Intrarollenkonflikte (Lofink, 1994) auftauchen. Interrollenkonflikte entstehen, wenn verschiedene Rollen, die ein Mensch gleichzeitig innehat, unterschiedliche und nicht kompatible Anforderungen bereithalten. Da ist die karrierebewusste Führungskraft, die viel Zeit im Unternehmen verbringt, die auch Familienvater ist und sein will/muss, die auch Ehemann und vielleicht noch Sportpartner und Bandmitglied ist (Abb. 5). Verschiedene Kontexte mit konfligierenden Rollenerwartungen, ein Umstand, der gerade Führungskräfte höherer Etagen des öfteren mit Work-Life-Balance-Themen ins Coaching kommen lässt. Beim Intrarollenkonflikt (Abb. 6) zieht eine Rolle hohe und oft nicht kompatible Anforderungen an den Rolleninhaber nach sich: Die Führungskraft, die analog zur Metapher des Sandwichs als „Frikadelle“ zwischen den oberen Führungsebenen (obere Brötchenhälfte) sitzt und den Anforderungen des Vorstands/der Geschäftsführung nachkommen muss, die gleichzeitig aber ein Ohr bei ihren MitarbeiterInnen (untere „Brötchenhälfte“) hat und deren Nöte und Bedürfnisse verstehen und ernst nehmen muss, die im Geflecht der innerinstitutionellen Bedürfnis- und Ressourcenverteilungen ihre Abteilung vertreten muss und gleichzeitig noch die eigenen Aufstiegsambitionen/-chancen berücksichtigen will/muss.

---

<sup>6</sup> EBIT ist eine betriebswirtschaftliche Kennzahl, die etwas über den betrieblichen Gewinn eines Unternehmens in einem bestimmten Zeitraum aussagt.

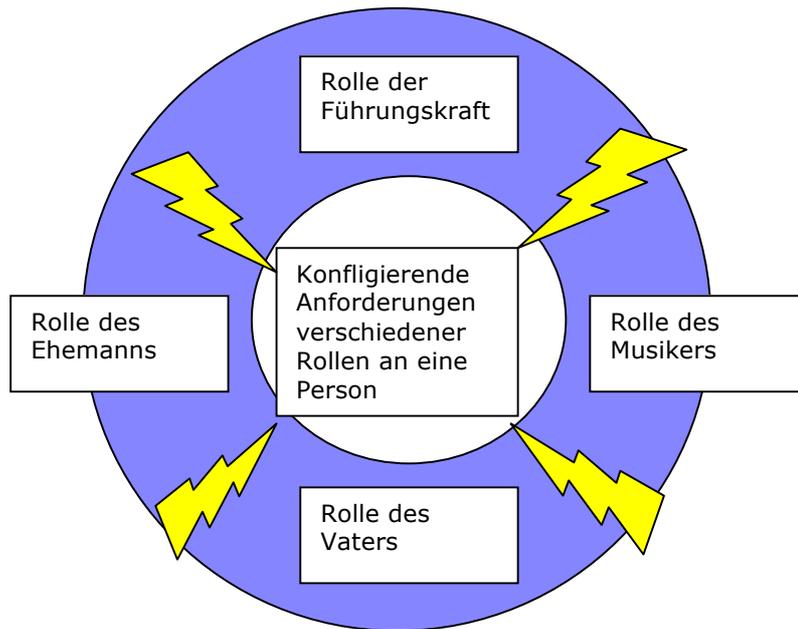


Abb. 5: Unterschiedliche Rollen ein und derselben Person

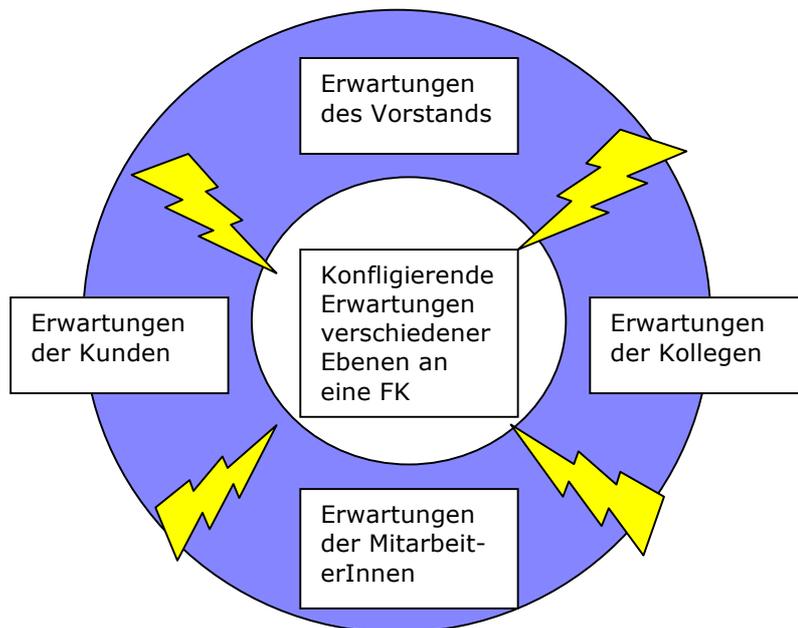


Abb. 6: Unterschiedliche Erwartungen an ein und dieselbe Rolle

### **Kontakt und Konflikt**

Führungskräfte (noch mehr als Selbstständige) benötigen ein hohes Maß an Kontakt- und Konfliktfähigkeit, lernen dies aber allenfalls im Selbstversuch, oder durch innerbetriebliche Konfliktmanagement- bzw. Führungsseminare. Die Fähigkeit einer Führungskraft, selber klar zu kommunizieren, sich ihrer Wirkung bewusst zu sein, sowohl mit einzelnen schwierigen

Mitarbeitern als auch mit Konflikten im Team umzugehen, ist häufig gefordert und entscheidend, um Reibungsverluste zu reduzieren und den menschlichen Seiten der MitarbeiterInnen gerecht zu werden (Fallbeispiel 6). Diese auch Soft Skills oder emotionale Intelligenz (Goleman, 1997) genannten Fähigkeiten werden nicht nur in Schule und Universität nicht gelehrt - sie stellen sozusagen den Gegenpol zum wissenschaftlich orientierten Wirtschaftsleben dar – und sie geraten zusätzlich in einer sich globalisierenden Welt, die Schnelligkeit und Effizienz fordert, aus dem Blickfeld. Menschen, die arbeiten (viele Berufstätige verbringen einen hohen Teil der Lebenszeit innerhalb von Organisationen), wollen gesehen werden mit ihren Leistungen, sie wollen anerkannt werden, sie brauchen gerechte Chancen für ihre Weiterentwicklung und Rückmeldungen für ihr Verhalten. Hier bietet sich die Kontaktorientierung des Gestaltansatzes besonders für die Unterstützung im Coaching an. Ein zentrale Grundhaltung in der Gestalttherapie, die das Arbeiten von Fritz und Lore Perls besonders geprägt hat, lautet: „Kontakt findet an der Grenze statt“ (Perls, L., 2005). Konkret heißt das, die Führungskraft erarbeitet sich mehr Bewusstheit über Durchlässigkeit und Starre der eigenen Grenzen, reflektiert ihr Kommunikations- und Konfliktverhalten und übt erlebnisgestützt neue eigene Verhaltensweisen. Der tiefenpsychologische Bezug ist klar: der Ort, an dem der Mensch sich präsentieren und verständigen, nachgeben und durchsetzen lernt, und den Umgang mit der eigenen und mit fremden Grenzen lernt, ist die Familie. Vieles ist automatisiert, vieles wird nicht mehr bewusst erlebt, Veränderungen sind hier nur mit einem erfahrenen Coach möglich, der die Arbeit an emotionalen Schichten nicht scheut.

**Fallbeispiel 6:** *Im Rahmen einer Teamentwicklung, die ich für die Abteilung der Human Resources (interne Personal- und Organisationsentwicklung) eines regional ansässigen und international operierenden mittelständischen Unternehmens durchführte, ergab sich ein Coachingbedarf für die 43jährige Abteilungsleiterin, die sich mit schwelenden emotionalen Konflikten in ihrem Team überfordert sah. Sie pflegte zu ihrem kleinen, nur 5 Personen umfassenden Team freundschaftliche und emotional nahe Beziehungen, was einen „gesunden“ Abstand für sie verhinderte. Wir konnten im Coachingprozess ihre Verwicklung in die Konflikte mittels Rekonstruktion des Geschehenen analysieren und die spielerische Identifikation mit allen Beteiligten üben, was ihr half, selbst in der Moderatorinnen-/Führungsrolle bleiben zu können und sich nicht unnötig in emotionale Konflikte ihrer Mitarbeiter verwickeln zu lassen. Durch die Befreiung konnte sie ihre Führungsaufgabe wieder effektiver wahrnehmen.*

### **Der Abgleich von Selbstbild und Fremdbild**

Die o.g. Untersuchung zur Korrelation von Unternehmenskultur und Mitarbeiterzufriedenheit zeigt einen deutlichen Bezug der beiden Variablen zum Unternehmenserfolg. Aber was ist Unternehmenskultur? Nach Schein (2003) besteht Kultur aus den gemeinsamen (un-) ausgesprochenen Annahmen, die eine Gruppe bei der Bewältigung externer Aufgaben und beim Umgang mit internen Beziehungen erlernt hat. Kultur manifestiert sich in offenem Verhalten, in Ritualen, in Artefakten, in der betrieblichen Atmosphäre und den propagierten Werten. Im Gegensatz zu den propagierten haben die tatsächlich gelebten Werte eine weitaus größere Bedeutung, und tragen zur Glaubwürdigkeit des Unternehmens bei. Träger der Kultur sind u.a. die Gründer, die Führungskräfte, die Geschichte der Organisation und der Umgang mit den MitarbeiterInnen, den Kunden und den Ressourcen. Ob eine Organisation lern- und damit wandlungsfähig ist, hängt mit ihrer Fähigkeit zusammen, sich selbst anzuschauen, und sich selbst, ihre Strukturen, Prozesse und menschlichen Beziehungen zu reflektieren. Auf der Ebene der Führungskräfte bietet sich neben dem Vorgesetztengespräch mittlerweile das 360°-Feedback an, das neben dem Feedback des Vorgesetzten auch die Feedbacks der KollegInnen, der Kunden und der MitarbeiterInnen einholt (Scherm & Sarges, 2002). Der geschützte Rahmen im Coaching bietet diesem Abgleich zwischen Selbst- und Fremdfeedback gute Chancen, da hier die wertfreie Betrachtung des eigenen Führungsverhaltens möglich ist bzw. sein sollte. Entscheidend dürfte dabei die Fähigkeit des Coaches sein, sein eigene Wahrnehmung für den Coachee

zur Verfügung zu stellen, und selbst ein ehrliches und konstruktives Feedback geben zu können.

## **Ausblick**

Der Coachingmarkt boomt, das Konzept hat sich längst durchgesetzt. Bewährt hat sich die individuelle und auf eine Person bezogene Form der Personalentwicklung, da sie wie keine andere Maßnahme den menschlichen Eigenheiten dieser Führungskraft gerecht wird. Neben intellektueller Flexibilität, einem breiten sozialwissenschaftlichem Wissen, ideologischer Offenheit und Feldkompetenz (Rauen, 2001) benötigt der Coach auf jeden Fall auch psychotherapeutische Kompetenz. Dabei scheinen sich besonders die Verfahren als effektiv zu erweisen, die über das analytische und gesprächsorientierte Angebot hinausgehen (Grawe, 2005) und einen erlebnisorientierten Zugang<sup>7</sup> anbieten. Nicht umsonst werden die Techniken der Gestalttherapie mit am häufigsten genannt, wenn Interventionsmethoden aus dem psychotherapeutischen Kontext bei praktizierenden Coaches (Rauen, 2001) erfragt werden.

## **Literatur:**

Bents, R. & Blank, R. (2001). M.B.T.I., Eine dynamische Persönlichkeitstypologie (3. Aufl.). Claudius Verlag, München.

Bridges, W. (1998). Der Charakter von Organisationen. Hogrefe – Verlag für Psychologie. Göttingen.

Broekman, B. (2003). Führungskräfte nehmen Gestalt an. In: Gestalt-Zeitung, 16. Ausgabe. Frankfurt/M.

Bruggemann, A.: Formen der Arbeitszufriedenheit. In: Ulich, Eberhard (1994). Arbeitspsychologie. Schäfer-Pöschel-Verlag, Stuttgart.

Dahm-Landsberg, M. (2007). Vom Navigieren beim Coachen. In: Werkstattbuch systemisches Coachen. Hargens Jürgen (HRSG.) Borgmann Media, Dortmund.

Dilts, R. (2005). Professionelles Coaching mit NLP. Junfermann, Paderborn.

Freud, S. (1999). Gesammelte Werke. Fischer (Tb.), Frankfurt.

Geißler, H./ Helm, M./ Nolze, A. (2007): Virtuelles Selbstcoaching -Konzept und erste Erfahrungen. In Strikker, F.(Hg.): Coaching im 21. Jahrhundert. Ziel Verlag, Augsburg.

Goleman, D. (1997). Emotionale Intelligenz. DTV, München.

Grawe, K. (2005). Empirisch validierte Wirkfaktoren statt Therapiemethoden. In: Reportpsychologie, Ausgabe 7/8-2005.

Illies, F. (2000). Generation Golf. Argon Verlag. Berlin.

Klein, S. (2007). 50 Praxistools für Trainer, Berater, Coachs. Gabal Verlag, Offenbach.

---

<sup>7</sup> Klaus Grawe plädierte 2005 evidenzbasiert für erlebnis- und problemaktualisierende Verfahren in der Psychotherapie, die besonders durch eine gute Beziehung zwischen Therapeut und Klient für Erfolg im Veränderungsprozess sorgen. Das gleiche dürfte für angestrebte Veränderungen im Coachingprozess gelten.

- Lofink, H. (1994). Soziale Rolle. In: F.-W. Wilker, C. Bishoff & P. Novak (Hrsg.). Medizinische Psychologie und Medizinische Soziologie. Urban & Schwarzenberg, München.
- Looss, W. (1997). In: Jörg Middendorf & Johannes Thönneßen (2003). Fit durch Coaching, Hanser Verlag München.
- Looss, W. (2006). Unter vier Augen: Coaching für Manager. EHP, Köln.
- Perls, L. (2005). Leben an der Grenze. Hrsg. Milan Sreckovic. EHP, Köln.
- Rauen, C. (2001): Coaching, Verlag für angewandte Psychologie, Göttingen.
- Rauen, C. (2003): Coaching. Praxis der Personalpsychologie, Band 2. Hogrefe. Göttingen.
- Schein, E. (2003). Organisationskultur. EHP Organisation, Köln.
- Scherm, M. und Sarges, W. (2002). 360°-Feedback. Praxis der Personalpsychologie, Band 1. Hogrefe. Göttingen.
- Schmidt-Lellek, C. (2007) Coaching und Psychotherapie – Differenz und Konvergenz. Beratung zwischen arbeits- und persönlichkeitsbezogenen Fragestellungen. In: Konzepte des Coaching, Sonderheft OSC (1/2007), Schreyögg, A. & Schmidt-Lellek, C., VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Schreyögg, A. (2007): Coaching-Interview. [www.coaching-report.de](http://www.coaching-report.de)
- Schreyögg, G. (2003). Organisation. Gabler, Wiesbaden.
- Schubert, A. (2007). Unternehmenskulturstudie im Auftrag des Bundesministeriums für Arbeit. Psychonomics-AG, Köln (unveröffentlicht).
- van Dick, R. (2004). Commitment und Identifikation mit Organisationen. Praxis der Personalpsychologie, Band 5. Hogrefe, Göttingen.
- Wertheimer, M. (1925). Über Gestalttheorie. Erlangen.
- Zimmermann, Thomas (2000): Coaching – Motivationsgekreisch für Manager – oder mehr? Psychologie heute (Heft 7/2000).